

Open Gemeenten

De sociale media-almanak voor gemeenten 2015

David Kok (red.)

Ewoud de Voogd (red.)



Open Gemeenten

Open Gemeenten

De sociale media-almanak voor gemeenten 2015

David Kok
Ewoud de Voogd
[red.]



Eburon Delft
2015

Twitteren over dit boek? Gebruik de hashtag #opengemeenten

ISBN 978-94-6301-016-0 (paperback)

Academische Uitgeverij Eburon

www.eburon.nl

twitter.com/eburon

[Facebook.com/eburon](https://facebook.com/eburon)

Omslagontwerp: Studio Hermkens, Amsterdam

© 2015 David Kok en Ewoud de Voogd. Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of op enig andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de rechthebbende. Auteursrecht van de hoofdstukken ligt bij de betreffende schrijver(s).

Inhoudsopgave

Voorwoord.....	11
Inleiding: laat de mooie voorbeelden zien.....	13
Sociale media en gemeenten: stand van zaken 2015	19
Gemeenten en sociale media 2015 – voorbij het point of no return.....	21
<i>Niels Loeffen, Ewoud de Voogd en David Kok</i>	
Sociale media, de laatste cijfers	39
<i>David Kok</i>	
Digitale Consumenten Trends anno 2015.....	45
<i>Mascha Driessen</i>	
Hoe staat het met de online dialoog in de 25 veiligheidsregio's?.....	51
<i>David de Vries en John Rozema</i>	
De raadsgriffie en sociale media: strategische keuzes maken	61
<i>David Kok</i>	
Fase 1: de gemeente ontdekt	67
In stappen groeien naar de netwerkende gemeente	69
<i>Coen Göebel, Niels Loeffen en Ewoud de Voogd</i>	
Introductie fase 1: de gemeente ontdekt.....	73
Nothing great was ever achieved without enthusiasm	77
<i>Marcel Jongmans</i>	
Verwondering: het begin van vernieuwing	81
<i>Leontien Wapenaar, Daphne Voulon, Lotte Muis, Pieter Lammers en Diana Alblas</i>	
Denk aan morgen, handel vandaag: durf te verbinden met pioniers.....	91
<i>Eunice Frijde</i>	
Fase 2: de gemeente experimenteert.....	99
Introductie Fase 2: de gemeente experimenteert.....	101
Case Almere: vijf jaar weg van wegwerk.....	107
<i>Edwin van Putten en Lummieke Ijmker</i>	

Sociale media voor gemeenten: zeven tips uit de praktijk.....	115
<i>Kim Spinder</i>	
Gemeenten, zo bereik je meer met Facebook.....	123
<i>Ewoud de Voogd en Irfan Fiets</i>	
Een pitch is geen monoloog, maar de start van een dialoog.....	131
<i>David Kok in gesprek met Nathalie Mangelaars</i>	
Begrijpend kijken.....	137
<i>Lucas Westerbeek</i>	
Online Video wordt persoonlijker en Interactiever	141
<i>Nico Verspaget</i>	
Webcare: van experimenteren naar professionaliseren.....	149
<i>David Kok in gesprek met Lotte Willemsen en Guda van Noort</i>	
Weet hoe je tweet in 3 stappen.....	155
<i>Thea Grasman en Imke Kerkhof</i>	
De slimme social werkende ambtenaar.....	167
<i>Huib Koeleman</i>	
Een website voor de klant	175
<i>Boudewijn Bugter en Jeroen Hulscher</i>	
Moeten de tweets van de gemeentebestuurder gearchiveerd worden?.....	181
<i>Mariëlle Gidding</i>	
Juridisch kader van goed gebruik van sociale media door ambtenaren.....	185
<i>Tinga Kleefman</i>	
De digitale dialoog is gaande op het sociaal domein	189
<i>Juliette van der Wurff</i>	
Tips voor de WOZ-campagne 2016	193
<i>Aart Paardekooper, Tim Reefman en Niels Loeffen</i>	
Netwerken op LinkedIn.....	199
<i>Jan Willem Alphenaar</i>	
De kracht van LinkedIn voor de afdeling HR	205
<i>Jacco Valkenburg</i>	

Sociale media en crises: wat bedreigt ons en hoe erg is dat?	211
<i>Eveline Heijna, Niek van As en Miranda Brummel</i>	
Online campagnevoeren.....	217
<i>Sanne Kruijkemeier en Jasper van de Pol</i>	
Who cares?	223
<i>Marja Ruigrok</i>	
Fase 3: de gemeente converseert.....	227
Introductie Fase 3: de gemeente converseert.....	229
Case 's Hertogenbosch: de medewerker als belangrijkste ambassadeur....	235
<i>Erik Slofstra</i>	
Case Breda: accountable communicatie en Breda begroot	243
<i>Jeannette Eikelenboom</i>	
Serious Gaming als krachtige interventietool	251
<i>Dennis Pol en Adbdul Advany</i>	
Like je Wijk 'Goed Nieuws uit de wijk'.....	255
<i>Ronald Schouten</i>	
Middle-up-down – de nieuwe buzz in gemeenteland	261
<i>Lex de Jong</i>	
Cor en zijn bijbelse verhalen	269
<i>David Kok</i>	
'Luisteren, duiden, doen' bij issuemanagement – grip op beeldvorming krijgen.....	275
<i>Aart Paardekooper</i>	
Factor-C en Scrum; een goed huwelijk?	283
<i>Carola de Vree</i>	
De overheid als marketeer: agile in de aanval.....	289
<i>Gidion Peters</i>	
Lokale democratie: naar co-creatie tussen journalisten en burgers via platformen	293
<i>Maurits Kreijveld en Chris Aalberts</i>	

Fase 4: de gemeente netwerkt.....	299
Introductie Fase 4: de gemeente werkt samen.....	301
Naar een wakkere stad	305
<i>David Kok in gesprek met Jan van Ginkel</i>	
Op zoek naar HERO's en HIPPO's met ballen	311
<i>David Kok</i>	
De volgende stap naar een #socgov: maak je teams Valabel, Verenigd en Verbonden	315
<i>Elien Vanhaesebroeck, Sofie Verhalle en Stefaan Vermael</i>	
Online communicatie: kies je specialisme!.....	321
<i>Renata Verloop</i>	
Communities zijn geen pop-up stores.....	327
<i>David Kok in gesprek met Kirsten Wagenaar</i>	
Publiekscampagnes in een digitaal tijdperk	333
<i>David Kok in gesprek met Alain Dujardin</i>	
Town Inc.: stake your claim	341
<i>David Kok</i>	
Stakeholder engagement en Stakeholderdialoog.....	349
<i>Wim Elving</i>	
'Next step': online netwerkvisualisaties.....	355
<i>Arnout Ponsioen</i>	
Op design-thinking gebaseerde innovatie binnen de overheid	365
<i>Moodi Mahmoudi</i>	
Daarom Open Overheid	375
<i>Mikis de Winter</i>	
Open Gemeenten, begin bij het geld!.....	383
<i>Mikis de Winter</i>	
Open data is gewoon een kwestie van doen.....	391
<i>Arjan El Fassed</i>	

Voorwoord

Gemeenten doen veel zaken digitaal. Via de website kunnen inwoners en ondernemers informatie krijgen, afspraken maken en ook sommige vergunningen worden digitaal afgehandeld. Daarnaast twitteren gemeenten meer en meer en sinds Project X in Haren volgen verstandige gemeenten ook geregeld wat er op sociale media gebeurt. En toen de decentralisaties in het sociaal domein werden afgekondigd begrepen we als gemeenten allemaal dat er iets groots ging gebeuren. Om de nieuwe taken te kunnen uitvoeren moesten informatiestromen compleet opnieuw worden ingericht. Nieuwe werkprocessen moesten worden ontworpen om ouderen aan hun voorzieningen te helpen, gezins- en jeugdproblemen vanuit een aanspreekpunt te begeleiden en de arbeidsparticipatie te bevorderen.

Je zou denken dat we nu tevreden achterover kunnen leunen. Maar dat doen we niet. Nu we als gemeenten zoveel taken voor onze inwoners uitvoeren, moeten we ons bezinnen op de vraag hoe we de verschillende doelgroepen het beste bereiken en hoe we als gemeenten in gezamenlijkheid (in plaats van ieder voor zich) tot excellente oplossingen komen. Dat doen we dan ook. Bij de VNG zijn we gestart met de Digitale Agenda 2020, die voor inwoners en bedrijven in Nederland het zaken doen met de hele overheid gemakkelijker moet maken. Dat betekent in deze tijd: ook en vooral digitaal. We realiseren ons overigens heel goed dat persoonlijk contact in sommige gevallen belangrijk blijft.

We sluiten daarbij aan bij ontwikkelingen van het Rijk, maar ook ondersteunen we lokale initiatieven die het leven voor de mensen in de gemeenten makkelijker maken. Dat doen we steeds meer in interactie met degenen die het aangaat. En ook die interactie is vaak digitaal tegenwoordig. Luisteren naar wat er in de samenleving leeft doe je niet meer uitsluitend in een zaaltje, daar gebruik je Twitter voor. Of Facebook.

Het gaat om grote veranderingen in de samenleving, waarbij we als gemeenten voor onze inwoners en bedrijven steeds meer de meest nabije overheid worden. En waarbij we als overheid minder boven en meer tussen de mensen en bedrijven staan.

Dat is voor ons een leerproces. Een paar jaar geleden had een enkele gemeente een twitteraccount, nu hebben we eigenlijk allemaal wel een beleid voor sociale media. Nog in 2014 verzochtte een communicatieadviseur bij ons over 'Innovatieve digitale samenwerking': "Drie woorden waar iedereen een hekel aan heeft...". Dat zou nu ondenkbaar zijn.

Het boek dat u nu in handen heeft, leert ons als gemeenten waar we staan, welke uitdagingen er zijn en het helpt ons die uitdagingen op te pakken. Als voorzitter van de

commissie Dienstverlening en Informatiebeleid van de VNG kan ik dan ook uit de grond van mijn hart zeggen: warm aanbevelen!

Jan Westmaas
Voorzitter VNG-commissie Dienstverlening en Informatiebeleid



Inleiding: laat de mooie voorbeelden zien

In deze nieuwe editie van de sociale media-almanak delen wederom gemeenten hun ervaringen met sociale media. Mooie inzichten, waar andere gemeenten veel van kunnen leren. Samen met verschillende onderzoeken en hoofdstukken van experts, vormen deze cases voor de vierde keer een bundel inspiratie voor gemeenten die een stap verder willen zetten met online media.

Vijf jaar onderzoek

Het begon vijf jaar geleden met een klein onderzoek, tien vragen. De afgelopen vijf jaar ontwikkelde zich dat tot een volwaardig onderzoek, aangevuld met kwantitatieve gegevens uit de online media monitor OBI4WAN als het gaat om Twitter. En dit jaar ook een analyse van de Facebookaccounts van gemeenten.

Na het eerste onderzoek waren er veel vragen. Leuk zo'n onderzoek, maar: hoe doe je het nou? Een mooie aanleiding om deze reeks boeken – een ietwat enthousiast uitgekakte hobby – samen te stellen voor publieke online en communicatieprofessionals. Om te leren, om beter te begrijpen, om geïnspireerd te raken, maar ook met concrete handvaten die gelijk zijn te gebruiken.

Voor elke overheid, voor elke afdeling

Deze vierde editie is voor alle vakgebieden binnen de gemeentelijke organisatie interessant, juist niet alleen voor de afdeling Communicatie. Niet omdat zij er al zo goed in zijn, maar omdat sociale (online) media van de hele organisatie zijn. Immers, iedereen communiceert en iedereen kan deze online media binnen zijn of haar vakgebied inzetten. Of dat nu intern is of extern.

De hoofdstukken zijn geschreven vanuit de praktijk. Door mensen die dagelijks sociale media inzetten. Juist de combinatie van al deze kennis en ervaring, zorgt voor een zeer waardevol overzicht voor alle gemeenten, waterschappen, provincies en eigenlijk alle overheden die sociale media inzetten.

Net als vorig jaar gebruiken we een groeimodel voor de inzet van online media als kapstok voor het samenstellen van deze almanak. We begrijpen dat misschien niet iedereen het groeimodel nog scherp heeft, daarom lichten we het model toe in het eerste hoofdstuk van fase 1. Met dit groeimodel kunnen we gemeenten en andere overheden, aansluitend bij de eigen ambities, adviseren over vervolgstappen in hun ontwikkeling. Deze stappen gelden niet alleen voor gemeenten, maar ook voor afdelingen individueel.

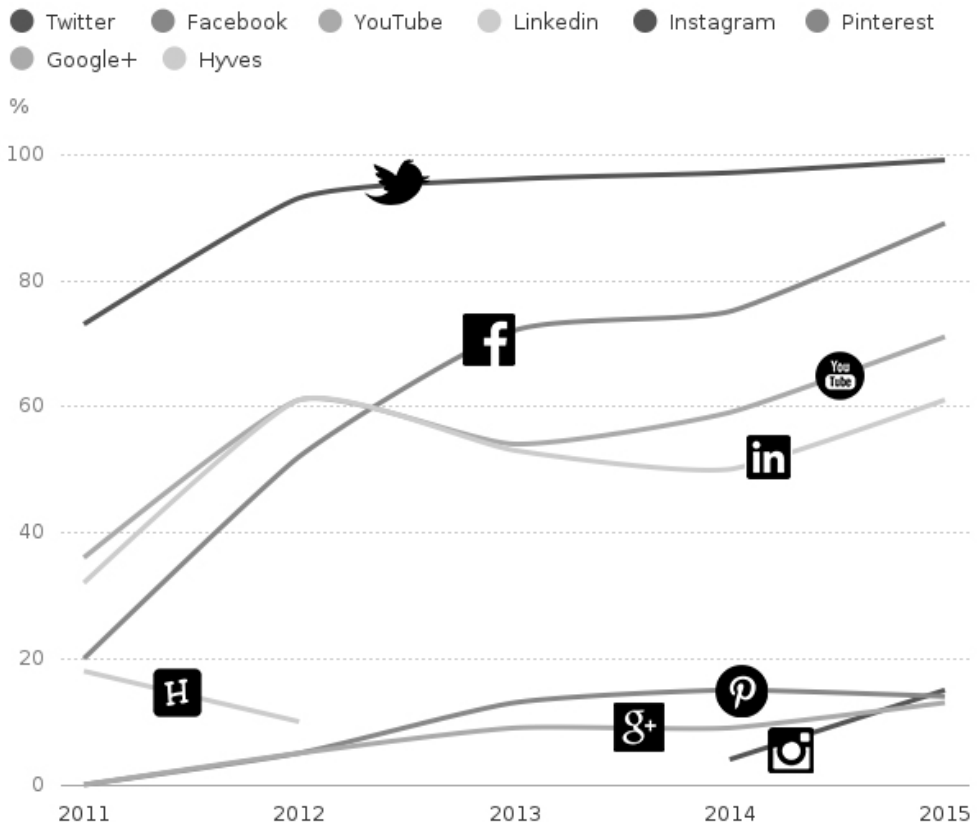
Succes kent vele vaders (en moeders)

Deze en de vorige edities komen met minimale budgetten tot stand met de hulp van vele betrokkenen..De afgelopen vier jaar hebben ongeveer 120 auteurs een bijdrage

geleverd aan de verschillende edities. Zonder daarvoor betaald te worden, maar puur om hun kennis en ervaringen te delen. Daarvoor verdienen zij ontzettend veel dank. Wij voeren slechts de redactie. Daaromheen zijn er nog veel meer partners die hun bijdrage hebben geleverd. Niels Loeffen die als projectleider al twee jaar de onderzoeken trekt, Nicoline Wiggers die teksten heeft gereviewd, het team van OBI4WAN die de kwantitatieve meting heeft gedaan, Eburon voor het uitgeven van de boeken en dan vergeten er vast nog heel veel. Dank! Onder elk hoofdstuk staat een kort biografie van de schrijver, neemt u gerust contact met hen op als u meer wilt weten over de inhoud. Zij delen graag hun kennis!

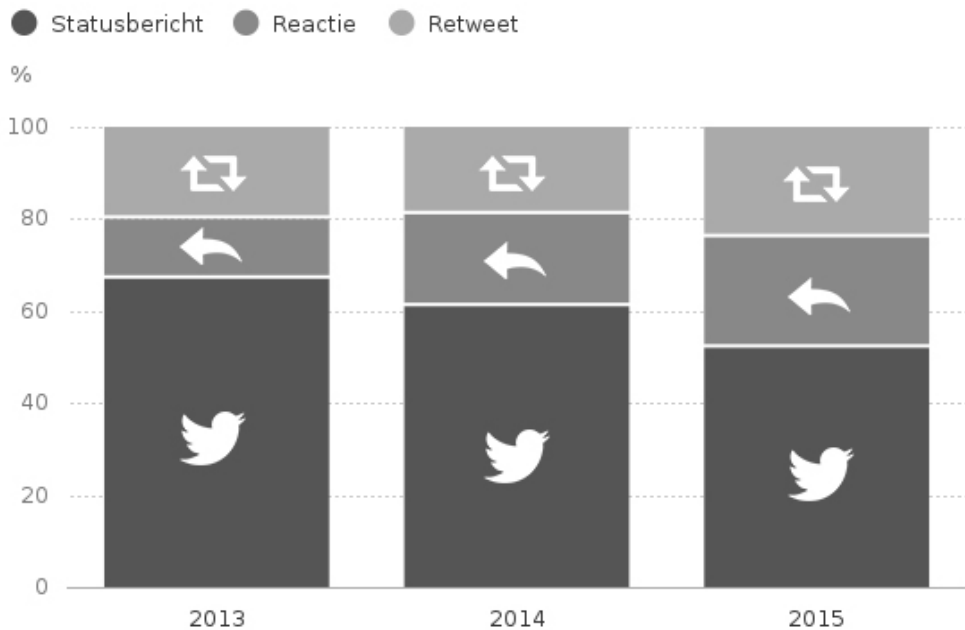
Missie geslaagd?

Vijf jaar onderzoek was mooi. Het doel van de onderzoeken en de boeken was overheden en in het bijzonder gemeenten bewust te maken van de kansen die online media bieden. We zien dat alle gemeenten een Twitteraccount hebben en bijna alle gemeenten zijn ook wel aanwezig op Facebook. Nieuwe media als WhatsApp en Instagram worden naadloos omarmd. Gemeenten experimenteren met co-creatie en bij bijvoorbeeld participatie via online media. Gemeenten zijn positiever over de eigen prestaties waarbij de eigen waardering kritischer is dan ooit.



Grafiek 1: ontwikkeling gebruik sociale media door gemeenten, 2011-2015

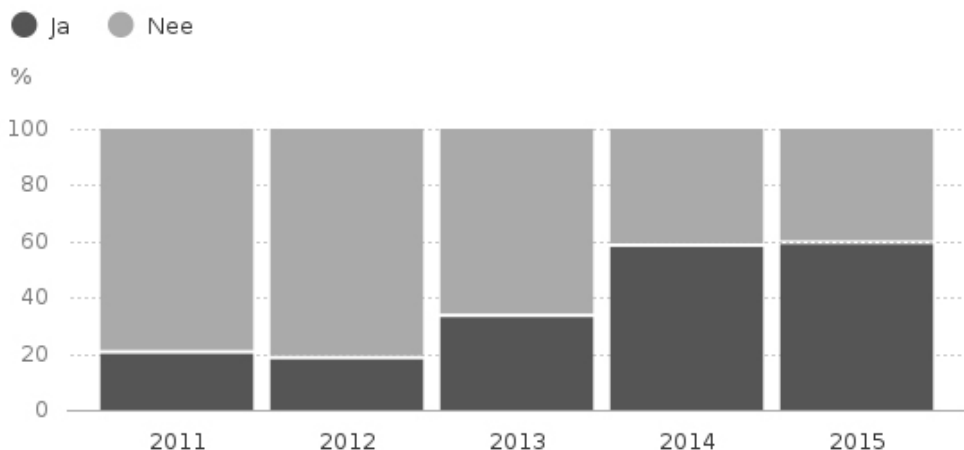
De titels die we door de jaren heen kozen voor de hoofdstukken van de onderzoek gelden in veel gevallen nog steeds. Alleen aanwezig zijn op sociale media is nog niet genoeg. Veel gemeenten gebruiken de kanalen nog vooral om te zenden. In 2013 riepen we daarom op om te stoppen met roepoeteren, in 2014 om van claxoneren naar converseren te gaan. Gemeenten zetten hierin de afgelopen jaren stevige stappen, zie de figuren hieronder. Op organisatorisch gebied zien we dat het KCC steeds vaker ook klantvragen via sociale media oppakt. Ook bij crisissituaties maken sociale media een belangrijk deel uit van de omgevingsanalyse. Sommige gemeenten ontdekken zelfs al de mogelijkheden om mensen via sociale media te betrekken bij hun toekomstvisie. Het point of no return in 2015 zijn de gemeenten inmiddels gepasseerd. Andere gemeenten zullen volgen en binnen organisaties zal het verder uitrollen.



Grafiek 2: interactiegraad van gemeenten op Twitter, 2013-2015

Is zo'n onderzoek en een publicatie dan nu nog wel nodig? Er blijft behoefte aan geleerde lessen en best practises waar gemeenten een stap verder mee kunnen zetten. En dan niet een keer per jaar in een boek.

Daarom heroverwegen we na deze publicatie onze inspanningen en de vorm daarvan. We hebben een platform gevonden waar we je, samen met een redactieteam, met regelmaat relevante content kunnen bieden. Dit is de site Frankwatching.com geworden. Hier kun je vanaf heden wekelijks blogs tegemoet zien, specifiek voor de overheid. We hopen je hiermee bron voor inspiratie te bieden.. En als je zelf een mooi voorbeeld hebt: laat het ons weten! Mooie voorbeelden moeten meer worden gedeeld!



Grafiek 3: heeft de gemeente een social media strategie? 2011-2015

Leeswijzer

Dit boek leest niet weg als een roman van pagina 1 tot en met het einde. Het begint met een aantal hoofdstukken met onderzoeksresultaten, waarin we de huidige stand van sociale media vanuit de burger en vanuit gemeenten schetsen. Daarna is de inhoud onderverdeeld in de vier fasen van het groeimodel. Binnen deze fasen hebben we, wederom net als vorig jaar, de vorige ordening tussen de hoofdstukken aangebracht:

1. Inspiratie
2. Middelen (tools / technieken / werkwijzen)
3. Processen
4. Bestuur

Binnen deze onderverdeling kun je, mede aan de hand van de inhoudsopgave, je weg zoeken in het boek. Je kunt alleen die hoofdstukken lezen die voor jou relevant zijn. En dat zijn er mogelijk meer dan je op dit moment kunt vermoeden. We dagen je daarom uit om verder te kijken dan je eigen interesse. En daarnaast om specifieke hoofdstukken voor te leggen aan je collega's. Ter inspiratie, om ze iets duidelijk te maken of om ze te helpen.

Ewoud de Voogd en David Kok

Ewoud de Voogd is adviseur bij HowAboutYou. Ewoud beweegt zich op het snijvlak tussen overheid, burgers-bedrijven-belanghebbenden en nieuwe technologie. Als organisatieadviseur verbeterde Ewoud de dienstverlening van tientallen gemeenten. Het klantcontactdenken en de kennis van de organisatie van gemeenten blijken nu zeer waardevol om sociale media bij gemeenten effectief te organiseren. Van webcare tot bestuurlijke processen, van gemeenten tot organisaties in het veiligheidsdomein. Ewoud publiceert regelmatig over recente inzichten en geleerde lessen.



Twitter: @evoogd

LinkedIn: [linkedin.com/in/ewouddevoogd](https://nl.linkedin.com/in/ewouddevoogd)

Website: www.howaboutyou.nl

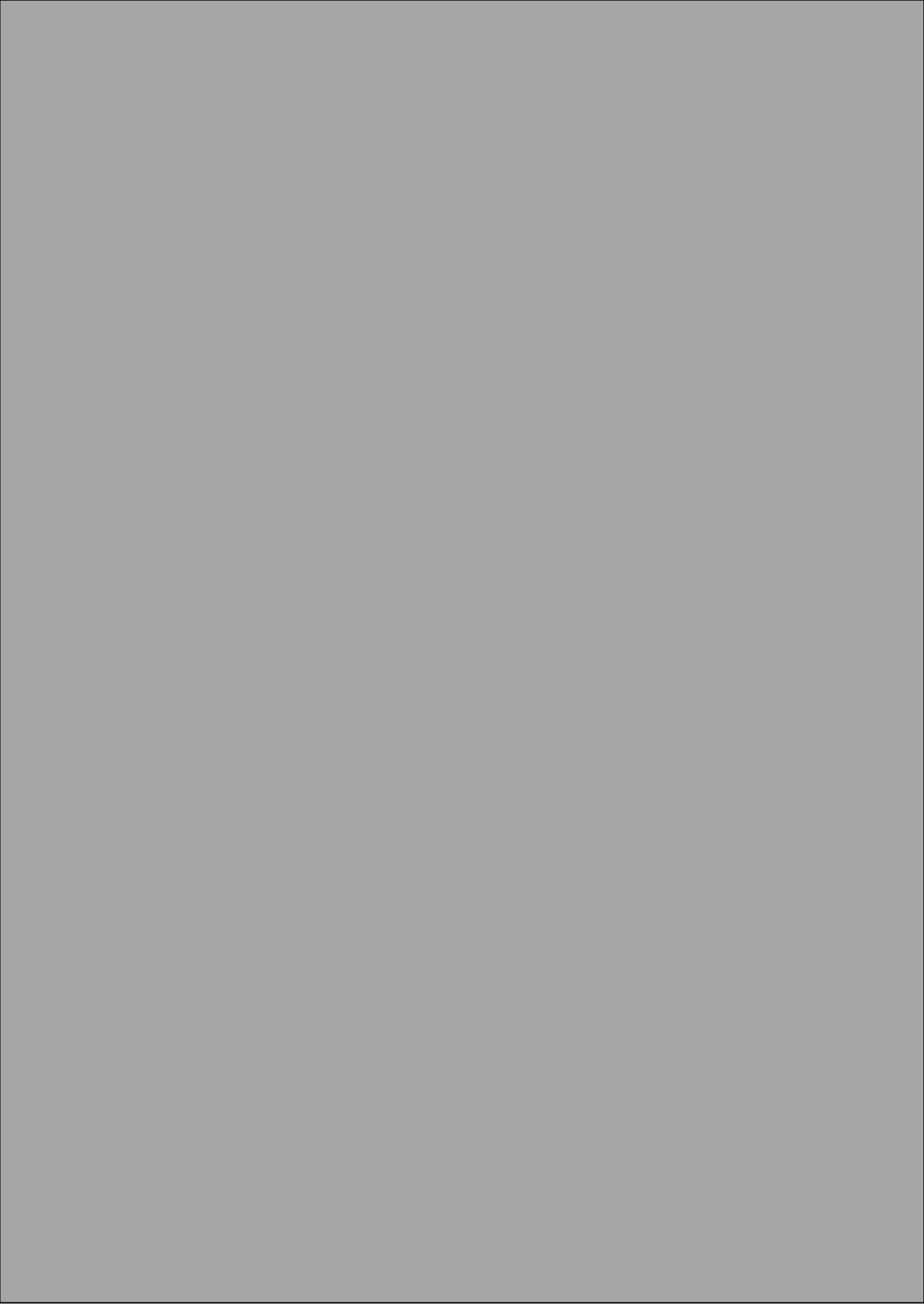
David Kok is communicatieadviseur voor de gemeenteraad van Almere. In deze rol is hij altijd op zoek naar vernieuwing. Door middel van sociale media, maar ook via gamification, communitybuilding en andere vormen. Op persoonlijke titel is hij vijf jaar geleden begonnen met het eerste onderzoek naar het gebruik van sociale media door gemeenten. Deze (uit de hand gelopen) 'hobby' heeft uiteindelijk geleid tot de redactie van vier boeken, waaraan ongeveer 150 auteurs een bijdrage hebben geleverd. Sinds 2012 werkt hij voor de onderzoeken en publicaties samen met HowAboutYou.



Twitter: @davidkok

LinkedIn: <https://nl.linkedin.com/in/kokdavid>

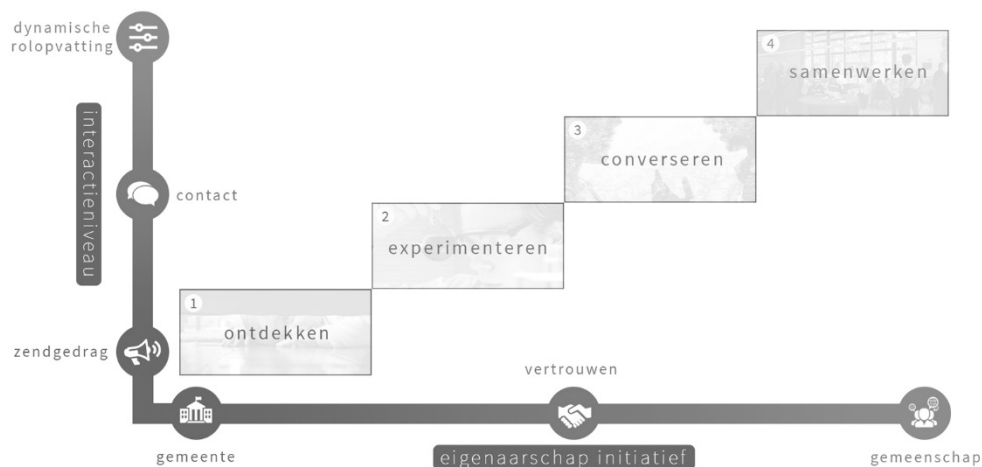
Sociale media en gemeenten: stand van zaken 2015



Gemeenten en sociale media 2015 – voorbij het point of no return

Niels Loeffen, Ewoud de Voogd en David Kok

Het zijn roerige tijden bij Nederlandse gemeenten. Aangekondigde of al deels doorgevoerde fusies, een groter takenpakket en minder budget om dat allemaal te organiseren. Parallel daaraan spreken veel colleges uit dat hun gemeente “van binnen naar buiten gaat werken”. Sociale media helpen gemeenten daarbij. Toch gaat dat verder dan het openen van een twitter- of facebookaccount. Want hoe organiseer je dat? Waar liggen de prioriteiten en wie is verantwoordelijk? Het onderzoek naar sociale media en gemeenten van vorig jaar liet zien dat de uitrol van sociale media over de hele organisatie de grootste opgave is. Het is tijd om weer de balans op te maken. Waar zit de groei in de gemeentelijke integratie van sociale media en waar stagneert de ontwikkeling?



Figuur 1: groeimodel sociale media en gemeenten

Het sociale media groeimodel voor gemeenten stelt ons in staat om de ontwikkelingen te ordenen. Het dient daarom als basis voor het onderzoek en schetst de netwerkende gemeente als doel. De gemeente neemt de gemeenschap als vertrekpunt en weegt haar eigen rol per initiatief af. Helaas kent deze weg naar de netwerkende gemeente nogal wat hobbels, hobbels die prima te nemen zijn. Een uitgebreide toelichting op het model vind je in het eerste hoofdstuk van fase 1 in dit boek.

Net als vorig jaar bestond het onderzoek uit een vragenlijst (kwalitatief) en een harde meting op de corporate accounts (kwantitatief) van Nederlandse gemeenten. De gestelde vragen aan gemeenten zijn gebaseerd op de meetpunten van het groeimodel aangezien het model de opgave per fase onderzoekt.

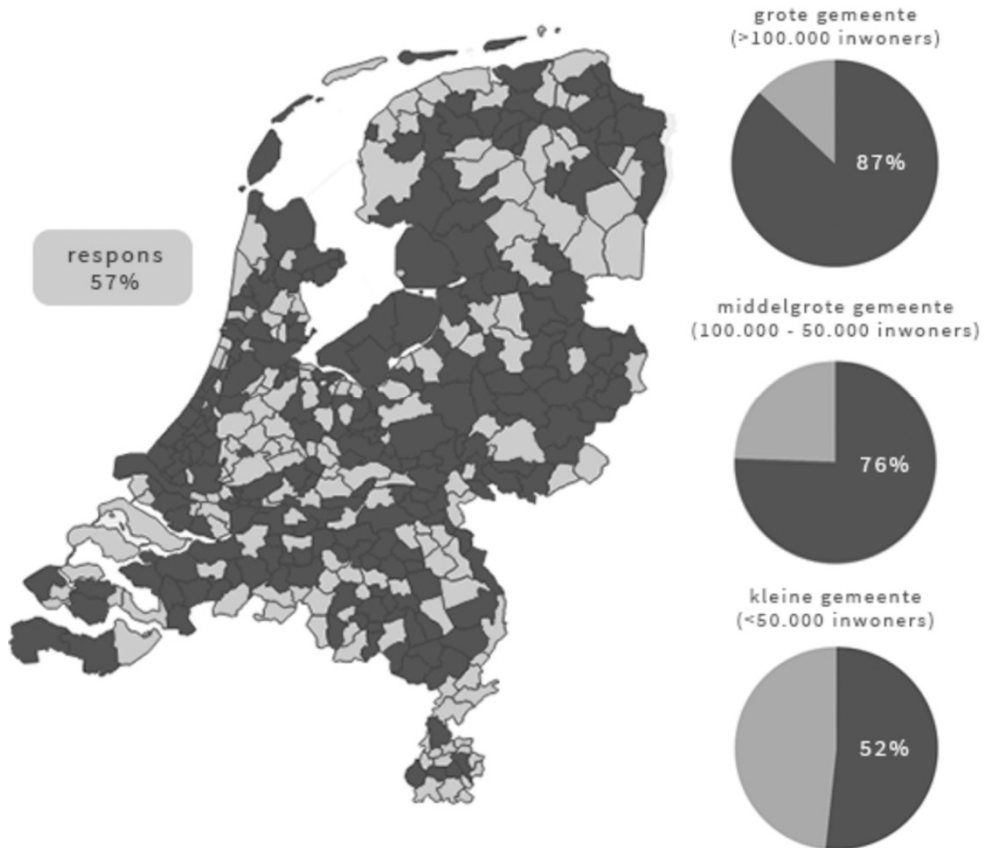
meetpunten onderzoek sociale media en gemeenten



Figuur 2: meetpunten van het onderzoek naar de inzet en organisatie van sociale media door gemeenten

Voor de vergelijking van de resultaten met andere jaren kozen we in het onderzoek voor veel dezelfde vragen en meetpunten. Toch voegden we dit jaar een paar nieuwe elementen toe. De vragenlijst hebben we iets verkort. In totaal vulden dit jaar 225 gemeenten (57%) de vragenlijst in. Nieuw dit jaar is dat we de resultaten onderverdelen naar kleine (<50.000 inwoners), middelgrote (50.000 - 100.000 inwoners) en grote (>100.000 inwoners) gemeenten. Daarmee stellen we gemeenten in staat hun eigen cijfers te vergelijken met gemeenten van dezelfde omvang. In de kwantitatieve meting analyseerden we dit jaar naast Twitter voor het eerst ook corporate Facebookpagina's en bekijken we hoe interactief gemeenten op Instagram zijn.

● Deelgenomen aan het onderzoek ● Niet deelgenomen aan het onderzoek

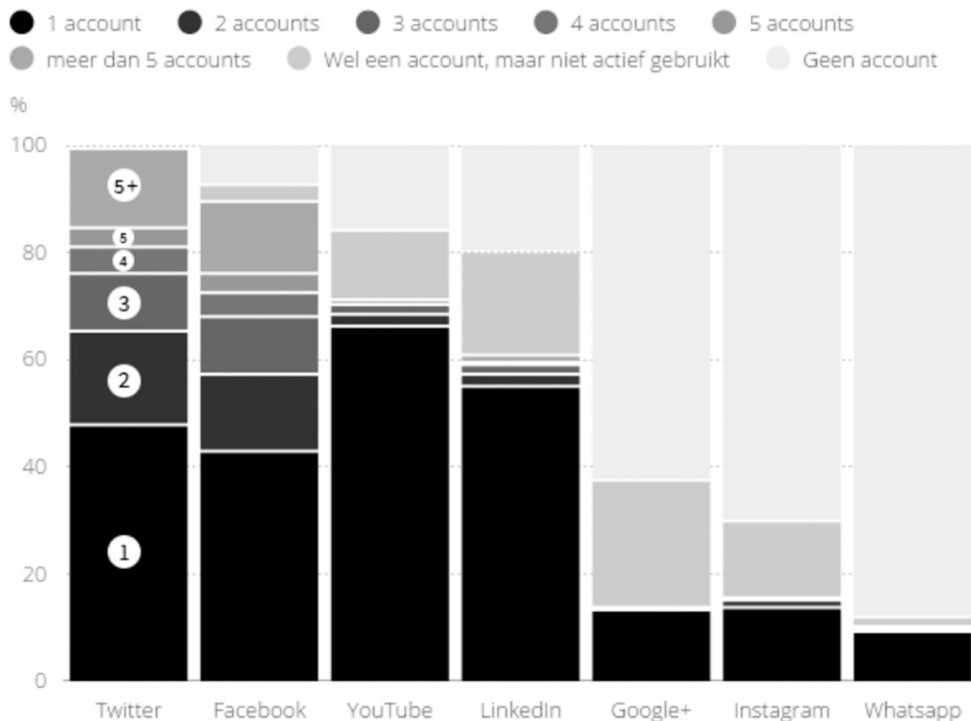


Figuur 3: veel gemeenten deden weer mee aan het onderzoek

98% gebruikt Twitter actief, themakanalen vooral op Facebook

Eerst wat algemene cijfers over het gebruik van sociale media door gemeenten. 99% van de gemeenten heeft een Twitteraccount, waarvan 98% er actief gebruik van maakt. Slechts zes gemeenten hebben geen eigen twitteraccount. 89% van de onder-vraagde gemeenten zegt naar eigen zeggen Facebook te gebruiken, maar 69% heeft een corporate account. Eén van de verklaringen daarvoor is dat een aantal gemeen-ten alleen actief is op thema-accounts. In dit onderzoek vergelijken we enkel de cor-porate accounts. We vroegen de gemeenten wel hoeveel accounts zij hebben per platform. Grafiek 4 laat zien dat het voor gemeenten op Facebook gebruikelijker is om meerdere pagina's naast elkaar te beheren dan op Twitter. Vaak zijn dit thema-accounts voor specifieke projecten of doelgroepen. Instagram is als kanaal in op-komst, op dit moment gebruikt slechts 9% van de gemeenten het platform actief. Nij-megen, Rotterdam en 's-Hertogenbosch zijn veruit het meest actief op Instagram,

maar een vermelding is op zijn plaats voor de kleine gemeente Elburg die ook experimenteert met dit medium.

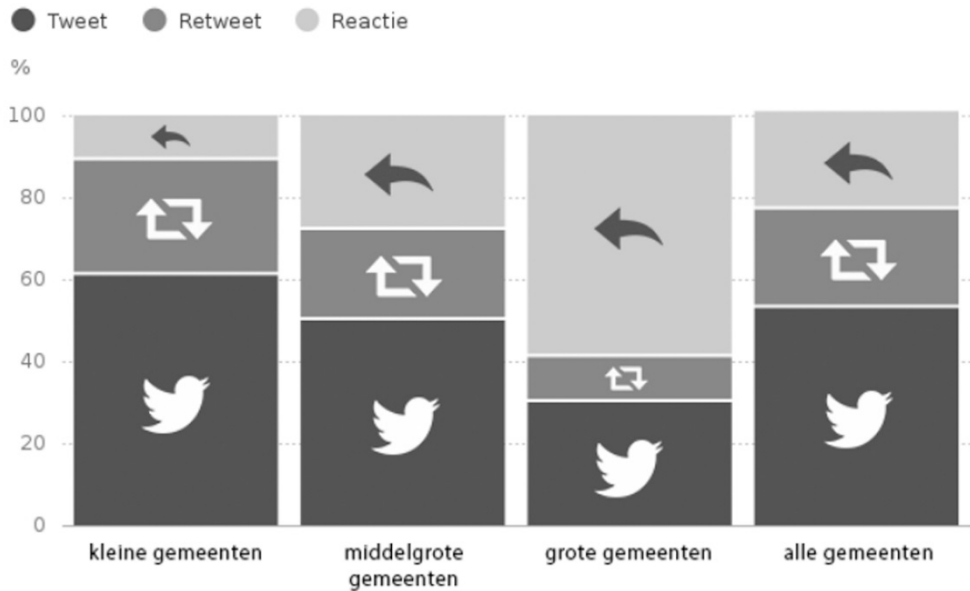


Grafiek 4: hoeveel accounts gebruiken gemeenten per sociaal medium?

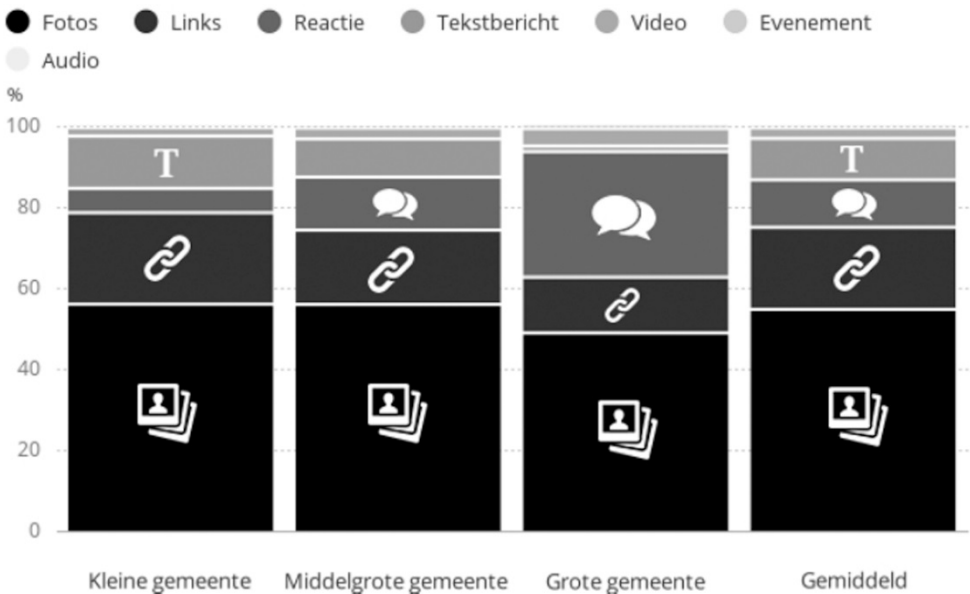
Meer ruimte voor luchtige content op gemeentelijke kanalen

Volgens gemeenten gebruiken zij sociale media vooral voor communicatie van besluitvorming en projecten, (indien nodig) crisiscommunicatie en het delen van luchtige onderwerpen. In het delen van minder formele berichten als afwisseling op de serieuze berichten zien we een groei ten opzichte van vorig jaar. Met name onder grote en middelgrote gemeenten. De respondenten zien vooral Facebook als geschikt medium daarvoor. Budget, gereserveerde FTE en de aanwezigheid van specialistische kennis bepalen vaak de professionaliteit van de gedeelde content. Voor een kleine gemeente is het lastiger dan voor een 100.000+ gemeente om mooie infographics en strakke video's te maken. We onderzochten het type content dat gemeenten deelden in het tweede kwartaal van 2015. Het delen van foto's is populair onder gemeenten. Dat foto's vaak in meerdere aantallen tegelijk worden verstuurd verklaart deels het grote aandeel van foto's in de grafiek. Ook maken grafieken 5 en 6 duidelijk: hoe groter de gemeente, hoe groter de interactiviteit met het publiek. Dat gemeenten Instagram op dit moment aan het ontdekken zijn blijkt uit het zendgedrag en beperkte

interactie. 88% van de berichten is een foto en slechts 12% een reactie. Tot slot delen kleine en middelgrote gemeenten naar verhouding meer links dan grote gemeenten.



Grafiek 5: het percentage reacties op Twitter is hoger bij grote gemeenten



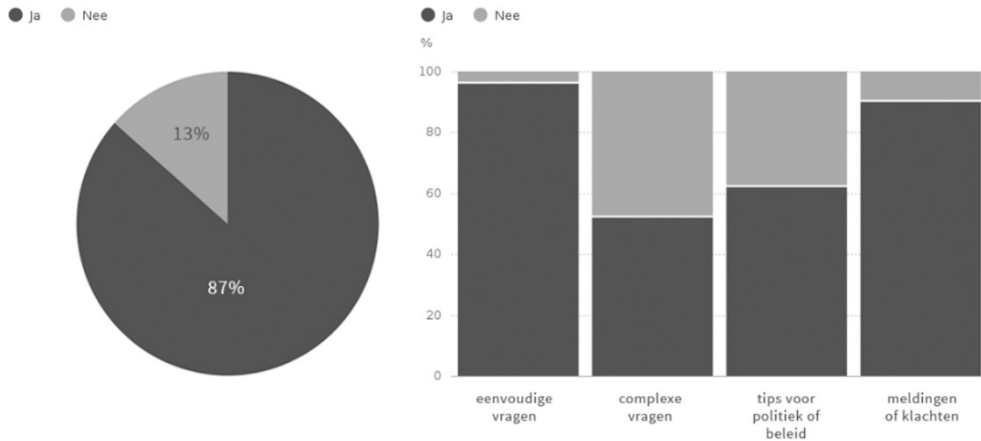
Grafiek 6: het delen van foto's is populair op Facebook. Net als op Twitter geldt op Facebook: hoe groter de gemeente, hoe groter de interactie met het publiek

Maar wie bereikt de gemeente met deze content? Het aantal volgers en likes geven een indicatie van het bereik van gemeenten op Twitter en Facebook. Of deze volgers ook werkelijk de berichten lezen hangt af van de activiteit van volgers zelf. Dat is helaas van buitenaf lastig te meten. Bovendien bepaalt Facebook zelf wie jouw berichten te zien krijgt. Daar staat het aantal likes dus niet gelijk aan het potentieel bereik. De inzet van betaalde content op Facebook om het bereik te vergroten is gebruikelijker bij grote dan bij middelgrote gemeenten. Kleine gemeenten betalen nauwelijks voor extra bereik. Later in dit hoofdstuk komen we terug op het gemiddeld aantal likes per type gemeente en de best scorende gemeenten van het moment.

Gemeenten geven zichzelf een voorzichtige voldoende voor het verder verspreiden van berichten uit de gemeenschap (6,3) om zo initiatieven te ondersteunen. Meerdere gemeenten geven aan dat zij dit in de toekomst meer willen doen. Ook het uitdelen van complimenten via sociale media gebeurt nog sporadisch (5,5). De meeste gemeenten geven aan dat zij nog weinig meningen en discussies van bestuurders delen (3,7). Opvallend is wel dat middelgrote gemeenten zichzelf op deze vlakken een half punt tot een punt hoger beoordelen dan dat kleine of grote gemeenten dat doen. Ook het gebruik van sociale media bij de logistiek van evenementen gebeurt naar eigen zeggen zelden. Hierbij hoort weer gezegd dat de grotere gemeenten zichzelf hierop hoger beoordelen dan kleinere gemeenten.

40% van de reacties versturen gemeenten binnen 2 uur

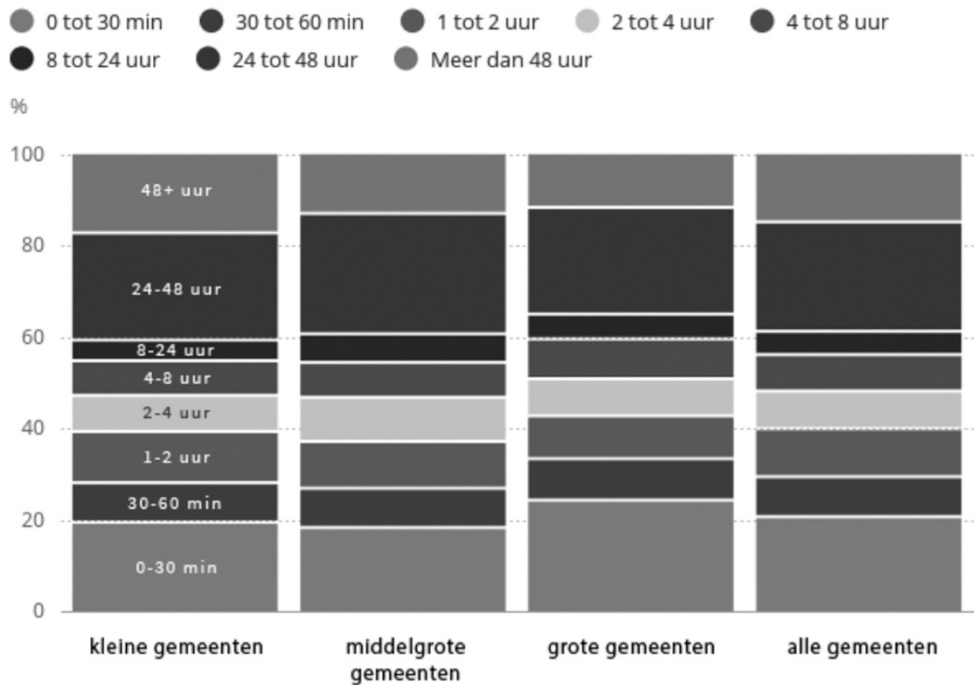
Het overgrote deel van de gemeenten (87%) geeft aan al vragen te beantwoorden via sociale media. Twitter is daarbij vaak het eerste webcarekanaal. In de type vragen of signalen zien we weinig verschillen met eerdere jaren. De meeste gemeenten geven aan vooral eenvoudige vragen en meldingen of klachten binnen te krijgen. Complexe vragen komen weliswaar binnen, maar in mindere mate. Vooral meldingen openbare ruimte zijn populair om via sociale media door te geven.



Grafiek 7: Doet de gemeente al aan webcare?

Grafiek 8: Welke vragen of signalen ontvangt de gemeente via sociale media

De webcaredynamiek hangt erg samen met de omvang van een gemeente. Een grote gemeente krijgt logischerwijs meer signalen en vragen binnen dan kleinere gemeenten. De behoefte aan een webcareteam is er daardoor ook eerder dan bij kleinere gemeenten. Waar de meeste grote en middelgrote gemeenten webcare (van plan zijn te) beleggen bij het KCC met bijbehorende managementrapportages, worden vragen via sociale media bij kleine gemeenten nog vooral door de afdeling Communicatie afgehandeld. Zij hebben daardoor minder inzicht in eigen webcareactiviteiten, volgers en hot topics. Dat blijkt ook uit het cijfer dat kleine gemeenten zichzelf geven op dit gebied. Zij beoordelen zich tot bijna een punt lager als we vragen naar kennis van hun eigen webcareactiviteiten en social mediavolgers. Waar grote gemeenten zichzelf hierop beoordelen met gemiddeld een 7,9 en middelgrote gemeenten een 7,5, geven kleine gemeenten zichzelf een 6,8.



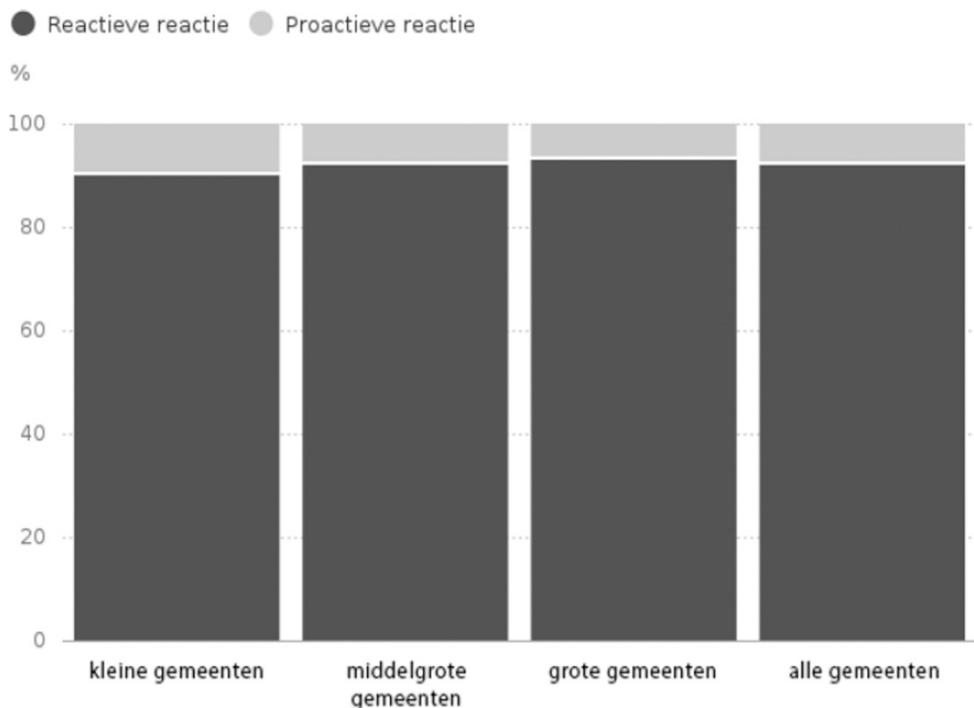
Grafiek 9: 40% van de reacties versturen gemeenten binnen 2 uur

De grafiek hierboven laat echter zien dat dit verschil weinig invloed heeft op de verschillen in reactiesnelheid per type gemeenten. Gemiddeld versturen gemeenten 40% van de twitterreacties binnen twee uur. Daarbij keken we naar het laatste antwoord op een bericht. Dat nog relatief veel reacties langer dan een dag op zich laten wachten heeft deels te maken met de beperkte webcarebezetting in het weekend. Tientallen gemeenten communiceren daarom in hun twitterbio ook openingstijden van hun webcare. De algehele reactiesnelheid (inclusief buiten kantoor tijden) ging vooruit van gemiddeld 24 uur in 2014 naar 21 uur in 2015. Gemeente Veere reageert gemiddeld het snelst. Zij reageerden op 83 berichten gemiddeld binnen 58 minuten. Een kanttekening bij deze statistieken is dat alleen gekeken is naar Twitterdata. Facebook geeft deze statistieken namelijk niet vrij aan een externe partij. Onbeantwoorde vragen zijn bovendien ook niet meetbaar. Dat een late reactie op een bericht ook juist een teken kan zijn van goede webcare laat het voorbeeld van de gemeente Rotterdam zien. Zij kwamen na 111 dagen terug op een al eerder beantwoorde vraag van een inwoner over de gebrekkige verlichting van een brug. Op het moment dat daarover een besluit was genomen kwam de gemeente terug bij de man. De twitterende inwoner was blij verrast dat hij na zo'n lange tijd nog steeds op de hoogte werd gehouden van de laatste stand van zaken¹.

¹ Bekijk het twittergesprek via: <http://bit.ly/1lBOQKS>

Gemeenten reageren wel, maar een gesprek is nog spannend

In grafiek 4 zagen we al dat grote gemeenten naar verhouding vaker in gesprek gaan op Facebook dan kleine of middelgrote gemeenten. Het lijkt erop dat gemeenten zich daar eerder in een online gesprek voegen wanneer een gesprek op hun eigen pagina gevoerd wordt. Ook op Twitter zien we bij grote gemeenten een groter aandeel reacties dan bij gemeenten van kleinere omvang. Als we die reactie onderverdelen tussen reactieve (reactie op een mention) en proactieve reacties (reactie op berichten zonder mention) dan zien we dat meer dan 90% van deze berichten reactief is. Dat wil zeggen dat het initiatief voor een reactie vooral nog afhankelijk is van het feit of dat mensen de gemeente direct aanspreken.



Grafiek 10: meer dan 90% van de twitterreacties zijn reacties op berichten met een mention van het gemeenteaccount

Veel gemeenten geven aan huiverig te zijn om openlijk op sociale media de discussie aan te gaan. Angst om in een openlijk welles-nietes-spelletje terecht te komen en angst voor reputatieschade lijken de belangrijkste redenen. Door de afwezigheid van non-verbale communicatie ligt bovendien het risico om niet begrepen te worden op de loer. Deze voorzichtigheid om online discussies te voeren is wederom groter bij kleine dan bij grote gemeenten. Een middelgrote gemeente verwoordt het op deze manier:

”

We richten ons vooral op het beantwoorden van vragen, die direct aan de gemeente gericht zijn. Discussies gaan we uit de weg. Webcare is belegd bij het KlantContactCentrum en de medewerkers hebben vaak te weinig inhoudelijke kennis om de 'discussie' aan te gaan.

Steeds meer interesse in monitoring op wat er 'buiten' leeft

Het verzenden en beantwoorden van berichten, de 'dienstverlening', lijkt steeds beter georganiseerd bij gemeenten, maar in hoeverre kijkt de gemeente naar signalen van buiten? De verandering naar een organisatie die van buiten naar binnen werkt is een ambitie die colleges vaak uitspreken, maar een dergelijke cultuurverandering vraagt vaak om geduld. Het leren kennen van je publiek vraagt bovendien analysevaardigheden en tijd om te investeren en daarvan geven vooral de kleine gemeenten aan dat zij daar niet altijd over beschikken. Wat mensen over de gemeente zeggen volgen de meeste gemeenten over het algemeen wel (7,1). Op hoofdlijnen weten de meeste gemeenten ook wel wat de meest besproken, lokale thema's en influencers op sociale media zijn. Zij geven zichzelf daarvoor respectievelijk een 6,1 en 6,4. Maar gemeenten zien nog ruimte voor groei in het zoeken naar georganiseerde initiatieven in de gemeente (5,6) en analyses op opkomende thema's (5,1). Meerdere middelgrote gemeenten geven aan in de toekomst graag het voorbeeld te volgen van grotere gemeenten die dagelijks omgevingsanalyses opleveren. Toch geven zij aan dat een stevigere organisatie van webcare de eerste prioriteit heeft.



Figuur 4: veelgebruikte woorden door gemeenten op Instagram, Facebook en Twitter hebben vooral nog betrekken op de gemeente zelf.

Beleidsvorming en coöperatie met sociale media zelfs voor grote gemeenten nog een stap te ver

We vroegen gemeenten in welke mate zij sociale media monitoren. Daarbij is het vormen van beelden van buiten de eerste stap. Het duiden van die beelden is de volgende. De meeste gemeenten beoordelen hun gebruik van sociale media als bron voor omgevingsanalyse bij crisissituaties maar liefst met een 8. Ook voor reputatie- en issuemangement gebruiken gemeenten sociale media om zich een eerste beeld te vormen (6,5). In het afgelopen jaar hebben gemeenten hier naar eigen zeggen stappen in gezet. Vorig jaar gaven zij zichzelf voor de inzet van sociale media bij omgevingsanalyse nog een 7,6 en voor issuemangement nog een 5,7. Daarbij hoort gezegd dat deze groei voornamelijk wordt veroorzaakt door een hoge beoordeling bij

grote gemeenten. Gemeenten gebruiken sociale media nog weinig om mensen met elkaar in contact te brengen (4,7). Hetzelfde geldt voor beleidsvorming en co-creatie (4,2). Hoewel veel gemeenten die ambitie wel uitspreken, lijkt dat zelfs grote gemeenten niet te lukken (ook al kun je het fenomeen als bekend en erkend veronderstellen). Enkelen geven aan dat hun gemeenten het graag zou willen, maar dat ze erg zoeken naar de manier hoe dat te organiseren. Dat ook kleine gemeenten hier stappen in zetten blijkt uit het voorbeeld dat de gemeente Berkelland noemt:

”

Voor onze vier kernen Borculo, Eibergen, Neede en Ruurlo hebben we vier facebookpagina's aangemaakt waarmee we met de inwoners de dialoog aangaan over de toekomst van hun kern.

Sociale media vast onderdeel van communicatiestrategie, van andere strategieën nog minimaal

Sociale media is bij zowel kleine als grote gemeenten inmiddels onderdeel van de communicatiestrategie. Gemiddeld geven zij zichzelf daarvoor een 6,8. Grotere verschillen tussen de gemeenten ontstaan als we vragen of sociale media ook onderdeel is van de dienstverlening- of participatiestrategie. Met name bij dienstverlening zien we een groot verschil. Waar grote gemeenten zichzelf beoordelen met een 7,1 geven middelgrote gemeenten zich een 6 en kleine gemeenten zelfs een 5,3. Voor participatie scoren alleen grote gemeenten een nipte voldoende (5,6). Middelgrote en kleine gemeenten geven zichzelf respectievelijk een 5,1 en 4,4. Dat op deze vlakken sociale media nog geen onderdeel zijn van de strategie, wil niet zeggen dat het niet op de agenda staat. Over strategieën denken zij wel degelijk na, maar veel gemeenten experimenteren vooralsnog met webcare en de organisatorische inrichting daarvan.

Schieten met hagel wordt schieten met scherp

Gemiddeld beoordelen gemeenten zichzelf met een 6,9 voor hun inzet en organisatie van sociale media. Vorig jaar was dat een 7. Hoewel grote gemeenten zichzelf enkele tienden van punten hoger beoordelen dan kleinere, zijn de verschillen eveneens minimaal. Uit de toelichting op dit cijfer blijkt wel een groter verschil met vorig jaar. In 2014 werd het resultaat nog overwegend instrumenteel beoordeeld op bijvoorbeeld het aantal likes en volgers en de diversiteit van gedeelde content. Dit jaar zien we in de toelichting op het cijfers dat gemeenten vooral blij zijn dat zij specifieke doelgroepen beter bereiken. Op basis daarvan kiezen zij voor een platform en contentvorm.

Wie is nu de beste social media gemeente?

Vorig jaar maakten we in dit onderzoek een ranking van gemeenten op basis van enkele meetpunten. Een ranking spreekt tot de verbeelding, maar voor de doorontwikkeling van je sociale media inzet is het beter om te kijken naar specifieke statistieken. Zo kan de ene gemeente als goed voorbeeld dienen voor het verhogen van het aantal likes, heeft de andere een hoge reactiesnelheid en biedt weer een andere gemeente inspiratie voor content die veel gedeeld wordt. Hieronder vind je vier statistieken met telkens de hoogst scorende gemeente en de gemiddelde score per type gemeente. Voor een eerlijke vergelijking relateerden we de hoogste score aan het aantal inwoners van de betreffende gemeente. Natuurlijk zijn volgers en likes niet per definitie inwoners, maar het geeft wel een indicatie van de omvang en potentie van de gemeente. Ook maakt het een vergelijking tussen de type gemeenten mogelijk. Omdat het een momentopname is uit de eerste week van juli 2015 is het mogelijk dat op moment van lezen andere gemeenten de koplopers voorbij zijn gesneld.

	Likes op corporate facebook-pagina	PTAT-score facebookpagina*	Volgers op Twitter	Gemiddeld aantal retweets per bericht
Gemiddeld grote gemeente i.r.t. inwoners	1,8% (3.757 likes)	0,3% (PTAT-score: 631)	7% (13.719 volgers)	2,4
Hoogste score grote gemeente i.r.t. inwoners	Maastricht: 7% (8.362 likes met 122.000 inwoners)	Maastricht: 2% (2.162 met 122.000 inwoners)	Leeuwarden: 13% (13.883 volgers met 108.000 inwoners)	Zaanstad (6,8)
Gemiddeld middelgrote gemeente i.r.t. inwoners	2% (1.547 likes)	0,3% (PTAT-score: 214)	6% (4.317 volgers)	2,8
Hoogste score middelgrote gemeente i.r.t. inwoners	Hoorn: 8% (5.477 likes met 72.000 inwoners)	Hoorn: 1,3% (938 met 72.000 inwoners)	Assen: 13% (8.718 volgers met 67.000 inwoners)	Roosendaal (9,2)

Gemiddeld kleine gemeente	3% (806 likes)	0,4% (PTAT-score: 106)	9% (2.220 volgers)	2,5
Hoogste score kleine gemeente i.r.t. inwoners	Enkhuizen: 21% (3.810 likes met 18.000 inwoners)	Borne: 6% (1302 met 22.000 inwoners)	Vlieland: 85% (919 volgers met 1.087 inwoners)	Valkenburg aan de Geul (16,4)

* met de PTAT-score (People Talking About This) geeft Facebook de mate van interactie op een pagina van de laatste zeven dagen weer

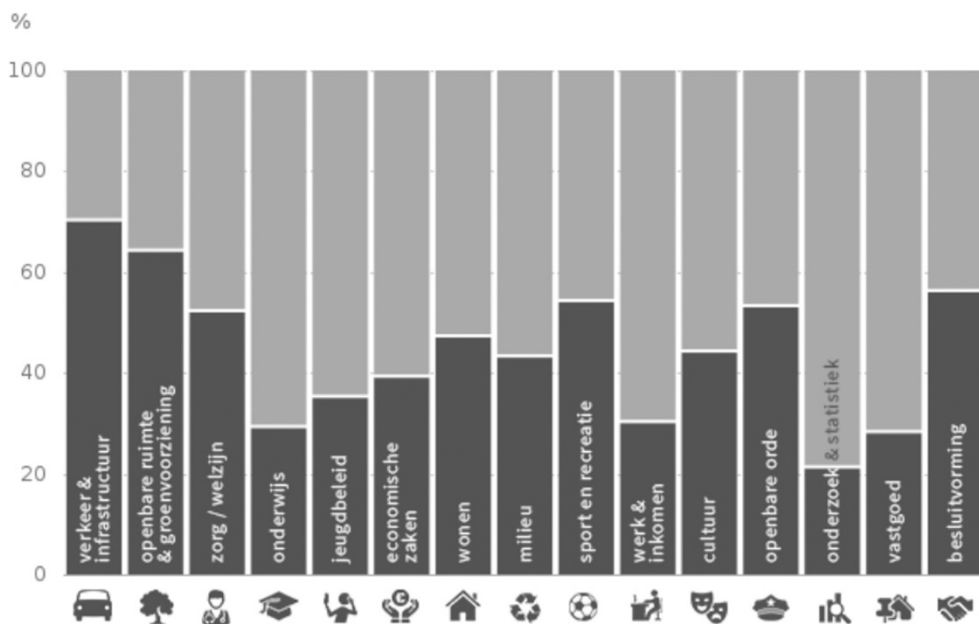
Inzet van sociale media bij andere afdelingen blijft afhankelijk van individuen

De belangrijkste conclusie uit het onderzoek van 2014 was dat de brede uitrol over de organisatie de grootste opgave was voor de toekomst. Dit onderzoek laat zien dat deze opgave nog niet is gerealiseerd. Sociale media zijn nog steeds vooral iets van de afdeling Communicatie. Hoewel veel gemeenten benadrukken dat sociale media een gezamenlijke verantwoordelijkheid hoort te zijn kijken collega's op dit moment vooral nog naar de afdeling Communicatie bij sociale media inzet. Met name bij kleinere gemeenten. Veel grotere gemeenten hebben een aparte webredactie, sociale media specialisten of de verantwoordelijkheid wordt gedeeld met dienstverlening. Afdelingen die nog maar weinig met sociale media werken zijn Onderwijs, Jeugdbeleid, Werk & Inkomen en Onderzoek & Statistiek. Bij Openbare orde, Sport & Recreatie en Verkeer krijgen sociale media meer voet aan de grond. De inzet bij andere afdelingen dan Communicatie is vooral op projectbasis en heeft een minder structureel karakter. Veel gemeenten vonden het lastig om deze vraag te beantwoorden omdat ook binnen afdelingen de inzet erg afhangt van het individuele enthousiasme voor sociale media van collega's. En enthousiasme is er meestal wel, maar het missen van het gevoel voor sociale media weerhoudt veel collega's om ermee aan de slag te gaan. Een tweede, veelgenoemde factor die de uitrol over de andere afdelingen belemmert is het capaciteitsgebrek. Een gebrek aan tijd houdt experimenteren bij deze afdelingen tegen. Het zijn dus vooral interne factoren die de trage uitrol van sociale media bij afdelingen veroorzaken. Dat blijkt ook uit een toelichting van een kleine gemeente:

”

We hebben in ons beleidsplan staan dat langzamerhand meer mensen in de organisatie met sociale media gaan werken en dat is ook wel zo, maar het gaat langzaaaaaaam. Tijdgebrek, koudwatervrees, etc.

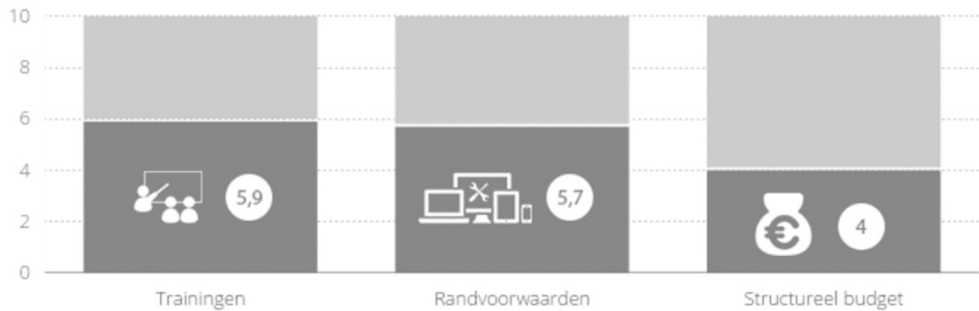
● Afdeling zet sociale media in ● Afdeling zet sociale media niet in



Grafiek 11: de uitrol van sociale media over andere afdelingen dan Communicatie, KCC en Dienstverlening is een grote opgave

Vooraf kleine gemeenten kampen met gebrek aan capaciteit en budget voor professionaliseringsslag

Het voordeel van sociale media is dat je het met relatief weinig middelen op kunt starten. Maar wil je het werkproces professionaliseren dan vraagt dat om budget om geschikte instrumenten aan te schaffen en vooral ook een tijdsinvestering voor training en oefening. De verschillen tussen grote en kleine gemeenten zijn hier groot. Grote gemeenten beoordelen de beschikbaarheid van een structureel budget en capaciteit met een 6,8. Kleine en middelgrote gemeenten scoren een dikke onvoldoende, respectievelijk een 3,1 en 4,4. Bij de aanschaf van benodigde randvoorwaarden valt op dat middelgrote gemeenten zich gemiddeld een stuk hoger beoordelen (7,2) dan kleine (5,7) en grote gemeenten (5,9).



Grafiek 12: structureel budget voor de professionalisering van sociale media schiet vaak tekort

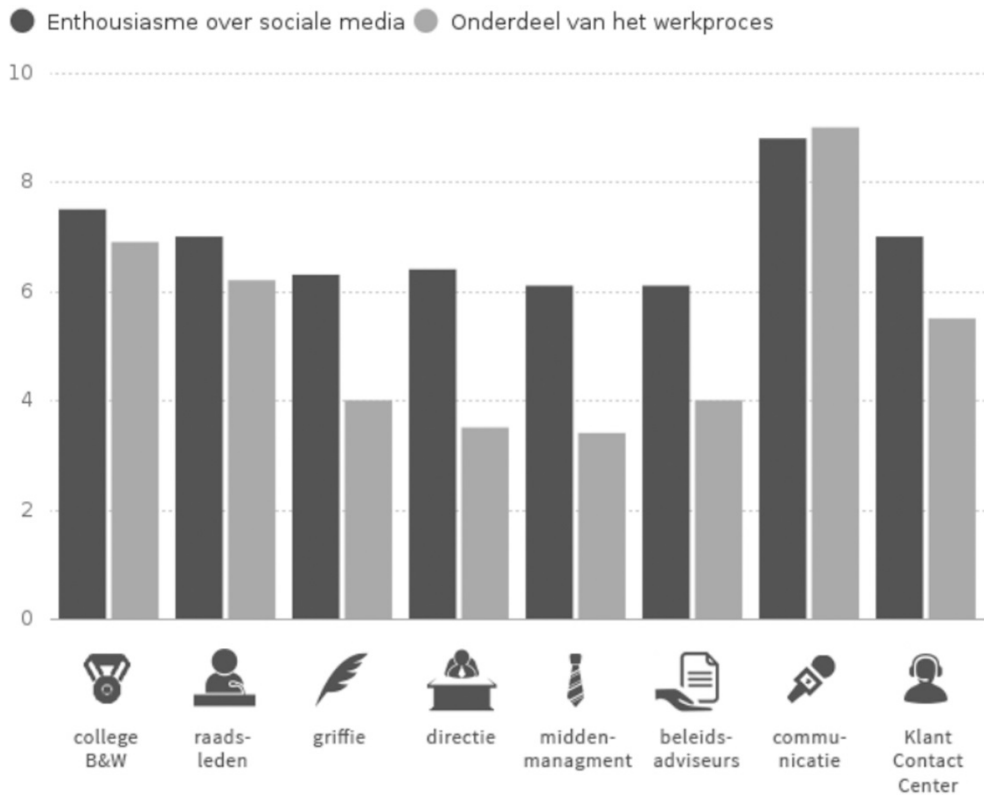
Grote verschillen in affiniteit en enthousiasme voor sociale media binnen afdelingen en organisatielagen

Dat bij andere afdelingen dan Communicatie intrinsieke motivatie de inzet van sociale media in het werkproces grotendeels bepaalt blijkt ook als we deze afzetten tegen de mate waarin het onderdeel is van het werkproces. De uitgesproken voorzichtigheid van de respondenten om een cijfer te hangen aan volledige afdelingen of organisatielagen past in dat beeld. Het gebruik en raadplegen van sociale media binnen afdelingen verschilt sterk van persoon tot persoon en weerspiegelt de experimentele fase waar niet alleen de organisaties in verkeren, maar ook individuele collega's. Onder mensen die nu al vaak communiceren met de gemeenschap (KCC en Communicatie) of daar verantwoording aan af leggen (college en raadsleden) is het enthousiasme het grootst. Ideeën voor het gebruik van sociale media komen vaak van individuele personen en worden slechts sporadisch door het management opgelegd. Zo geven veel gemeenten aan 'vrijgelaten te worden in het gebruik van sociale media'.

Uitrol van sociale media over andere afdelingen blijft de grootste opgave

De conclusie van vorig jaar blijft onverminderd staan: de uitrol van sociale media over de afdelingen blijft de grootste opgave. Toch zien we dat gemeenten in een jaar tijd stappen zetten. Gemeenten zijn het point of no return voorbij. De grootste stappen maakten zij op het gebied van contentcreatie en klantcontact. Ook omgevingsanalyse en issuemanagement organiseren gemeenten robuuster. Grote gemeenten lopen voorop in deze ontwikkelingen. Dat het ontwikkeltempo hier hoger ligt dan bij kleine gemeenten heeft te maken met dat de urgentie voor hen ook eerder voelbaar is (meer inwoners betekent meer verwachtingen en grotere volumes van berichten) en dat zij meer middelen hebben om te investeren. Gebrek aan structureel budget voor middelen en tijd zijn grote drempels voor kleinere gemeenten om sociale media te professionaliseren. Bij veel kleine gemeenten leeft het gevoel dat het erbij komt en dat ze daar de mankracht niet voor hebben. Een gevoel dat ook grote en middelgrote gemeenten zullen herkennen, maar bij kleine gemeenten is er minder ruimte om dat

op te vangen. Sociale media als vast onderdeel van het werkproces hangt met uitzondering van de afdeling Communicatie en (bij grotere gemeenten) het KCC nog sterk af van de intrinsieke motivatie van individuen. Vanuit Communicatie wordt geprobeerd andere afdelingen te betrekken, maar koudwatervrees of een gebrek aan affiniteit met sociale media is de voornaamste reden waarom het vaak stukt.



Grafiek 13: voor afdelingen die direct contact onderhouden met of zich verantwoorden aan de gemeenschap is sociale media vaker onderdeel van het werkproces

Een ontwikkeling die over de gehele breedte heen zichtbaar is, is dat de beoordeling van de inzet van sociale media steeds vaker is gericht op het bereiken van specifieke doelgroepen. De instrumentele benadering is nog niet verdwenen en heeft zeker in de ontdekkingsfase zijn functie om het op de interne agenda te krijgen (bijv. taart bij 1.000 likes). Grote gemeenten investeren momenteel in de duiding van sociale media voor communicatie- en beleidsadvies. Enkele middelgrote gemeenten geven aan hier in de toekomst ook naartoe te willen. Ook de behoefte aan herziening of opstellen van de organisatiestrategieën waarin een rol is weggelegd voor sociale media groeit. De vraag 'Wat moeten we met sociale media?' heeft plaatsgemaakt voor 'Hoe gebruiken we sociale media?'

Verantwoording onderzoek

Begin juni ontvingen alle Nederlandse gemeenten in Nederland een uitnodiging met vragenlijst voor deelname aan het onderzoek. Voornamelijk via directe contacten bij de gemeente zelf, soms via het algemene e-mailaccount van de gemeente. Daarna volgden nog enkele reminders. Van de 393 gemeenten in Nederland vulden uiteindelijk 224 gemeenten (57%) de vragenlijst in. Net als vorig jaar was de vragenlijst weer lang, 18 vragen. Daarom zijn we extra blij dat meer dan de helft van de gemeenten de moeite nam om mee te werken! Respondenten waren voornamelijk communicatieadviseurs, maar ook enkele social media specialisten en hoofden KCC en Dienstverlening van de gemeenten vulden de enquête in. We ontvingen reacties van gemeenten van vrijwel alle grote steden, van veel middelgrote en kleine gemeenten, maar ook van enkele gemeenten die momenteel nog niets doen met sociale media. Het resultaat is een mooie afspiegeling van alle gemeenten in Nederland dat ons in staat stelde conclusies te trekken over de integratie van sociale media bij gemeenten.

De resultaten zijn eind augustus verwerkt en vergeleken met de cijfers uit de kwantitatieve meting (data-analyse). Aan de kwantitatieve meting voegden we dit jaar Facebook toe. Deze hebben we waar mogelijk toegepast in het onderzoek, maar omdat Facebook veel statistieken voor zichzelf houdt of enkel prijsgeeft aan beheerders bieden we meer statistieken van Twitter.

De kwantitatieve meting is uitgevoerd op corporate accounts om gemeenten met elkaar te kunnen vergelijken. We zijn ons ervan bewust dat sommige gemeenten ook themakanalen inzetten die soms nog succesvoller zijn dan hun corporate account. De inzet van deze themakanalen is wel meegenomen in de kwalitatieve meting (vragenlijst), maar om het onderzoek niet te groot te maken kozen we bij de kwantitatieve meting voor een data-analyse op alleen corporate accounts. Voor de data-analyse bedanken we OBI4wan die de data beschikbaar stelde en Lotte Bruijninx, Kilian Vriend en Martijn Smit die ondersteunden bij de dataverzameling. Verder een dankwoord voor Irfan Fiets voor de data-analyse van Facebookstatistieken en Kees Nobel voor hulp bij de berekening van reactiesnelheden per gemeente. Tot slot LocalFocus voor het gebruik van hun tool om de inzichten te visualiseren. Helaas zijn niet alle reacties uit de vragenlijst te vergelijken met de geselecteerde data, simpelweg omdat de interne organisatie van sociale media niet altijd is af te lezen aan het gedrag op de kanalen zelf. Vertrouwend op de eerlijke en kritische blik van respondenten gingen we dus af op de beleving van gemeenten zelf bij de beoordeling van de tien aspecten van het social media groeimodel. Waar mogelijk vergeleken we die met resultaten uit het onderzoek van 2014 of de data-analyse van 2015.

Over de auteur

Niels Loeffen is online media adviseur bij HowAboutYou en adviseert overheden bij de inzet en analyse van online communicatie. Zelf doet hij ook onderzoek naar online issues, reputatie- en crisisbeleving en sociale media inzet door overheden. Niels studeerde geschiedenis en specialiseerde zich in herinneringscultuur. Hij werkt inmiddels al zeven jaar in de online communicatie en stelt zichzelf daarbij voortdurende de vraag: 'kan het ook anders?' Eerst als journalist, daarna als analist en adviseur. Kernwoorden zijn daarbij 'gedreven', 'creatief' en 'waarom?'.



Twitter: @nielsloeffen

LinkedIn: [linkedin.com/in/nielsloeffen](https://www.linkedin.com/in/nielsloeffen)

Website: www.howaboutyou.nl

Sociale media, de laatste cijfers

David Kok

In dit hoofdstuk kijken we naar het gebruik van sociale media op dit moment. Welke platformen zijn populair en hoe vaak worden ze gebruikt. De meeste cijfers komen uit het onderzoek van Newcom Research & Consultancy. Zij zijn in 2010 gestart met een grootschalige studie naar het gebruik van sociale media in Nederland. Newcom deed in 2015 specifiek ook onderzoek naar hoe jongeren gebruik maken van sociale media.

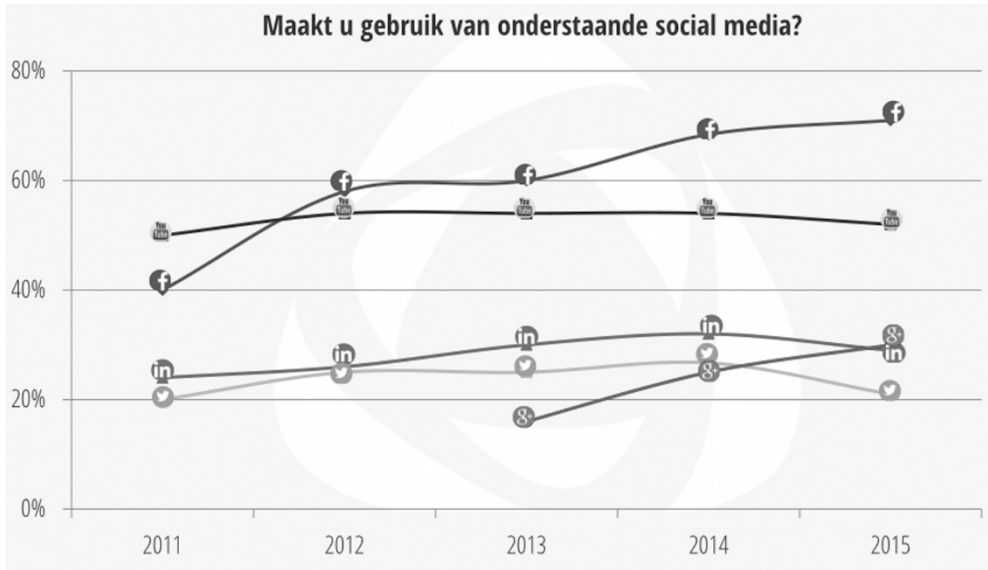
Algemeen gebruik

Kijkend naar de vier grootste sociale media platformen, dan zien we overeenkomsten in de gebruikersprofielen. Zo vallen de meeste gebruikers in de leeftijdscategorie 40-64 jaar. Daarnaast zijn de meeste gebruikers hoog opgeleid. Een uitzondering hierop is Facebook; de gebruikers van dit platform zijn voornamelijk middelbaar opgeleid. Alle lagen van de bevolking gebruiken sociale media. De zorgen om de privacy zijn nog steeds aan de orde.






Facebook blijft met 9,4 miljoen gebruikers het grootste platform in Nederland. Dit platform wordt met name veel gebruikt in Flevoland (83 procent van de inwoners van Flevoland maakt gebruik van Facebook). Andere provincies waar het Facebookgebruik boven het landelijke gemiddelde liggen zijn Noord-Holland (79 procent), Zeeland (78 procent), Noord-Brabant (78 procent), Groningen en Friesland (beide 77 procent).

We zien dat het aantal Twitter-gebruikers een duikvlucht maakt in Nederland. Het aantal dagelijkse gebruikers daalde van 1,5 miljoen in 2014 naar 1 miljoen in 2015; een daling van 33 procent. Het Twittergebruik blijkt het grootste te zijn in Overijssel. In deze provincie maakt 25 procent gebruik van het platform. In Noord-Brabant, Limburg en Drenthe ligt het Twittergebruik beduidend lager (resp. 19, 17 en 17 procent).

Het dagelijks gebruik van vrijwel alle grote kanalen is gestegen, behalve bij Twitter. Daar daalde het dagelijks gebruik met 33%. In 2015 maken echter nog steeds 1 miljoen mensen dagelijks gebruik van Twitter. Het platform blijft daarmee wel achter bij Facebook (6,6 miljoen), Google+ (1,3 miljoen) en YouTube (1,2 miljoen). Daarbij zien we dat er minder gebruikers zijn bij YouTube en LinkedIn, maar dat het gebruik van de achterblijvers iets is toegenomen.



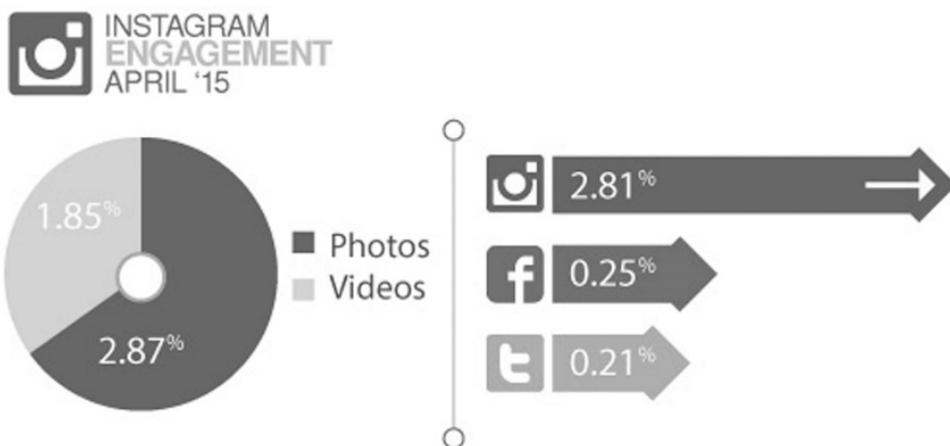
Grafiek 14: van welke platformen maken Nederlanders gebruik 2011-2015 (bron: Newcom)

		2014	2015	% verandering in 2015 t.o.v. 2014
	Dagelijks gebruik	6,1 miljoen	6,6 miljoen	+8%
	Dagelijks gebruik	1,1 miljoen	1,2 miljoen	+9%
	Dagelijks gebruik	1 miljoen	1,3 miljoen	+30%
	Dagelijks gebruik	0,3 miljoen	0,4 miljoen	+33%
	Dagelijks gebruik	1,5 miljoen	1 miljoen	-33%

Tabel 1: dagelijks gebruik van de grootste platformen in Nederland, 2014-2015 (bron: Newcom)

De 'kleine' platformen komen er aan

Bij de 'kleine' platformen is het toegenomen gebruik van Instagram opvallend. Newcom voorspelt dat Instagram over twee jaar groter is dan Twitter. Het dagelijks gebruik van Instagram is het afgelopen jaar gestegen met 35% naar 722.000 mensen. Onlangs zijn twee interessante onderzoeken verschenen in Amerika over Instagram. Zo analyseerde Quintly ruim 5.000 Instagram accounts. Eén van hun belangrijkste conclusies was dat Instagram een enorm hoge interactiescore (interacties per post, gedeeld door het aantal volgers) kent van 4.80 per 100 volgers. Voor Facebook is dat 0.72! Niet geheel onverwacht daarom is wellicht de conclusie van een onderzoek van Locowise onder 2.500 profielen, waaruit blijkt dat gebruikers van Instagram veel meer engaged zijn bij het platform dan gebruikers van Facebook en Twitter.



Figuur 5: engagement op platformen Instagram, Facebook en Twitter, april 2015 (bron: Locowise)

Naast Instagram laat ook Pinterest laat een grote stijging zien: dit platform ging van 130.000 dagelijkse gebruikers naar 261.000. Een stijging van 101%! Instagram is voornamelijk populair en groeiend onder jongeren t/m 19 jaar. Pinterest voornamelijk onder 20- tot 39-jarigen. De groei van deze platformen vindt echter plaats binnen elke leeftijdscategorie.

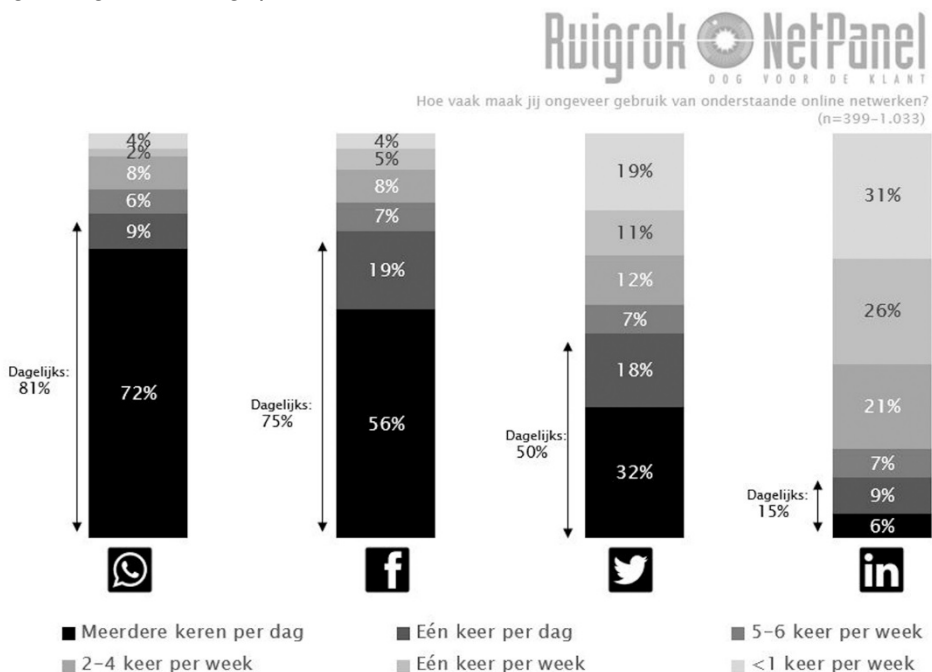
Ook Ruigrok NetPanel doet jaarlijks onderzoek naar het gebruik van sociale media. Zij meten ook het gebruik van WhatsApp. Uit hun onderzoek blijkt dat WhatsApp inmiddels na Facebook het tweede meest gebruikte sociale platform is in Nederland met 68% Nederlanders die WhatsApp gebruiken.

Zij hebben daarnaast ook gemeten hoe vaak van de platformen gebruik gemaakt werd. Hieruit kwam naar voren dat WhatsApp veruit het meest dagelijks gebruikt

werd. Van hun respondenten gaf 72% aan WhatsApp meerdere keren per dag te gebruiken.



Figuur 6: gebruik overige platformen (bron: Newcom)

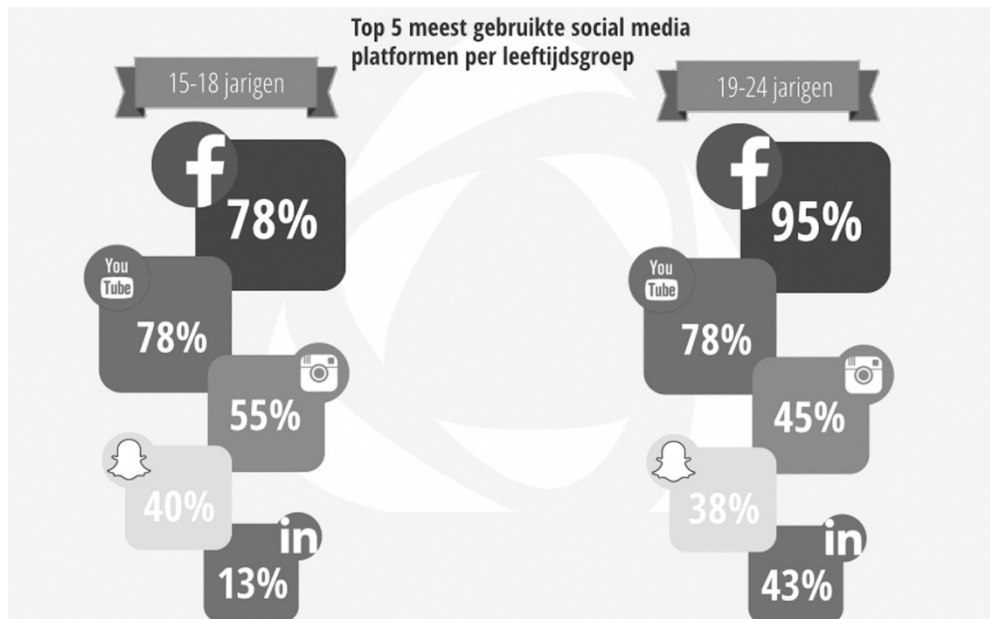


Grafiek 15: gebruik platformen WhatsApp, Facebook, Twitter en LinkedIn (bron: Ruigrok Net-panel)

Bijna alle jongeren tussen de 15 en 24 jaar maken gebruik van sociale media

Uit het Nationale Social Media Onderzoek 2015 onder jongeren van 15 tot en met 24 jaar, blijkt dat bijna alle jongeren gebruik maken van sociale media. Ook hier is Facebook het grootst, maar Instagram en Snapchat zijn hier al doorgedrongen tot de top 5.

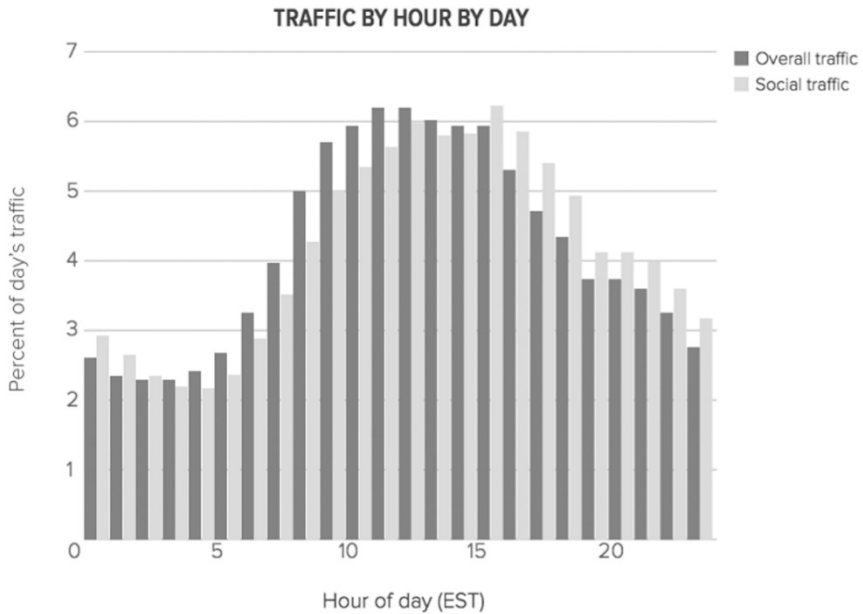
Jongeren blijken voornamelijk bekende merken en artiesten te volgen via sociale media. Opvallend is dat gemeenten op een nette achtste plaats staan. Politieke partijen volgen op een 14^e plaats. Vorig jaar kwam uit het onderzoek van Newcom al naar voren dat gemeenten op de derde plek stonden van type organisaties die Nederlanders volgen op sociale media.



Figuur 7: top 5 meest gebruikte social media platformen per leeftijdsgroep (bron: Newcom)

Wanneer moet ik nu een bericht posten?

Uit recent (Amerikaans) onderzoek blijkt dat de piek op sociale media in de namiddag tot nacht ligt. Dan zijn mensen het best bereikbaar op deze kanalen. Tussen vijf uur 's ochtends en 12.00 uur zien we een duidelijke dip ten opzichte van al het verkeer op internet.



Grafiek 16: online verkeer per uur van de dag, totaal versus social

Digitale Consumenten Trends anno 2015

Mascha Driessen

“Terwijl het bemoedigend is om te zien hoe consumenten steeds comfortabeler worden met online apparaten en het online delen van persoonlijke data, is het ook duidelijk dat velen simpelweg overonderd zijn door de overvloed aan informatie,” zei Natasha Hritzuk, Senior Director of Global Consumer Insights, Microsoft. “Ons onderzoek laat zien dat consumenten merken kunnen gebruiken om in hun voordeel in te zetten. Daarvoor moeten zij merken en bedrijven kiezen die informatie en data, die men beslist die te delen, afstemmen op hun behoeften. Op die manier worden bedrijven gedwongen relevant te zijn.”

Microsoft heeft onderzoek gedaan in 13 markten, waaronder Nederland, bij in totaal 13.200 respondenten wereldwijd², om te kunnen begrijpen hoe trends zich ontwikkelen in de verschillende regio's in de wereld. Anders dan andere trends, die digitaal gedrag identificeren, focust dit onderzoek zich op technologische trends vanuit het gezichtspunt van consumenten en hun relatie met technologie. Markten focussen op hoe digitale middelen mensen in staat stelt behoeften te bevredigen en mensen te motiveren. De uitkomsten geven een mooie omschrijving van de manier waarop bedrijven en gemeenten gebruik kunnen maken van die inzichten en hoe ze deze kunnen toepassen op consumenten en burgers.

Als mensen voor het eerst gebruik maken van digitale devices en de bijbehorende services, is hun primaire behoefte om hun privacy onder controle te houden. Zodra ze met meer apparaten aan de gang gaan, krijgen ze er lol in en komen ze erachter dat data nuttig kunnen zijn. En omdat meer en meer apparaten en diensten geïntegreerd worden, beginnen mensen te begrijpen hoe hun informatie hen persoonlijke voordelen kan opleveren, waarna ze er onbewust een waarde aan toekennen. Tenslotte, als men zich volledig realiseert hoe technologie, diensten en data allemaal vloeiend in elkaar geïntegreerd kunnen worden om hun leven makkelijker te maken, beginnen ze met het bewust opzoeken van een meer connected, intuïtieve wereld.

In de volgende paragrafen geef ik een kijkje in een aantal uitkomsten van de studie, die onderzoekt hoe relaties van mensen met technologie zich ontwikkelen en hoe hun perceptie over digitale ervaringen en data aan het veranderen is. De uitkomsten zijn gebundeld en samengevat in acht digitale trends, waarvan ik er een vijftal bespreek.

² <http://advertising.microsoft.com/en/digital-trends>

Trend 1: het recht op mijn eigen identiteit

In september 2011 werd een berichten-app die mensen in staat stelde een foto met een kort bericht te sturen en na een paar seconden automatisch verdween, in een korte tijd enorm populair. In slechts een jaar tijd werd de het afstudeerproject van Evan Spiegel aan de Stanford University enorm populair en werden er per dag dertig miljoen berichten mee verstuurd. Zijn rationale om deze app te ontwikkelen, kwam vanuit zijn inzicht dat mensen met een enorme last leven om alle digitale versies van henzelf bij te houden. En hij had gelijk; vandaag de dag heeft de service Snapchat meer dan 100 miljoen actieve gebruikers.

Uit de studie van Microsoft komt naar voren dat consumenten een grotere mate van controle over hun digitale 'ik' willen. De data laten zien dat 57% van de ondervraagden in staat wil zijn om te kiezen hoe lang digitale informatie die zij online delen, online blijft. En zelfs 80% is geïnteresseerd in diensten die helpen om hun 'digitale identiteit' te beheren en te beheersen. Dit is een groei ten opzichte van twee jaar geleden.

Je digitale identiteit beheren is niet slechts een uitwis-oefening, het is ook een kwestie van bouwen. Het delen van sociale media updates, de beste marathon tijden en onze reisplannen, zijn allemaal onderdeel van het creëren van de online persona die we willen zijn. Voor veel Xbox Live gebruikers is hun Gamerscore een belangrijk onderdeel van hun digitale 'zelf' die ze zo trots laten zien.

Bedrijven, en dus ook gemeenten, kunnen helpen door in te spelen op de behoefte om digitale doelen te showcasen en krijgen zo een betere binding met consumenten.

Trend 2: life analytics

'Quantified Self' is erg in opkomst. We verzamelen data van allerlei aspecten van ons dagelijks leven, en gebruiken deze vervolgens om te kunnen volgen hoe we eten, slapen, sporten en ademen. De meesten van ons zijn op z'n minst best nieuwsgierig naar zelf-monitoring. Uit de studie blijkt zelfs dat het aantal mensen dat digitale producten en diensten gebruikt om hun dagelijkse gewoonten te monitoren en bij te houden, in de laatste twee jaar met maar liefst 13% gestegen is. Vandaag de dag heeft slechts 25% van alle consumenten nog nooit een app gedownload die als doel heeft om een stroom aan informatie over hun leven in kaart te brengen.

Life analytics gaat dus over het verzamelen van data over onszelf en de wereld om ons heen. The Internet of Things (IoT) betekent dat we bijvoorbeeld het energieverbruik in ons huishouden kunnen monitoren op een tablet, terwijl je duizenden kilometers ver weg bent. Of je kunt de temperatuur van je huis en bepaalde huishoudelijke apparaten op afstand monitoren en beheren. Mensen zien dit als een voordeel,

waardoor ze het dan ook steeds meer toepassen. Toch zien we dat slechts een klein deel het ook daadwerkelijk gebruikt. Meer dan een kwart (28%) geeft toe zelden gebruik te maken van hun data.

Toch is er een kans voor bedrijven. 43% van de ondervraagden geeft aan dat ze eerder producten en diensten zullen gebruiken die hun persoonlijke data vanuit verschillende bronnen toepassen, om hun leven te verbeteren. Aan de andere kant verwacht meer dan 80% dat bedrijven vooraf toestemming vragen om hun digitale informatie te gebruiken.

Een mooi voorbeeld van het toepassen van digitale data is dat veel bedrijven een gebruiker in zijn slaap, oefeningen of dieet kunnen volgen en vervolgens die gebruiker zinvolle en hulpvaardige adviezen en suggesties kunnen geven. Denk aan advies over eetpatroon, lichaamsbeweging en slaapgedrag. De consument profiteert direct van de persoonlijke adviezen van bedrijven die deze persoonlijke data gebruiken. Wat tegelijkertijd interessant is voor bedrijven om hun producten en diensten op een relevante manier aan te kunnen bieden.

Trend 3: intelligentlyON

IntelligentlyOn is wat mij betreft een van de interessantste trends voortkomend uit het onderzoek. Tegenwoordig hoef je alleen maar je browser te openen om een antwoord te krijgen op je vraag of je behoefte aan informatie. Of dit nu educatief, amusement, politiek of commercieel is, je wordt op je wenken bediend door de vele portals en de zoekmachine technologie op het wereldwijde web.

Recentelijk heeft het nooit-eindigende en ongelimiteerde internet ook een andere kant aan ons laten zien, het is mensen soms zelf aan het intimideren. Tegenwoordig ontvangen mensen zoveel informatie, notificaties en alerts, dat dit ons beter geïnformeerd en productief *zou* moeten maken. Het probleem echter is, dat mensen zoveel verschillende devices en diensten gebruiken, dat de technologie hen overweldigd in plaats van dat het hen empowered. Het is een afleiding, in plaats van dat het een shortcut is. Daarom is het dus niet zo verwonderlijk dat 63% aangeeft geïnteresseerd te zijn in toekomstige technologie die automatisch content en boodschappen filtert, zodat zij enkel datgene zien en horen wat ze echt nodig hebben.

Deze trend is onderdeel van een bredere frustratie van mensen die ondanks dat ze veel informatie online delen, zij nog steeds minder relevante informatie op hen af zien komen. Mensen verwachten van bedrijven dat zij informatie op maat aanleveren, door deze voor hen te filteren op de juiste onderwerpen en de juiste timing. Van de ondervraagden is zelfs 34% bereid hun data te delen met merken en bedrijven,

maar alleen als dat tot betere ervaringen leidt. De boodschap voor bedrijven is duidelijk: allereerst, less is more. Een consument wil niet alleen relevantere informatie, maar verwacht dit ook. Hierbij is een diep begrip van 'de consument' nodig, wat uiteindelijk alleen goed zal lukken als je beschikt over persoonlijke voorkeuren en behoeften. Consumenten zijn bereid die toegang te verschaffen, waarbij 83% verwacht dat bedrijven hier wel vooraf toestemming voor vragen.

In de tweede plaats, zullen consumenten bedrijven en merken die hen helpen om de constante flow aan informatie te beheersen belonen. Bedrijven die oplossingen bieden om irrelevante informatie weg te filteren, en de relevante zaken naar de oppervlakte weten te krijgen, zullen winnen. Microsofts intelligente personal assistant Cortana is hier een mooi voorbeeld van. Als we vooruit kijken zien we dat machine learning en anticipatory technologie een vitale rol spelen in het selecteren van informatie in de digitale kanalen.

Trend 4: real: redefined

Een vierde trend werd gevonden doordat duidelijk werd dat consumenten op zoek zijn naar vloeiende ervaringen tussen offline en online. 49% van de wereldwijde consumenten zal veel sneller interacteren via digitale ervaringen als die geïntegreerd zijn met hun fysieke wereld. De moderne mens wordt steeds veeleisender: het gaat niet enkel meer om visueel, geluid en beweging, maar het gaat er vooral om hoe de frictie tussen de digitale wereld en de fysieke wereld weggenomen kan worden.

Stel je voor: het is het einde van de dag en je moet gaan beginnen aan het avondeten. Maar je wilt nu eens iets anders maken. Je bent op zoek naar inspiratie en gaat online zoeken. Je ontvangt aanbevelingen gebaseerd op restaurants die je eerder hebt bezocht, reviews die je hebt gepost en recepten die je leuk vindt. Ook krijg je populaire recepten van bij jou in de buurt en wat vrienden en familie hebben geliked. Je kiest een gerecht, en doordat je telefoon en computer met je smart koelkast van thuis gelinkt zijn, krijg je een boodschappenlijstje gebaseerd op wat je al in de koelkast hebt liggen en wat je dus nog moet gaan kopen. Daarop gebaseerd krijg je een aanbeveling van de dichtstbijzijnde winkel met de laagste prijzen. En als het een winkel is waar je nog niet eerder bent geweest, dan krijg je automatisch de route op je telefoon. Is dit de toekomst? Eigenlijk niet, het is namelijk nu al mogelijk.

Trend 5: creative me

Wat denk je hiervan? 56% van de wereldwijde consumenten zal veel sneller van bedrijven iets kopen als zij hen in staat stellen om de producten zelf vorm te geven. Tegenwoordig werkt de 'one size fits all' aanpak niet meer. Dankzij de enorme groei van digitale services, maken mensen producten en diensten zoals zij ze zelf willen. Denk aan de Nike schoenen die je helemaal zelf kunt ontwerpen, of de Citroen Cactus die je helemaal naar je eigen smaak kunt laten samenstellen. Was dit eerst het domein van coders en hackers, mensen zijn nu zelf in staat om keuzes te maken en daar invloed op uit te oefenen. Meer dan de helft van de mensen (56%) geeft aan veel sneller van bedrijven te zullen kopen als ze zelf hun producten en diensten vorm kunnen geven.

Tweederde zegt dat ze bewust zijn dat zij zelf producten en diensten kunnen aanpassen naar hun wensen en 40% geeft aan dat ze interesse hebben in dit soort tools en ervaringen.

Ik sluit graag af met een paar wijze woorden van Sir. Martin Sorell, CEO WPP, 's werelds grootste media-inkoop bedrijf: als je je kind een rooskleurige toekomst wil geven, zorg ervoor dat ze op z'n minst twee dingen kunnen: coderen en Chinees spreken.

感谢您的阅读!

Over Mascha

Mascha Driessen is Director Western Europe bij Microsoft Advertising. In 2009-2013 was zij Head of YouTube Benelux. Daarnaast is zij mentor bij StartUpBootcamp, zit ze in de Board van RelevancyData, in de Raad ter Verificatie van Sqillzer, in het bestuur van IPAN, in de board van IAB Nederland en ze is Lecturer Sponsoring & Media voor de Minor the Business of Sports van de Hogeschool van Amsterdam.



Twitter: @mdriessen

LinkedIn: nl.linkedin.com/in/thepowerofvideo/

Hoe staat het met de online dialoog in de 25 veiligheidsregio's?

David de Vries en John Rozema

Gemeenten en hulpdiensten (politie, brandweer, ambulance en anderen) werken tijdens grootschalige incidenten samen in de veiligheidsregio. Crisiscommunicatie en risicocommunicatie zijn tegenwoordig essentiële – en wettelijk verplichte – gemeentelijke processen binnen een veiligheidsregio. Het publiek verwacht van overheden/autoriteiten tijdens een incident dat ze onmiddellijk starten met voorlichting over de situatie, aangeven hoe burgers zich het beste kunnen gedragen én in hoeverre ze wel/niet op de overheid kunnen rekenen. Die verwachting ligt anders bij voorlichting over risico's in de leefomgeving (risicocommunicatie). De trend is echter onmiskenbaar: tijdens incidenten vinden gesprekken en vragen steeds vaker online plaats. Twitter is daarbij hét meest gebruikte crisismedium.

Online aanwezig?

Laten we de tussenbalans opmaken hoe de veiligheidsregio's tegenwoordig communiceren met publiek en betrokkenen tijdens een incident. Het gaat niet om een waardeoordeel over de inhoud van het gevoerde 'gesprek', maar óf veiligheidsregio's online het gesprek aangaan en hóe ze dat doen. Het doel is om de 25 veiligheidsregio's een indicatie te geven hóe hun communicatie-inspanningen zich verhouden tot de andere regio's. Betere risicocommunicatie en snellere crisiscommunicatie leveren immer een bijdrage aan een veiliger samenleving.

Websites veiligheidsregio's

Alle veiligheidsregio's hebben een website die ze inzetten voor corporate gebruik (*wat is de veiligheidsregio? wie zijn wij? wat doen wij?*). Alle veiligheidsregio's gebruiken hun website ook voor risicocommunicatie en voorlichting. Een aantal veiligheidsregio's hebben aanvullend hierop aparte themawebsites die gericht zijn op de grootste risico's die uit het risicoprofiel van de betreffende regio naar voren komen.

Gemeenten in de regio's verwijzen op hun website vaak naar de site van de veiligheidsregio voor actuele informatie over veiligheid en incidenten. Naast de websites van de veiligheidsregio zie je inhoudelijk overlap met informatie op websites van koepelorganisaties (bijv. Brandweer Nederland) en specifieke organisaties (zoals Brandwondenstichting Nederland).



Samen werken aan brandveiligheid

vr. 20 dec

De brandweer staat 24 uur per dag voor u klaar bij brand en hulpverlening. Brand voorkomen is natuurlijk het belangrijkste! Weet u wat u kunt doen om brand te voorkomen? En wat doet u bij brand? Bij de brandweer kunt u altijd terecht voor advies en informatie.

Voorkom Brand

Brand voorkomen is natuurlijk het beste wat u kunt doen. Hiervoor is veel informatie beschikbaar. Kijk bijvoorbeeld eens op www.brandveiligheidthuis.nl. Op deze website vindt u allerlei informatie om brand te voorkomen, te ontdekken en hoe te handelen in geval van brand. Door middel van een online checklist krijgt u inzicht in de brandveiligheid in uw eigen woning.

Meer informatie, checklists en testjes vindt u ook op:
www.woonikbrandveilig.nl
www.watdoejijbijbrand.nl
www.brandweer.nl

Advies voor organisaties en instellingen



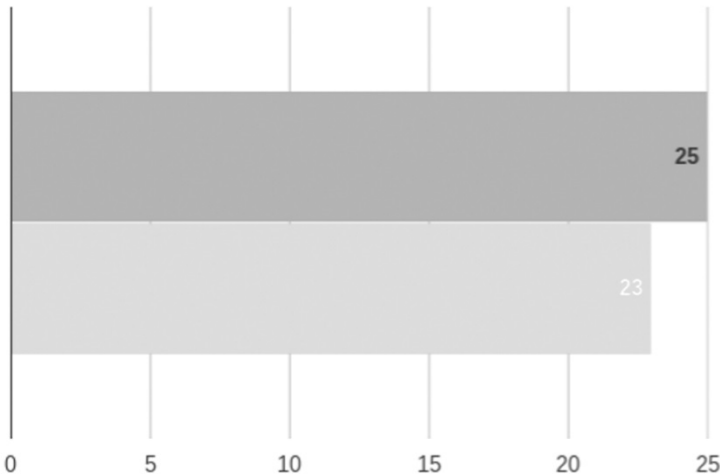
Deskundig, daadkrachtig en behulpzaam

Beeld 1: screenshot website veiligheidsregio Drenthe

Twitteractiviteit veiligheidsregio's

Twitter is tijdens incidenten uitgegroeid tot hét nieuwsmiddeum waarop de autoriteiten (lees: crisisorganisatie) met burgers kunnen communiceren. 23 van de 25 veiligheidsregio's in Nederland hebben een eigen twitteraccount. Bij de twee 'ontbrekende' veiligheidsregio's maakt men gebruik van het twitteraccount van de centrumgemeente.

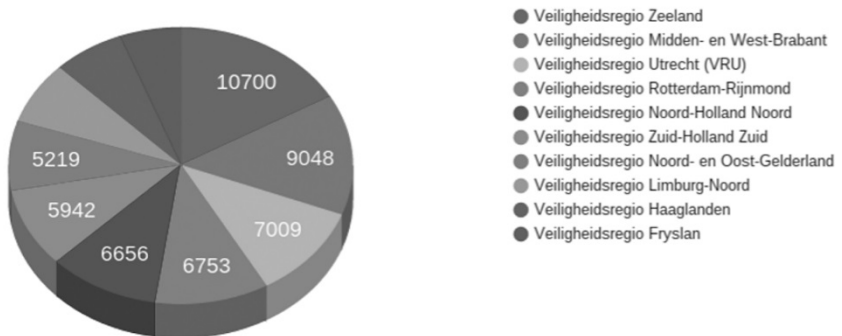
Er zijn grote verschillen in gebruik van de twitteraccounts. Sommige veiligheidsregio's staan nog aan het begin van twitterinzet (laagste aantal verzonden tweets is 53). Andere veiligheidsregio's zijn actiever, waarbij één veiligheidsregio (Zeeland) met ruim 4100 verzonden tweets duidelijk uitsteekt boven de andere veiligheidsregio's. Laat duidelijk zijn: het aantal verstuurd tweets zegt niets over inhoud of kwaliteit van interactie; het geeft een indicatie van 'activiteit'.



Grafiek 17: aantal veiligheidsregio's met twitteraccount

Het is interessant(er) om te kijken naar twittervolgers en twitterbereik. Welke veiligheidsregio heeft geïnvesteerd in het opbouwen van twittervolgers? Hierbij geldt de aanname: een twittervolger zal tijdens een incident kijken/luisteren naar de crisiscommunicatie en voorlichting van de veiligheidsregio en is daardoor beter en sneller geïnformeerd en geïnstrueerd. Bovendien kunnen deze volgers zich ook in de 'koude fase' (wanneer er geen sprake is van een incident) laten informeren en instrueren over wat te doen als er onverhoopt een incident mocht gebeuren.

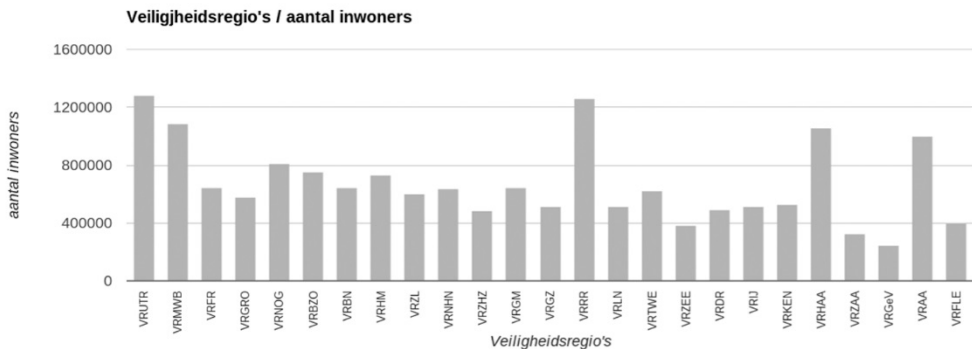
Top 10 - twittervolgers Veiligheidsregio's



Grafiek 18: aantal twittervolgers per veiligheidsregio (top 10)

Veiligheidsregio Zeeland heeft 10.700 volgers. Dat is een factor 10 meer dan de veiligheidsregio met het laagste aantal volgers (1.246), terwijl het aantal inwoners van de Veiligheidsregio Zeeland lager ligt dan bij de meeste andere regio's.

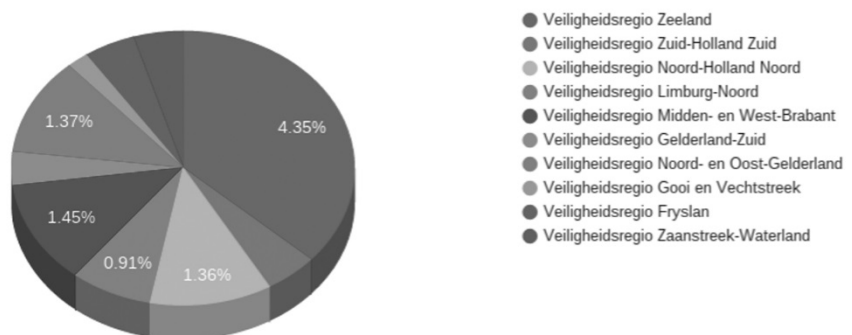
Wat is het procentuele bereik van de twittervolgers afgezet tegen het aantal inwoners in de regio? Zijn 1.000 (of 10.000) twittervolgers veel als je actief bent in een verzorgingsgebied met 1.000.000 inwoners?



Grafiek 19: aantal inwoners per veiligheidsregio

De veiligheidsregio's Utrecht en Rotterdam-Rijnmond hebben de grootste verzorgingsgebieden met elk ruim 1,2 miljoen inwoners. De veiligheidsregio's Zaanstreek-Waterland (ca. 327.000) en Gooi & Vechtstreek (ca. 245.000) hebben het kleinste inwoneraantal. Samen hebben de 25 veiligheidsregio's (23 twitteraccounts) 91.691 twittervolgers. Ook hiervoor geldt: het aantal volgers is niet meer of minder dan een indicator. Meer of minder volgers is niet bedoeld als waardeoordeel. 100 volgers met een groot eigen netwerk en een groot dialoogvermogen zijn meer waard, dan 100.000 volgers met elk een klein bereik en die maar zelden actief zijn op twitter.

Top 10 - twitterbereik/inwoners Veiligheidsregio's



Grafiek 20: top 10 twitterbereik versus aantal inwoners

Opvallend is dat de veiligheidsregio's met de grootste verzorgingsgebieden niet automatisch het grootste twitterbereik hebben. Ook hier zien we dat de veiligheidsregio Zeeland relatief de meeste twitteraars in zijn regio bereikt: 4,35% van de Zeelandse bevolking volgt hun veiligheidsregio op twitter. Gemiddeld is het directe bereik van

de veiligheidsregio's 'slechts' 0,7%. Via invloedrijke volgers kan het indirecte bereik beduidend hoger liggen. Hieronder een voorbeeld: een RT van Politie Limburg heeft een theoretisch bereik naar bijna 45.000 volgers.

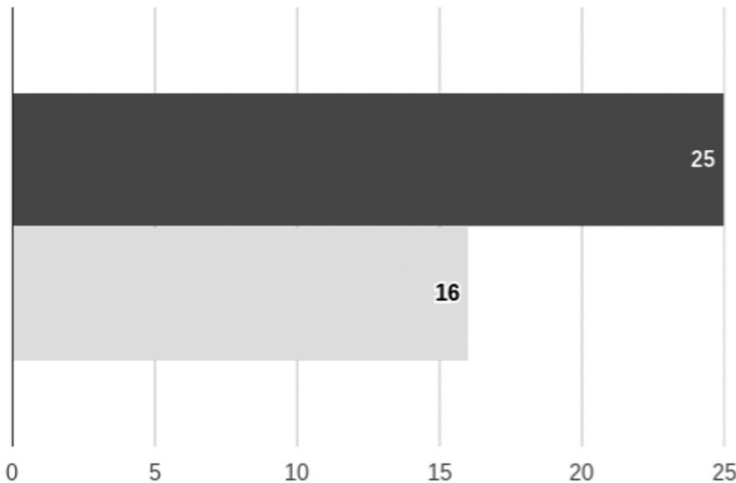


Beeld 2: screenshot Facebookpagina Politie Limburg

Veiligheidsregio's op Facebook

Het aantal gebruikers en gebruik van Facebook neemt toe. Hoewel dit platform tijdens incidenten nadrukkelijk minder wordt gebruikt dan twitter, blijft het een interessant medium voor veiligheidsregio's in kader van risicocommunicatie (voorlichting, zelfredzaamheid, werving) en participatietrajecten (bijvoorbeeld BRZO-bedrijven, spoorzonegebieden, etc.).

16 van de 25 veiligheidsregio's hebben een eigen Facebookpagina. Dit kun je vergelijken met het inrichten van een aparte webpagina waarop informatie over risico's wordt gecommuniceerd. We hebben geen onderzoek gedaan naar aantal volgers en likes van de Facebookpagina.



Grafiek 21: Aantal veiligheidsregio's met Facebookpagina

Gevonden 'voorwerpen'

Tijdens onze speurtocht viel ons een aantal zaken op. Het zijn eigenlijk meer 'vragen' of 'gevonden voorwerpen'. We hebben geen antwoord; we weten ook niet bij wie 'het' hoort. Maar mocht iemand dit 'gevonden voorwerp' missen, dan kan je het bij ons komen afhalen tegen inruil van een antwoord, een voorbeeld, een gesprek, een ontmoeting of een verwijzing.

We zagen allereerst veel casuïstiek over de invloed van sociale media tijdens een crisis; er is echter nog maar *weinig casuïstiek over de rol die sociale media speelt in de preventieve fase*. Welke veiligheidsregio zet sociale media structureel in bij risico- en voorlichtingscampagnes? En wat zijn de lessons learned? Misschien hebben wij niet goed (genoeg) gekeken?

Online analyses geven niet (altijd) het volledige beeld.

Steeds meer veiligheidsregio beschikken over (of: oriënteren zich op) professionele analysetools waarmee ze omgevingsbeelden kunnen samenstellen. Veiligheidsregio's investeren – gelukkig! – ook vaker in opleiden-trainen-oefenen van omgevingsanalisten en crisiscommunicatieprofessionals. Het online beeld van pers en sociale media hebben we tegenwoordig in no time in beeld. We 'zien' letterlijk meer dan we ooit zagen. De vraag is echter: is dat zo? Heel veel 'gesprekken' vinden plaats op afgeschermd Facebookpagina's; met name jongeren lijken alleen nog te communiceren via WhatsApp-groepen; een RTV-interview laat tijdens een incident soms een heel andere kant/perspectief zien die je niet direct waarneemt op sociale media. Bovendien, laten we realistisch zijn: niet de mening van alle leden van de samenleving is via digitale middelen binnen te slepen. Soms loont het daadwerkelijk om de straat op

te gaan en interviews met betrokkenen af te nemen om het omgevingsbeeld te finetunen.)

Aandacht voor 'dark social'?

De schaduwkant van een overheid of veiligheidsregio die beter online communiceert is dat bevolkingsgroepen zich bewust afkeren ('hebben ze niks mee te maken!'). Hoe monitor je een groepsgesprek op WhatsApp? Welke veiligheidsregio is überhaupt al bezig met WhatsApp? Moeten we aansluiten op andere/opkomende platformen als Badoo of Periscope/Meerkat?



Beeld 3: mannen in beschermende kleding, Roermond (bron: ANP / Nu.nl)

'Hoera een incident!'

De asbestbrand in Roermond (december 2014) was vanuit communicatie-oogpunt een flinke kluit voor de gemeente en de veiligheidsregio. Tijdens het golden hour gebruikte de veiligheidsregio nog geen twitter, maar al snel bleek uit het omgevingsbeeld dat betrokkenen dit wel verwachtten. Korte tijd later – en ook in de nazorgfase – maakten gemeenten en de veiligheidsregio veelvuldig gebruik van sociale media als communicatiekanaal. Uiteindelijk leverde dit incident de Veiligheidsregio Limburg-Noord meer dan 300 nieuwe twittervolgers op. Zijn er meer veiligheidsregio's die dit overkwam? Moeten we hier blij mee zijn of juist niet?

Investeren in 'eigen' zichtbaarheid of kracht van key player gebruiken?

We nemen opnieuw de asbestbrand in Roermond als casus. De veiligheidsregio en gemeenten beantwoordden vragen van inwoners direct. Ze zagen dat hun antwoorden veelvuldig werden geretweet. Een belangrijke rol hierin heeft mogelijk Politie Limburg (twitteraccount: @PolLimburg) gespeeld. Met bijna 45.000 (!) volgers heeft een RT van de politie meer bereik en impact dan een retweet van een vragensteller met beperkter bereik. Wij vragen ons af of er veiligheidsregio's zijn die hierin al een bewuste strategie hebben. Ken jij de belangrijkste spelers in jouw regio die boodschappen voor jullie kunnen retweeten? Of mikt jouw veiligheidsregio juist op het vergroten van de eigen zichtbaarheid?

'Houd die boodschappen voor je!'

Het dubbeltje kan ook de andere kant opvallen, zo merkte de Veiligheidsregio Limburg-Noord tijdens de grootschalige oefening 'Waterkracht' (voorjaar 2015). Onderdeel van de oefening was om ook sociale media in te zetten en te communiceren over de oefening. In grote lijn verliep dit uitstekend. Burgers zijn meer geïnformeerd over de risico's van hoog water en over wat de Veiligheidsregio voor hen kan betekenen. Daarmee werd voldaan aan een van de hoofddoelen. De veiligheidsregio kreeg via sociale media veel positieve reacties. Een bijzonder neveneffect was echter dat enkele twittervolgers (van @VRLN) afscheid namen tijdens de Waterkracht-oefening en 'ontvolgden' omdat zij vonden dat wel erg veel ervaringen van medewerkers werden geretweet.

Conclusies

De veiligheidsregio's in Nederland zijn – zonder uitzondering – online aanwezig. Alle veiligheidsregio's maken gebruik van websites, twitteren en tweederde heeft een Facebookpagina. Noot: geen onderdeel van dit onderzoek, maar veruit het merendeel van de veiligheidsregio's onderhoudt ook een pagina op het LinkedInplatform.

In absolute zin valt het online bereik tegen: de veiligheidsregio met het grootste aantal twittervolgers (10.700) bereikt in zijn regio nog steeds maar 2,8% van het totaal aantal inwoners. Hierbij nogmaals de opmerking dat het aantal volgers en het percentage Twitterbereik in feite niks zegt over de effectiviteit van eventuele boodschappen die via twitter worden verspreid.

Toch geven deze getallen aan waar de ruimte voor verbetering (winst) zit voor de veiligheidsregio's:

- Investeer tijdens de 'koude fase' in contact, dialoog en participatie met inwoners.
- Inwoners gaan de veiligheidsregio 'volgen' en zullen tijdens een incident sneller geneigd zijn om daar de informatie te halen en vragen te stellen.

- Analyse van de verzonden tweets was geen onderdeel van dit onderzoek, maar het beeld dat de twitteraccounts van de veiligheidsregio's oproepen was vooral 'zenden'.
- Ga actief op zoek naar vragen, klachten, complimenten en irritaties; ga vervolgens het (online) gesprek aan, zodat je als veiligheidsregio een goed beeld hebt van de krachtenvelden die tijdens een incident van invloed kunnen zijn op de bestrijding.

En tot slot nog een kleine ontzuivering: ga de straat op. Ondanks alle technologische middelen; het ultieme omgevingsbeeld laat zich niet vormen, louter via sociale media. Voor dit onderzoek (peildatum: 23 juni 2015) hebben we gebruik gemaakt van openbare bronnen, zoals twitter, Facebook, websites en het CBP voor cijfermateriaal omtrent 'aantal inwoners'.

Over David

Na acht jaar als journalist te hebben gelaveerd tussen jonge ego's, ambitieuze directeuren en op weinig gebaaseerde ambities in de wereld van de voetballerij, maakte David de Vries de overstap naar de publieke sector. Als coördinator Bevolkingszorg en Crisiscommunicatie geeft hij nu vorm aan de Oranje Kolom in de regio Limburg-Noord. Daarbij is en blijft, zeker met het zo snel veranderende medialandschap, het spanningsveld tussen gemeenten en pers een grote uitdaging



LinkedIn : <https://www.linkedin.com/pub/david-de-vries/54/a6b/153>

Over John

John Rozema zit al twintig jaar in het communicatievak als adviseur, manager, issuepartner en trainer. Hij heeft een voorliefde voor crisiscommunicatie, veranderen, kantelen en innoveren. Altijd praktisch, steeds kijkend naar effect en toepassingsmogelijkheden. Bij HowAboutYou ondersteunt John de veiligheidsector, overheden en maatschappelijke organisaties om een praktische en haalbare aanpak te vinden bij hun uitdagingen.



Twitter | @johnrozema

LinkedIn | <https://nl.linkedin.com/in/johnrozema>

De raadsgriffie en sociale media: strategische keuzes maken

David Kok

In 2015 is voor de derde keer onderzoek gedaan naar het gebruik van sociale media door raadsgriffies in Nederland. Van de 393 raadsgriffies in Nederland hebben er 162 de vragenlijst ingevuld (41%). Dat is iets minder dan voorgaande twee jaren toen de percentages met 57% (2013) en 54% (2014) hoger lagen. Van de respondenten geeft 63,3% aan gebruik te maken van sociale media. Dit is weer iets hoger dan in 2014 (toen 57%) en 2013 (50%).

Gebruik sociale media ligt niet aan grootte van gemeente

Hoewel griffies van grotere gemeenten vaker sociale media gebruiken, laat een nadere analyse van de respondenten zien dat ook griffies van hele kleine gemeenten sociale media inzetten. Vaak wordt hierbij de ambtelijke afdeling communicatie ingezet. Aan de andere kant zie je ook een aantal griffies van grote(re) gemeenten die nog geen sociale media inzetten. Te weinig capaciteit wordt hierbij meestal als reden aangegeven, maar ook een sturende afdeling communicatie.

	Gebruikt sociale media	Gebruikt geen sociale media
< 10.000 inwoners	3	6
10.000 – 25.000 inwoners	26	27
25.000 – 50.000 inwoners	40	21
50.000 – 100.000 inwoners	18	4
>100.000 inwoners	16	1
totaal	103	59

Tabel 2: gebruik sociale media door griffies naar grootte van gemeente

Twitter favoriet onder raadsgriffies

Raadsgriffies zijn iets meer gebruik gaan maken van sociale media ten opzichte van vorig jaar. Bijna 60% geeft aan dat hun gebruik gelijk is gebleven, maar 32% geeft aan dat ze iets meer gebruik maken. De verwachting voor volgend jaar is andersom: daarbij geeft een derde van de respondenten aan dat ze ongeveer hetzelfde gebruik zullen blijven maken van sociale media, 50% iets meer en 15% zelfs veel meer. In 2013 gaf 83% aan meer gebruik te willen gaan maken van sociale media en in 2014 was dit 67%. De verwachting lijkt dus niet helemaal te kloppen met de praktijk.

Van de respondenten die gebruik maken van sociale media geeft 96,1% aan een Twitteraccount te hebben. Bijna 6% geeft daarbij aan dit account niet actief te gebruiken. Facebook (51,5%) en LinkedIn (26,2%) zijn de andere kanalen waar veel gebruik van wordt gemaakt. Van deze twee platformen wordt wel vaker aangegeven dat het account niet gebruikt wordt: respectievelijk 7,8% en 9,7%.

Wanneer we kijken naar de resultaten op de vraag welke platformen raadsgriffies primair gebruiken voor de genoemde doelen, dan valt op de LinkedIn nergens (primair) voor gebruikt wordt. De uitkomsten van deze tabel zijn overigens nagenoeg identiek aan de tabel van 2013 en 2014.

	Twitter	Face- book	Lin- kedIn	Geen
Om vragen te beantwoorden van bewoners	30	9	0	61
Om discussie aan te gaan met bewoners	5	11	0	84
Om feiten en weetjes van de gemeenteraad te verspreiden	69	16	0	16
Om de gemeenteraad te "promoten" (laten zien wat ze buiten de vergadering om doen)	44	20	0	36
Voor meningsvorming omtrent vast te stellen beleid	7	4	0	89
Om het verslag van de raadsvergadering te verspreiden	19	4	0	77
Om live verslag te doen van de raadsvergadering	37	3	0	60
Om de agenda van de raadsvergadering te verspreiden	69	10	0	21
Om te volgen wat raadsleden online zeggen	74	2	0	24
Om te volgen wat bewoners online zeggen	59	5	0	36

Tabel 3: doelen sociale media per platform, griffies die gebruik maken van sociale media

Raadsgriffies gebruiken Twitter primair als platform om te volgen wat raadsleden online zeggen, om de agenda van de raadsvergadering te verspreiden en om feiten en weetjes van de gemeenteraad te verspreiden. Sociale media worden – door raadsgriffies – nog steeds niet gezien als kanalen waar meningsvorming omtrent vast te stellen beleid plaats kan vinden of om discussie aan te gaan met bewoners. Hoewel sociale media dus wel interessant zijn om de agenda van de raadsvergadering te verspreiden, zijn het geen interessante kanalen om het verslag te verspreiden van de vergadering of live verslag te doen.

Veel respondenten geven dus aan dat ze Twitter interessant vinden om te volgen wat raadsleden en bewoners online zeggen. Toch geeft 46% aan geen gebruik te maken van een professionele webcaretool. Iets meer dan 20% geeft aan dat ze er zelf geen gebruik van maken maar de afdeling communicatie wel en 17,5% geeft aan het niet te weten. De 11,7% die aangeeft wel van een tool gebruik te maken, maakt vooral gebruik van OBI4WAN, Coosto en Hootsuite.

Strategische keuzes moeten worden gemaakt

Het ontbreken van een communicatieplan of contentstrategie zou een rol kunnen spelen bij het inschatten van hoe (en waarvoor) een platform ingezet kan worden. 56,3% van de respondenten geeft aan geen communicatieplan te hebben met specifieke aandacht voor sociale media. Bijna 20% werkt er aan en een kwart heeft wel een strategie. Iets meer dan de helft van de respondenten heeft geen contentstrategie (wanneer boodschappen plaatsen we wanneer). Iets meer dan een kwart heeft een contentstrategie voor communicatie in brede zin.

Een contentstrategie kan ook helpen bij het inplannen van berichten. De helft van de respondenten geeft aan wekelijks berichten te plaatsen op sociale media en iets meer dan 18% maandelijks. De meerderheid doet dit onder de naam van de gemeenteraad (bijvoorbeeld @RaadvanAlmere). De categorie 'anders' is met 20% vaak ingevuld. Hierbij wordt vaak aangegeven via de gemeentelijke (ambtelijke) accounts berichten te versturen.

Het is ook een strategische keuze om capaciteit vrij te maken voor communicatie. 60% van de respondenten geeft aan dat personele capaciteit de belangrijkste drempel is bij het inzetten van sociale media. Bijna 54,6% van de respondenten geeft in een vervolgvraag aan minder dan 1FTE voor communicatie te hebben. Hiervan is 40% in dienst van de griffie en 14,6% in dienst van de ambtelijke organisatie. Ruim een derde (34%) geeft aan helemaal geen capaciteit te hebben.

Daarnaast geeft bijna een kwart van de respondenten aan dat ze 'niks te melden' hebben en dat dat een drempel is. Ook daar kan een communicatieplan bij helpen. Bijna een vijfde van de respondenten geeft aan dat een gebrek aan kennis een belangrijke drempel is. Vorige jaren bleken dit ook de grootste drempels.

Wel heeft iets meer dan de helft van de respondenten afspraken binnen de griffie wie verantwoordelijk is voor het posten van berichten. 30% van de respondenten heeft afspraken met de ambtelijke afdeling communicatie (achtervang en advies) en iets meer dan een kwart heeft daarnaast gedragsregels afgesproken (wat zetten we er op / welke toon). Bijna 90% geeft aan nog geen afspraken te hebben met het presidium.

Twittervolgers groeien gestaag

In augustus 2014 zijn de twitteraccounts van griffies in Nederland in kaart gebracht. Utrecht had destijds al de meeste volgers. Daarna volgden Eindhoven en Almere. Dit jaar is gekeken naar de accounts die in 2015 de meeste volgers hebben. De top 10 staat hieronder. Gemiddeld groeiden deze accounts met 20%. Ook is gezocht naar de Facebookaccounts van deze gemeenten en is in kaart gebracht hoeveel likes deze hebben (juni 2015).

	aug-15	aug-14	groei	Facebook
Utrecht	6.161	4.883	+26%	?
Almere	3.836	2.692	+42%	908
Eindhoven	3.741	3.060	+22%	4290
Leeuwarden	2.962	2.583	+15%	588
Tilburg	2.461	2.023	+22%	797
Den Haag	2.406	1.965	+22%	362
Hoorn	1.810	1.603	+13%	?
Venlo	1.700	1.567	+8%	?
Lelystad	1.410	1.191	+18%	?
SWF	1.390	1.023	+36%	232

Tabel 4: top 10 aantal volgers op Twitter, inclusief aantal likes op Facebook

Meerderheid griffies weet het niet

36,4% van de respondenten geeft aan nog geen gebruik te maken van sociale media. Bijna 30% geeft aan dat in de toekomst wel te gaan doen, maar 20% geeft aan ook in de toekomst weg te zullen blijven van sociale media. De helft weet het niet. Bijna 75% geeft aan een Twitteraccount te starten als ze met sociale media aan de gang gaan. Iets minder dan 45% noemt Facebook. Bijna 20% geeft aan deze vraag nog niet te kunnen beantwoorden.

Ook bij griffies die geen gebruik maken van sociale media is capaciteit een belangrijke drempel: 49% geeft dit aan als drempel te ervaren. Gebrek aan kennis staat hier met 22% op de tweede plaats en het feit dat er alleen via een centraal account gecommuniceerd mag worden op een derde (18,6%).

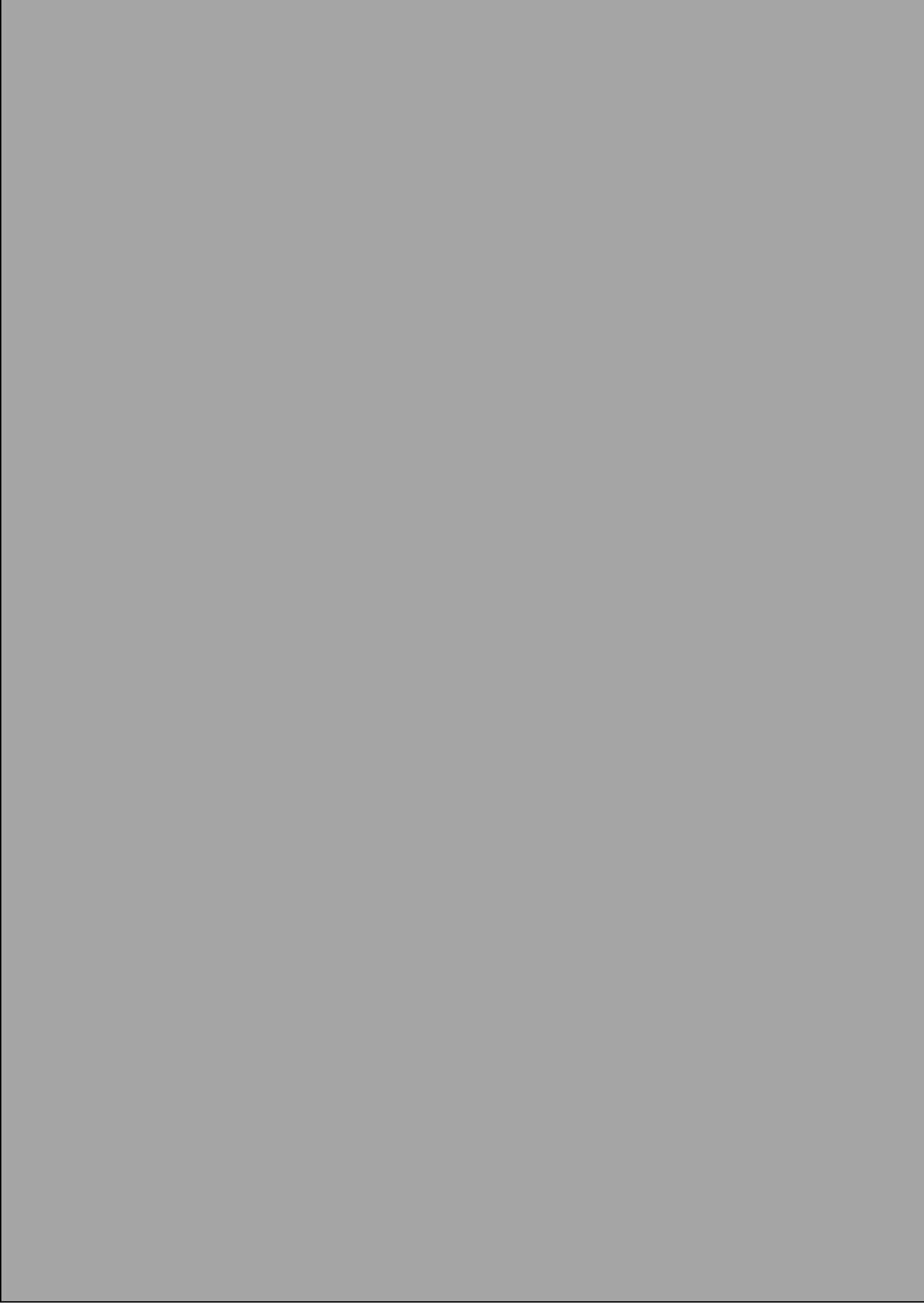
In de tabel op de volgende pagina zijn de resultaten van de respondenten die geen gebruik maken van sociale media naast de resultaten gezet van de respondenten die wél gebruik maken van sociale media. In de grijze kolom staan de resultaten van de respondenten die er geen gebruik van maken.

Opvalvend is het hogere aantal dat Twitter en Facebook zou willen inzetten om vragen te beantwoorden van bewoners en met hen in discussie te gaan. Daarnaast zien deze respondenten deze kanalen veel meer als geschikt voor meningsvorming omtrent vast te stellen beleid (44% om 11%!). Daartegenover vinden de respondenten die nog geen gebruik maken van sociale media deze kanalen (nog) minder geschikt om live verslag te doen van de raadsvergadering of de agenda van de raadsvergadering te verspreiden. Ook is het minder interessant om te volgen wat raadsleden online zeggen.

	Twitter		Face- book		LinkedIn		Geen	
Om vragen te beantwoorden van bewoners	30	33	9	22	0	0	61	46
Om discussie aan te gaan met bewoners	5	20	11	24	0	2	84	54
Om feiten en weetjes van de gemeenteraad te verspreiden	69	61	16	20	0	2	16	17
Om de gemeenteraad te "promoten" (laten zien wat ze buiten de vergadering om doen)	44	37	20	35	0	2	36	26
Voor meningsvorming omtrent vast te stellen beleid	7	22	4	22	0	4	89	52
Om het verslag van de raadsvergadering te verspreiden	19	13	4	15	0	0	77	72
Om live verslag te doen van de raadsvergadering	37	13	3	11	0	0	60	76
Om de agenda van de raadsvergadering te verspreiden	69	35	10	20	0	0	21	46
Om te volgen wat raadsleden online zeggen	74	50	2	7	0	0	24	43
Om te volgen wat bewoners online zeggen	59	46	5	11	0	0	36	43

Tabel 5: doelen sociale media per platform, griffies die geen gebruik maken van sociale media

Fase 1: De gemeente ontdekt



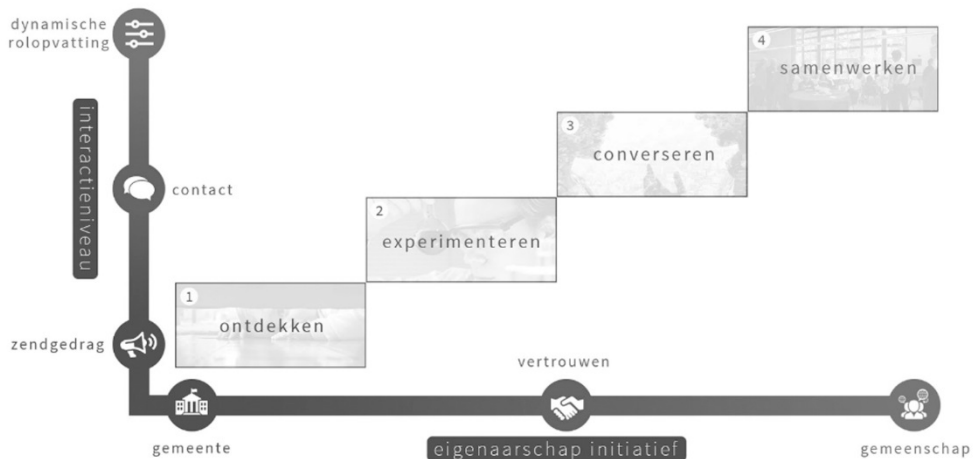
In stappen groeien naar de netwerkende gemeente

Coen Göebel, Niels Loeffen en Ewoud de Voogd

Gemeenten groeien naar een actieve, netwerkende en participerende rol in de samenleving. Sociale media spelen hierin een belangrijke rol. Vorig jaar hebben wij een groeimodel gepresenteerd waarmee we gemeenten willen helpen om eigen ambities te formuleren en als organisatie deze stappen beter te kunnen maken. Voorgaande edities van dit boek en de onderzoeken van GemeenteBuzz.nl lieten zien dat gemeenten logische groeifasen blijken te doorlopen. Welke zijn dat? Hoe zien ze eruit?

Groeifasen van de netwerkende gemeente online

De volgende vier ontwikkelfasen beschrijven zowel de betekenis voor de organisatie zelf als de mate waarin de burger ervaart hoe ver een gemeente is met de inzet van online media, de wijze van omgaan met gemeenschappelijke initiatieven en de mate waarin gemeente en gemeenschap dat zelf of in samenwerking weten te organiseren.



Figuur 8: groeimodel gebruik sociale media in gemeenten: van ontdekkende naar netwerkende gemeente

Fase 1 Gemeente ontdekt

De gemeente ontdekt de mogelijkheden van sociale media. Enkele enthousiastelingen in de organisatie maken voor hun werk, een project (informatievoorziening, beleidsvormingstraject, inspraakprocedure e.d.) of namens de organisatie accounts aan op sociale media platformen. Ze luistert naar wat mensen bezig houdt en onderzoeken wat voor de gemeente van belang is. Ze plaatsen de eerste berichten en posten linkjes die verwijzen naar online pdf-documenten en persberichten. Soms zal de persoon zelf klantvragen beantwoorden en conversaties aangaan, zij het in beperkte mate.

Het is vooral vanuit de trend en/of de nieuwe technologie gedreven. Het is ad hoc en nog niet robuust georganiseerd. Wel helpt het om de organisatie bewust te maken van de nieuwe ontwikkelingen en bijbehorende kansen en ook de risico's. Het inspireert. De interne beleidsnotities gaan dan ook nog vaak over de nieuwe technologie zonder het op te hangen / te borgen binnen bestaande kaders. Er is nog geen verbinding met beleid voor middelen, voor klantcontact of voor (crisis-) communicatie, laat staan dat ze zijn afgestemd op signalen en metingen uit de samenleving.

Fase 2 Gemeente experimenteert

De gemeente creëert bewust ruimte om te experimenteren met nieuwe media en de veranderende rol van gemeente en gemeenschap in de participatiesamenleving. Gemeenten organiseren de afhandeling van het online klantcontact (webcare) vaak als één van de eerste processen. Ook de aspecten van nieuwe media voor dienstverlening, voor communicatie en bij crisissituatie worden in deze fase verder verkend. De gemeente verkent de behoefte aan ondersteuning met tools. De gemeente maakt keuzes in de sociale media platformen die zij omarmt. De gemeente ervaart de werkwijzen bij co-creatie en crowdprocessen. In verschillende processen in de organisatie worden de mogelijkheden van sociale media ervaren.

De gemeente verkent bewust haar positie en haar rol bij een initiatief in de gemeenschap en sluit er wat vaker bij aan zonder zelf de trekker of regisseur te (willen) zijn. De keuzes zijn in startnotities met de betrokken afdelingen, het managementteam en soms zelfs het bestuur en de gemeenteraad besproken. Het is nog steeds technologie gedreven. Het hangt nog steeds af van de mensen van het eerste uur, al zijn een enkel MT-lid of bestuurder sponsor. Budgetten zijn ad hoc. De organisatie is bewust maar – op enkele individuen na- nog onvoldoende bekwaam.

Fase 3 Gemeente converseert

Nieuwe technologieën zoals sociale media zijn als dienstverleningskanaal, als communicatiemiddel en als kennisbron in de gehele organisatie in gebruik. Waar handig zijn ze het primaire interactiekanaal, waar nodig ter ondersteuning van een andere kanaal. Waar mogelijk zijn kanalen of platformen van anderen (al waar het gesprek plaatsvindt) het vertrekpunt, het maakt de gemeente niet uit. Co-creatie of een crowdproces kunnen nog wel eens een doel op zich zijn maar zijn wel logische wijzen om zaken te organiseren. In elke burgerrol wordt de burger prima bediend, gehoord en serieus genomen. De gemeente neemt zelf participatie-initiatieven of sluit bewust aan (of juist niet) bij initiatieven uit de gemeenschap.

De gemeente denkt ook steeds meer in termen van kansen. Het toepassen van nieuwe mogelijkheden en technologieën zit in de haarvaten van de organisatie, dus ook bij proceseigenaren en het middenmanagement. Er zijn structureel budgetten of de middelen komen uit de budgetten van de processen en afdelingen zelf. De organisatie, de gemeente, het bestuur en de raad werken volledig van buiten naar binnen. De gemeente zoekt hierbij patronen in uitingen van burgers, opiniemakers en media, zodat duidelijk wordt wat het omgevingsbeeld is. Uitingen worden gewogen en geïdentificeerd op relevantie en representativiteit. Waar nodig past de gemeente haar kernboodschap of beleid aan. De organisatie stuurt daar ook op en is bewust heel bekwaam. Dit geldt ook voor ontwikkelingen op het gebied van bijvoorbeeld open data en zelfredzaamheid.

Fase 4 Gemeente werkt samen

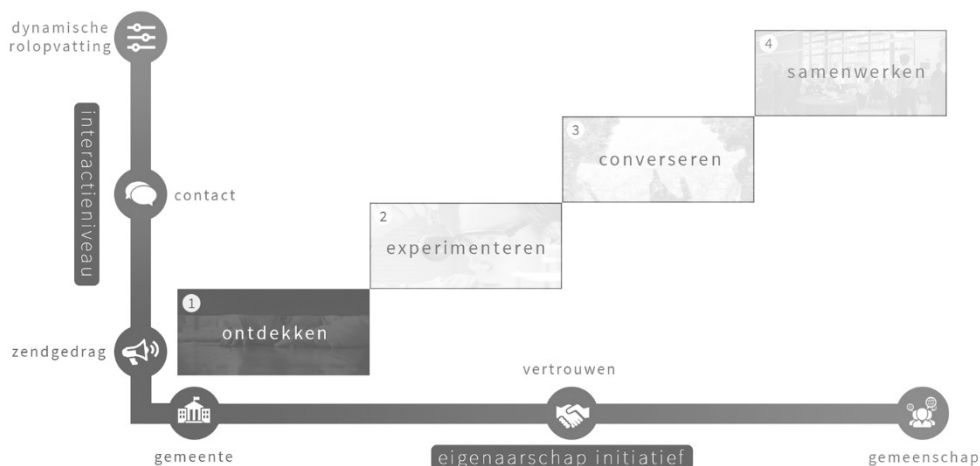
De gemeente is niet meer bezig met het absorberen van nieuwe technologieën en nieuwe middelen. De gemeente is in tune met de gemeenschap en focust zich volledig op wat daar georganiseerd moet worden. De gemeente stemt nieuwe technologieën en haar toepassingsmogelijkheden feilloos en gericht af op wat nodig is. Samenwerking en het initiatief staan centraal; participeren, co-creatie en crowdprocessen zijn slechts werkwijzen. Het resultaat is het uitgangspunt; de weg er naar toe kent vele publiek en ook private routes. Bij elk initiatief en binnen elke fase van zo'n initiatief adopteert de gemeente de rol in die daar het beste bij past. Soms is ze initiatiefnemer, soms deelnemer, dan weer regisseur en dan faciliteert ze. Het is mediumafhankelijk, het is technologie-onafhankelijk en het is toepassingsonafhankelijk.

Het samenwerken in netwerken van burgers, bedrijven, belanghebbenden, inwoners, buurten etc. is tot in de haarvaten van de organisatie en haar ambtenaren gemeengoed. Budgetten zijn soms publiek, heel vaak publiek-privaat en soms alleen privaat. De organisatie, de gemeente, het bestuur en de raad werken volledig vanuit de samenwerking. De organisatie stuurt daar ook op en is bewust heel bekwaam op die samenwerking. Nieuwe technologieën zijn vooral handig om de samenwerking snel te organiseren. Uiteraard is de gemeente nog wel de overheid die soms moet handhaven of bijvoorbeeld het gemeenschappelijk belang dient.

Dit boek is opgedeeld naar de groeifasen. Elke fase wordt in elk deel in een apart hoofdstuk verder uitgewerkt in wat de burger er van merkt en vervolgens ingekleurd met praktische voorbeelden in de hoofdstukken. Met dank aan Renata Verloop, Annemarie van den Berg, Aart Paardekooper en Lie Lauwers voor de aanscherpingen op o.a. <http://bit.ly/1MC3iC5>.

Introductie fase 1: de gemeente ontdekt

Dit deel van de sociale media-almanak verzamelt de inzichten en praktische voorbeelden die 'Fase 1: gemeente ontdekt' illustreren. Voor het leesgemak herhalen we de korte beschrijving van de fase. De beschrijving wordt aangevuld met het perspectief van de burger, 'wat merkt de burger ervan', en een korte leeswijzer.



Figuur 9: fase 1: de gemeente ontdekt

Eén grote speeltuin

De gemeente ontdekt de mogelijkheden van sociale media. Enkele enthousiastelingen in de organisatie maken voor hun werk, een project (informatievoorziening, beleidsvormingstraject, inspraakprocedure e.d.) of namens de organisatie accounts aan op sociale media platformen. Ze plaatsen de eerste berichten en posten linkjes die verwijzen naar online pdf-documenten en persberichten. Soms zal de persoon zelf klantvragen beantwoorden en conversaties aangaan, zij het in beperkte mate.

Het is vooral vanuit de trend en/of de nieuwe technologie gedreven. Het is ad hoc en nog niet robuust georganiseerd. Wel helpt het om de organisatie bewust te maken van de nieuwe ontwikkelingen en bijbehorende kansen en ook de risico's. Het inspireert. De interne beleidsnotities gaan dan ook nog vaak over de nieuwe technologie zonder het op te hangen / te borgen binnen bestaande kaders. Er is nog geen verbinding met beleid voor middelen, voor klantcontact of voor (crisis-) communicatie, laat staan dat ze zijn afgestemd op signalen en metingen uit de samenleving.

De onderstaande tabel schetst aan de hand van het interactiemodel en de organisatieopgave het gedrag van de gemeente in 'Fase 1: gemeente ontdekt'.

interactie	voorbeelden van gedrag in 'Fase 1: gemeente ontdekt'
content	gemeente deelt weinig en enkel wat zij heeft bepaald/besloten
customer experience	gemeente reageert incidenteel en ad hoc op vragen via sociale media en monitort online gesprekken over de gemeenten niet
context	gemeente is het uitgangspunt van de activiteiten
conversatie	gemeente gebruikt sociale media om haar boodschappen te verspreiden (roepoeteren)
collaboratie	gemeente is normerend en stelt eigen kanalen beschikbaar om contact te leggen.
organisatie	
visie/ambitie	gemeente heeft geen strategie en verwachtingen van sociale media, inzet is ongestructureerd
functie/resultaat	gemeente heeft door bezit sociale media kanalen haar vinkje gehaald, maar activiteiten beantwoorden niet altijd aan organisatiedoelen
processen/activiteiten/eigenaarschap	weinig ambtenaren hebben aandacht voor sociale media en sommigen wijzen het zelfs af
midde-len/ICT/archivering	gemeente maakt gebruik van gratis tools, heeft geen budget voor sociale media en niets wordt gearchiveerd
mensen	individuele medewerkers gebruiken sociale media in hun rol als ambtenaar

De burger is verrast

Wat merkt de burger ervan? De burger, die vaak in de voorhoede van nieuwe technologie gebruikers zit, is blij verrast door de aanwezigheid van de gemeente, dan wel door een reactie die hij/zij krijgt. En is er vermoedelijk dermate enthousiast over dat hij/zij dit (online) deelt. Niettemin is het risico van teleurstelling bij een volgende contactpoging groot aangezien het (gemeente-) kanaal (te vaak) niet bemenst is. De meerderheid van de bewoners is echter nog niet op de hoogte van het bestaan van de kanalen van de gemeente en zal deze dan ook nog niet gebruiken.

Leeswijzer

In fase 1 staat de ontdekking centraal: wat zijn die nieuwe media, hoe werken ze, wat betekent het voor ons als burger en als ambtenaar, wat zijn de kansen en wat zijn de bedreigingen? De bijdragen die hierop volgen bieden vooral het wenkend perspectief, de argumenten (voor en tegen) en praktische tips om uit de startblokken te komen. Het laatste hoofdstuk van dit deel zoomt daarbij in op de bestuurlijke kant van het ontdekken van sociale media.

De hoofdstukken in dit deel:

In stappen groeien naar de netwerkende gemeente – Coen Göebel, Niels Loeffen, Ewoud de Voogd en Aart Paardekooper
Introductie fase 1: de gemeente ontdekt
Nothing great was ever achieved without enthusiasm – Marcel Jongmans
Verwondering: het begin van vernieuwing – Leontien Wapenaar, Daphne Voulon, Lotte Muis, Pieter Lammers en Diana Alblas
Denk aan morgen, handel vandaag: durf te verbinden met pioniers – Eunice Frijde

Nog steeds actuele voorbeelden uit eerdere publicaties (te downloaden van de website www.socialmediameetlat.nl):

Uit Digitale Dialoog:

Van ranking the stars naar ranking the ambtenaar – Lieke en Richard Lamb
De digitale kloof dichten – Hans Versteegh
Welke kansen bieden internet en sociale media (niet)? – Chris Aalberts
De Nationale Postcode Loterij als social business – Selma Hetharia
De gemeentetweet – het sociale netwerk met twee gedaanten – Piet Bakker
Waarom alle ambtenaren moeten twitteren (of niet) – Ruim 200 tweets van ongeveer 35 deelnemers, uitgeschreven door @davidkok
De Business Case voor sociale media bij gemeenten – Boyd Hendriks
Interactie en participatie: het wiel is al uitgevonden! – Ronilla Snellen
Externe ondersteuning bij het opstarten van sociale media – Niels van Laatum
Interactief communiceren voor politici werkt – Sanne Kruike-meier

Uit Sociaal kapitaal:

De wetenschap achter sociale media – Wim Elving
Kunnen gemeenten sociale media al wel aan? – Basile Lemaire & David Kok
Politieke Sensitiviteit en sociale media: bij twijfel, niet oversteken – Maud van de Wiel & Marike Simons
De toekomst van de afdeling Communicatie – Renata Verloop
Sociale media voor interne communicatie – Roosmarijn Busch
Pleio als online platform voor de publieke zaak – Davied van Berlo

Tegen welke vraagstukken loopt het bedrijfsleven aan? – Joris Kok
Zijn de sociale media altijd sociaal – Kees Kok

Uit: Sociale gemeenten

Beschouwing: innovatie en sociaal kapitaal – vooruitgang door buiten gebaande kaders te treden – Tony Bosma

Nothing great was ever achieved without enthusiasm

Marcel Jongmans

“Ik maak mensen enthousiast over zichzelf, de organisatie waar ze voor werken en voor nieuwe ideeën.” Zo introduceer ik mezelf iedere dag als Enthousiasmeur. Nu doe ik dat al heel mijn leven, maar tot vier jaar geleden kon ik, wat ik deed, niet goed verkopen. Ik was geen merk. Ik had geen label. En hoewel we als mens meerdere kanten, talenten, mogelijkheden en onmogelijkheden hebben, is een duidelijke ‘brand’ kennelijk noodzakelijk.

Na jaren van vooral veel schrappen, kwam ik tot het label ‘Enthousiasmeur’. Een combinatie van de woorden enthousiasme en charmeur. Want waar ik ook ben en wat ik ook doe: ik breng altijd enthousiasme. Ik ben de eerste die het nieuwe kapsel van de secretaresse ziet, de nieuwe schoenen van mijn collega of de waardering kan uitspreken voor dat nieuwe luchtje. En niet alleen bij vrouwen. Als van nature weet ik het *positieve* te benoemen. Zonder bijbedoelingen.

Als je een merk maakt, is het belangrijk dat merk in al haar facetten neer te zetten. Het moet kloppen. Van kleding tot uitspraken, van auto tot kantoor, van verpakking tot uitvoer van diensten. Dat maakte dat ik bij het merk Enthousiasmeur ook bewust nadacht over communicatie via een website, visitekaartje en ... sociale media.

Ik ben ambtenaar, maar ook Rotterdammer en ondernemer

Ik ben iemand die net zo geniet van een gezellig, druk terras als ieder ander. Iemand die, net als andere ondernemers, soms fronsend kijkt naar wat, bijvoorbeeld, overheidsdiensten doen. Dat maakt dat ik als fulltime ambtenaar in dienst van de Gemeente Rotterdam zeer benaderbaar blijf. ‘Marcel wat vind jij hier van?’ of ‘Kun je me helpen? Ik zoek een lege winkel in het centrum van Rotterdam?’ zijn van die vragen die ik geregeld via mijn profiel binnen krijg.

Die online benaderbaarheid is soms ook lastig. Een vraag naar leeg vastgoed is zo beantwoord. Maar wat ik vind van de sluiting van een café, het verbod op straatmuzikanten of de verordening een mooi terras te strippen van gezellig groen, is een ander verhaal. Dan wordt mij gevraagd om mijn standpunt dat allesbehalve de mening hoeft te zijn van mijn werkgever: het college van B&W. In veel van mijn reacties kies ik voor een tussenweg waarin ik uitleg dat ik op drie manieren reageer. Als mens, als Rotterdammer en als ambtenaar. En dat die drie rollen soms ook een ander antwoord verlangen. En toch... Al meerdere malen is het voorgekomen dat ik, juist aan mijn werkgever, moest uitleggen wat ik bedoelde met een Facebookpost, blog of column.

Je kunt je sociale mediabeleid als (overheids)organisatie vatten in regels en procedures, of voorschriften en huisstijlen. Maar in deze tijd, door sociale media en door een groot aantal andere ontwikkelingen in de maatschappij, komt het steeds meer op waarden en steeds minder op de norm uit. Dan gaat het over hoe jij als mens, merk of vertegenwoordiger van een organisatie over wilt komen. En daarbij moet je steeds opnieuw je persoonlijke afwegingen maken.

Een voorbeeldprobleem

Zo was er een vervelend incident in de Witte de Withstraat op de stoep voor een Horecagelegenheid. Regel is dat de burgemeester de betreffende zaak sluit zodat politie goed (sporen)onderzoek kan doen en bekijkt of een dergelijk incident niet nog een keer kan plaatsvinden. Bijvoorbeeld omdat een specifieke groep 'bekenden van politie' een café veelvuldig bezoekt. Logisch dat de zaak tijdelijk sluit. Maar in dit geval was het een zeer goed bezochte gelegenheid met al jarenlang een goede staat van dienst. Weinig tot geen problemen in de zaak en bekend en geliefd in Rotterdam en ver daarbuiten. Extra zuur was dat de zaak werd gesloten in een tijd waarin een groot festival plaatsvond. De reacties op Facebook, Twitter en op blogs was niet van de lucht. En daar kwamen de vragen op mijn Facebookwall. Of ik niet iets kon doen? Wat ik vond van de sluiting? Ik vond als horecaliefhebber toch ook dat deze zaak gewoon open moest blijven?

Ik had een probleem. Natuurlijk vind ik, als Rotterdammer, dat een zaak met een goede staat van dienst open moet blijven. Als ondernemer snap ik dat omzet cruciaal is. Bekend met horeca begrijp ik als geen ander dat een vol terras van levensbelang is. Vanuit de rol van Rotterdammer en als mede-ondernemer vond ik de sluiting ingewikkeld. Als ambtenaar begrijp ik waarom het café op last van de burgemeester (mijn baas) moest sluiten. Het is wet- en regelgeving waar vergunningverleners, handhavers en politie zich aan moeten houden. We willen met z'n allen toch een gezonde en vooral veilige horeca in de stad?

Ik heb niet kunnen reageren op de vragen en oproepen. Tegelijkertijd vind ik dat juist ambtenaren en bestuurders, meer dan anderen, bereikbaar moeten zijn. Moeten kunnen uitleggen waarom beleid er is en wat het doet en waarom. Ik wil transparant zijn. Door mijn tone of voice op sociale media hebben meer dan genoeg mensen door dat ik volledig ongeloofwaardig ben als ik glashard beweer dat sluiten de normaalste en meest logische zaak van de wereld zou zijn. Het resulteerde in een post waarin ik probeerde vanuit verschillende rollen te reageren. Als mens/Rotterdammer, ondernemer en ambtenaar. Het maakte dat ik nogal wat had uit te leggen aan mijn collega's die de post ingewikkeld vonden...

Een strategie werkt!

Als Enthousiasmeur Twitter, Facebook of LinkedIn ik over zaken die ik positief vind. Waarvan ik denk dat ze een positieve draai geven aan een wereld die soms gericht is op alles wat misgaat. Je zou kunnen zeggen dat ik het tegenovergestelde ben van het RTL Nieuws. Ben ik het ergens niet mee eens, dan schrijf ik dat misschien wel, maar ik zal altijd eindigen met, wat ik denk, een goede oplossing is. Ik ben echter niet van de 'alle machtig wat gaat alles goed met mij show'. Ik maak dingen niet mooier dan ze zijn. Ik doe niet voorkomen of alles altijd alleen maar goed gaat met me.

Mijn Facebookprofiel is een combinatie van privé en zakelijk. Precies zoals mijn leven er nu uitziet. Want tussen werk en privé loopt bij mij geen grens meer. En zo leren mijn zakelijke contacten me kennen door de restaurants die ik bezoek, mijn training met de nieuwe pup, dat lekkere biertje met vrienden in de kroeg. En zien mijn vrienden wat ik zakelijk allemaal uitspook. Ik heb dus expres *geen* Enthousiasmeurpagina. Dat zou een scheiding betekenen tussen werk en privé. Iets wat ik predik dat steeds meer gaat verdwijnen. Nu lijkt dit een praktisch ingestoken manier om naar sociale media te kijken, maar op strategisch niveau is het een bewuste keuze mijn communicatie zo in te richten dat deze zoveel mogelijk matcht met mijn leventje.

Hetzelfde geldt voor die vreemde combinatie van het ambtenaarschap met het ondernemerschap. Als ambtenaar promoot ik Rotterdam en heb ik altijd het belang van de stad voor ogen. Als ondernemer is dat niet anders. En dus zijn mijn posts, op welk medium dan ook, een mix van ambtenaar- en ondernemerschap. Werk en privé-werk lopen door elkaar heen, net als de verschillende rollen die ik in het dagelijks leven heb. Online is offline en andersom.

Benaderbaar en consistent zijn

Ik ben overtuigd van het feit dat de menselijke maat, sociaal zijn, benaderbaar zijn en vooral consistent zijn in je communicatie van grote toegevoegde waarde is in niet alleen je privéleven, maar zeker ook zakelijk. Hoe lastig dat zakelijk soms kan zijn. Dat bleek ook toen ik eind 2014 twee weken lang voor al mijn Facebookvrienden, een combi van privé en zakelijke contacten, een persoonlijke kerstgroet schreef. Een mini-verhaal met iets positiefs over die persoon. Het haalde de landelijke pers, twee lokale radiostations en een paar berichten in de krant. Daar waar ik over de sluiting van een zaak het een en ander had uit te leggen aan mensen, deed deze actie precies het tegenovergestelde.

Het leverde me nieuwe contacten op (mensen wilden ook een persoonlijke boodschap). Maar veel belangrijker: Het leerde mij een belangrijke les: De menselijke maat, sociaal zijn, benaderbaar zijn is online net zo belangrijk zijn als offline. Social is echt sociaal. Een enthousiaste charmeur zijn werkt net zo goed op straat als op

Twitter. Net zo goed op Facebook als in de kroeg. De truc is om daar online en offline welgemeend lijn in te krijgen. Consistent zijn in je communicatie. En die lijn krijg je niet door eerst na te denken over je sociale mediastrategie, de inzet van middelen als Pinterest, Facebook of Tumblr, maar door na te denken over wie jij bent als merk/mens of hoe je als bedrijf je merk of dienst in de markt wil zetten. De rest volgt vanzelf...

Marcel Jongmans gaat door het leven als Enthousiasmeur. Hij maakt mensen enthousiast over zichzelf, de organisatie waar ze voor werken of voor nieuwe ideeën. Dat doet hij fulltime in dienst van de Gemeente Rotterdam en fulltime als ondernemer.

Als een olifant in een porseleinkast legt hij verbanden tussen economie, maatschappij, internet, social en innovatie in de breedste zin des woord. Zet organisaties en mensen op scherp en weet altijd de andere kant te zien, wat problemen tot kansen maakt.



Twitter: @Enthousiasmeur

Verwondering: het begin van vernieuwing

Leontien Wapenaar, Daphne Voulon, Lotte Muis, Pieter Lammers en Diana Alblas

Dat sociale media kansen bieden voor gemeenten, zoveel is duidelijk. Veel gemeenten en overheidsinstanties laten graag zien hoe zij van die kansen gebruik maken en beschrijven hun best case scenario's. Het delen van kennis en ervaring door gemeenten onderling is leerzaam en juichen wij meer dan toe. Verwonderlijker is echter hoeveel kansen op het gebied van sociale media en digitale communicatie onbenut blijven. En verwonderen dat doen we graag bij DisGover.

DisGover biedt een traineeship aan en leidt jonge mensen op die de ambitie hebben om bij de overheid te werken. De naam DisGover zegt het eigenlijk al. Een combinatie van het Engelse 'discover' (ontdekken) en 'government' (overheid). Vertaald dus het ontdekken van de overheid en dat is ook precies wat er gebeurt gedurende het tweejarige traineetraject. Als trainee ben je in staat om met een frisse blik naar een bestaande organisatie te kijken en je oprecht te verwonderen over de gang van zaken. Eigenlijk een vaardigheid die niet uitsluitend moet zijn voorbehouden aan trainees, maar dat terzijde. Wil je een goede indruk krijgen van deze werkwijze, bekijk dan eens het filmpje 'Doen is de beste manier van denken' op YouTube.

Als trainees vragen we ons in onze opdrachten voortdurend af; 'Waarom gaan de zaken zoals ze gaan, waarom doet men de dingen die men doet? Kan het ook anders? Kan het beter?'. We zijn nieuwsgierig en willen nieuwe mogelijkheden verkennen, kansen benutten en daarnaast een maatschappelijke bijdrage leveren. Binnen de overheid liggen naar ons idee nog veel onbenutte kansen en mogelijkheden. Dit hoofdstuk is een verzameling van een aantal van onze 'verwonderingen' en onbenutte mogelijkheden binnen de overheid die wij zien.

Cursus omgaan met sociale media voor werkzoekenden of voor gemeenten?

Gemeenten hebben, op grond van de Participatiewet, een taak op het gebied van re-integratie. Ze zijn verantwoordelijk om mensen met een bijstandsuitkering en NUG'ers (niet-uitkeringsgerechtigden) te helpen bij het vinden van werk. Binnen het re-integratietraject worden werkzoekenden naast de traditionele wegen, zoals via een uitzendbureau, steeds meer aangespoord om online naar werk te zoeken. Vooral sociale media als Facebook, LinkedIn of Twitter, zijn bekende kanalen. Zo biedt het UWV sinds vorig jaar sociale media trainingen aan. Werkzoekenden leren in deze training hoe ze sociale media optimaal kunnen inzetten bij het vinden van werk. Hierbij gaat het bijvoorbeeld om hoe ze zich kunnen profileren op sociale media en hoe ze via sociale media kunnen netwerken en solliciteren.

Verbazingwekkend genoeg blijven gemeenten en sociale diensten zélf vaak achter op het gebied van sociale media. Hoe kunnen zij werkzoekenden op de kracht van sociale media wijzen als zij zelf weinig actief zijn op sociale media? Volgens onze manier van werken zouden zij op hetzelfde niveau de interactie moeten aangaan, dat zij van werkzoekenden verlangen.

Wat betreft sociale media en re-integratie ligt er dus een enorme kans voor gemeenten. Denk bijvoorbeeld aan een platform waar gemeenten of sociale diensten aan de hand van videomateriaal uitleg geven over het re-integratietraject, vacatures en cursussen kunnen plaatsen. Een platform waar ze tips geven over het vinden van werk, het schrijven van een curriculum vitae of het voeren van een sollicitatiegesprek. Daarnaast moet het platform ook de mogelijkheid bieden het gesprek met de gemeente aan te gaan, door bijvoorbeeld vragen te stellen of opmerkingen te plaatsen.

Op het gebied van re-integratie ligt de focus van gemeenten vaak bij de uitkeringsgerechtigden. Zij volgen namelijk verplicht een re-integratietraject. Door een sociaal platform te creëren gericht op re-integratie, kunnen gemeenten en sociale diensten ook de mensen die geen recht hebben op een uitkering (NUG'ers) meer hulp bieden bij het vinden van werk. Naast tips over het vinden van werk, kan de NUG'er via het platform met de gemeente of andere werkzoekenden in contact komen. Sociale media kunnen op deze manier helpen het sociale isolement van de NUG'er te doorbreken.

Efficiëntie door interactie via sociale media

De overheid heeft de laatste jaren goede stappen gezet in het online aanbieden van informatie. Er is steeds meer informatie online en via sociale media beschikbaar. Waar in 2011 slechts 20% van alle gemeenten in Nederland actief was op Facebook, gebruikte in 2013 72% van alle gemeenten dit informatiekanaal³. Het aanbieden van informatie kan echter net zoveel vragen oproepen als dat het beantwoordt. Door de grote hoeveelheid informatie is het vaak niet duidelijk waar je als burger moet zijn. Stel, ik wil een kapvergunning aanvragen: kijk ik dan bij afval en milieu? Ondernemen? Of misschien toch bij burgerzaken? Voor de meeste mensen is dit niet snel duidelijk en bijna iedereen kent de frustratie bij het doorzoeken van een gemeentelijke website.

Het probleem is dat overheden online vooral informatie zenden en niet snel de interactie met burgers aangaan. Dit is een gemis, aangezien hier grote kansen liggen. Bij het Kennis- en Exploitatiecentrum Officiële Overheidspublicaties (KOOP) werkt men

³ 'Sociale gemeenten: de kracht van de nieuwe media'. David Kok, 2013.

bijvoorbeeld met een LinkedIn-pagina waar klanten vragen kunnen stellen. Het interessante van deze pagina is dat antwoorden op vragen niet altijd van medewerkers van KOOOP komen, maar vaak ook van klanten zelf. Aangezien een vraag of klacht bijna nooit uniek is, lopen er vele 'ervaringsdeskundigen' rond die kunnen helpen. Een sociale media platform dat burgers verbindt met deze ervaringsdeskundigen en ambtenaren, heeft dan ook veel potentie. Niet alleen worden vragen sneller afgehandeld, maar de overheid bespaart ook tijd aangezien 'online ervaringsdeskundigen' hen werk uit handen nemen.

De volgende stap in online overheidscommunicatie is het aangaan van de interactie. Het opzoeken van interactie met de burger levert meer op dan het uitsluitend zenden van informatie. Een online platform waar burger en ambtenaren met elkaar kunnen communiceren over de aangeboden informatie, zorgt ervoor dat de aangeboden informatie beter begrepen en benut wordt. Dat blijkt wel uit bovenstaand voorbeeld bij KOOOP.

Open data als oplossing voor maatschappelijke vraagstukken

Veranderingen op technologisch gebied zijn de afgelopen jaren in een stroomversnelling gegaan. Neem de veelheid aan applicaties, gemaakt met open data, die jijzelf dagelijks gebruikt voor bijvoorbeeld reizen, het weer en nieuws. Open data is data die vrij gebruikt, hergebruikt en opnieuw verspreid kan worden door iedereen. De Rijksoverheid stimuleert het gebruik van open data en heeft al diverse datasets online beschikbaar gesteld. De toepasbaarheid van open data is groot. Met open data is het mogelijk nieuwe producten te ontwikkelen, die bijgedragen aan innovatie. Daarnaast creëert het beschikbaar stellen van data meer transparantie naar inwoners.⁴

Maar denk bij de toepasbaarheid van open data ook aan het volgende. Stel je eens een wereld voor waarin 1 op de 2 volwassen mensen 65-plus is. Een wereld waar een op de twee mensen mogelijk langdurige zorg nodig heeft, er in verhouding minder zorgverleners zijn (professionals, maar ook mantelzorgers) en zorgkosten steeds hoger worden. Onrealistisch? Volgens cijfers van CBP⁵ is dit een reëel beeld in 2040. Hoe kan open data helpen bij het omgaan met de gevolgen van demografische verandering? Een verandering die nu al merkbaar is. Dit is het vraagstuk wat Holland Zorgt, een initiatief van DisGover en Paul Suijkerbuijk, bij de kraag heeft gevat: hoe kan door middel van een technische applicatie en open data een lastenvermindering

⁴ 'De waarde van open data. Keuzes en effecten van open-datastrategieën voor publieke organisaties'. Kronenburg, dhrs. T. et al., 2012. In opdracht van het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.

⁵ <http://www.nationaalkompas.nl/bevolking/vergrijzing/toekomst/>

bij mantelzorgers worden bewerkstelligd? Holland Zorgt organiseerde een hackaton⁶ met als vraagstelling: hoe ontwikkel je bewustzijn omtrent het feit dat je te maken kunt krijgen met mantelzorg? Het winnende team ontwikkelde een prototype applicatie, waarbij mantelzorgsituaties worden gesimuleerd. Door middel van rollenspel tussen een potentiële zorg behoeftige en een mantelzorger worden scenario's voorgelegd, met als doel het creëren van bewustwording en discussie over mantelzorg op gang te brengen. Initiatieven om tot ontwikkeling van de simulatiegame over te gaan zijn er en zullen binnenkort naar alle waarschijnlijkheid een vervolg krijgen.

Een voorbeeld als Holland Zorgt toont aan dat gemeenten veel informatie in huis hebben en pas met kleine stappen bezig zijn deze te delen. Als een initiatief als Holland Zorgt al een kleine verandering teweeg kan brengen, dan is nog meer mogelijk wanneer overheden alle data⁷ gaan delen!



Beeld 4: deelnemers Holland Zorgt hackaton

Serious Ambtenaar; (online) kennisdeling en mobiliteit

In 2013 organiseerde DisGover de derde editie van Serious Ambtenaar. Serious Ambtenaar is wat ons betreft hét voorbeeld voor hoe de nieuwe overheid kan werken. Het concept is een samenwerking binnen heel overheidsland, met als doel zoveel mogelijk geld in te zamelen voor Serious Request. Organisaties binnen en buiten de overheid leveren een vraagstuk aan. Vervolgens melden vrijwilligers door het hele land

⁶ Een Hackaton is een challenge waarbij software- en website-ontwikkelaars bij elkaar komen om in een bepaalde tijdsperiode (bijvoorbeeld 24 uur) aan een vraagstuk te werken en tot een (ICT) oplossing te komen.

⁷ Data die op basis van de Wet Openbaarheid van Bestuur mag worden vrijgegeven.

zich aan om met deze vraagstukken aan de slag te gaan. Opdrachtgevers doneren in ruil voor een antwoord op hun vraagstuk €5.000 aan het goede doel van Serious Request en vrijwilligers doneren twee dagen van hun vrije tijd om een opdracht uit te voeren. In 2014 nam de gemeente Schiedam het stokje van DisGover over en organiseerde de vierde editie van dit succesvolle concept. Twee dagen lang werkten 1500 vrijwilligers (ambtenaren en niet-ambtenaren) aan 151 opdrachten, beschikbaar gesteld door 90 verschillende (overheids)organisaties en instanties uit heel Nederland.

Als organisator en dit jaar als deelnemer merkten we dat veel ambtenaren enthousiast worden van deze manier van werken en zich af vragen: waarom doen we dit niet vaker? Waarom maar één jaar per jaar? Wanneer je als organisatie een probleem hebt, heb je een grote kans dat een andere organisatie te maken heeft met een vergelijkbaar probleem en al kennis en inzichten voor handen heeft. Waarom daar geen gebruik van maken en tegelijkertijd ook nog je eigen inzichten en kennis verrijken? Tijdens de uitvoering van een Serious Ambtenaar opdracht worden vrijwilligers met verschillende achtergronden bij elkaar gezet. Mensen raken geïnspireerd door elkaar. Er ontstaan innovatieve en creatieve ideeën en concepten waarmee de opdrachtgever verder aan de slag kan, maar die de deelnemers ook kunnen gebruiken tijdens hun dagelijks werk. Dit jaar leverden bijvoorbeeld diverse gemeenten vraagstukken aan op het gebied van burgerparticipatie en leerden de deelnemende vrijwilligers van elkaars ervaringen.

Hier ligt wat ons betreft een grote kans voor de overheid. Serious Ambtenaar kan méér zijn dan een jaarlijks initiatief. Het kan vorm krijgen als een online platform waarop alle Nederlandse overheidsinstanties zijn aangesloten. Op het platform kan organisatie overstijgende kennis worden gedeeld en het platform biedt ook de mogelijkheid om vacatures op projectbasis beschikbaar te stellen. Via hun LinkedInprofiel kunnen ambtenaren zich aanmelden op het platform en kan een organisatie door het zoeken op specifieke kwaliteiten, achterhalen welk persoon perfect past binnen dat ene project. Vervolgens werkt de ambtenaar in kwestie voor een paar maanden bij de andere organisatie. De ambtenaar verrijkt zijn kennis en inzichten en brengt na een paar maanden nieuwe kennis en ervaring mee die hij kan toepassen in de organisatie waar hij in vaste dienst is.

Bovenstaande is wat ons betreft slechts een greep uit de mogelijkheden van (online) kennisdeling en mobiliteit voor de nieuwe overheid. We kunnen niet wachten hier gebruik van te maken en de opbrengsten te zien.

Weg met de mail, welkom sociaal internet

Herken je dat, dat jouw mailbox weer vol zit terwijl je de dag ervoor nog het laatste uurtje hebt besteed aan het beantwoorden van die mail over het aankomende team-uitje en alle CC mailtjes hebt doorgenomen? Krijg jij ook wel eens van jouw collega een erg kort e-mailtje, terwijl hij tegenover je zit? En denk je nu bij jezelf dat je eigenlijk ook veel te snel een e-mail stuurt in plaats van de telefoon te pakken of even naar je collega te lopen? Het lijkt zo handig en efficiënt dat mailen.

Om niet alle nieuwsberichten te hoeven verspreiden via de e-mail, kennen veel organisaties een intranet. Via dit netwerk kan elektronisch informatie gedeeld worden binnen de organisatie. Dit klinkt een beetje achterhaald; in dit digitale tijdperk moet toch meer uit een intranet te halen zijn? Zo dacht de Gemeente Zaanstad er ook over, want sinds kort werken de medewerkers met een 'sociaal' intranet.

Dit moderne intranet biedt de mogelijkheid om met elkaar samen te werken en te communiceren. Nu kan je je afvragen wat de meerwaarde is van een sociaal intranet, als we ook kunnen communiceren via telefoon, mail of door even naar elkaar toe te lopen. Echter, een sociaal netwerk kan binnen de eigen organisatie een heel krachtig middel zijn om de samenwerking tussen collega's te optimaliseren. Een goed functionerend intranet heeft dezelfde kracht als platforms als Facebook en Twitter. Het zorgt ervoor dat mensen, onafhankelijk van tijd en plaats, elkaar kunnen vinden voor het werken aan opdrachten en gemakkelijk formele en informele informatie kunnen delen. Medewerkers kunnen op deze manier bijvoorbeeld via de homepage updates lezen en zich vervolgens aansluiten bij groepen waarin onderwerpen worden besproken die hen interesseren. Naast de 'standaard' nieuwsberichten, krijgt de medewerker alle updates te zien vanuit de groepen waar hij/zij bij aangesloten is. Collega's met dezelfde interesses kunnen elkaar zo gemakkelijk vinden, volgen en op elkaar reageren. Wanneer iemand bijvoorbeeld een belangrijk artikel heeft gevonden over de decentralisaties, kan deze persoon het artikel in de groep plaatsten en kunnen andere collega's hier hun reactie opgeven. Formele en informele kennis wordt op deze manier snel verspreid en gedeeld.

Met de komst van een sociaal intranet zijn medewerkers beter op de hoogte, voelen zij zich meer verbonden met elkaar en de organisatie. En niet te vergeten, jouw mailbox zal de volgende keer niet meer overlopen.

Bovenstaande voorbeelden van 'verwonderingen' tonen aan dat door samenwerking en kennisdeling een nieuw type overheid kan ontstaan. Sociale media en open data spelen hierin een belangrijke rol. Bovenstaande cases zijn slechts enkele voorbeelden hoe deze nieuwe overheid er uit kan zien. In de projecten bij DisGover en binnen onze opdrachten in overheidsland zetten we deze nieuwe media soms op kleine en

soms op grote schaal in. Onze droom is een efficiëntere, klantgerichtere overheid, onder meer door de inzet van deze nieuwe media. Een overheid die denkt in mogelijkheden en kansen, in plaats van in onmogelijkheden en beperkingen. Een overheid die zich op een andere manier opstelt richting burgers en bedrijven en hen ziet als samenwerkingspartners. Sociale media en open data spelen hierin een belangrijke rol, omdat ze de drempel tot interactie verkleinen en de mogelijkheid tot kennisdeling vergroten.

Ga eens op ontdekkingsreis in je eigen organisatie om je net als wij te verwonderen over de onbenutte mogelijkheden! Het is het begin van een nieuwe overheid.

DE SAMENLEVING KANTELT, NU DE OVERHEID NOG...



Beeld 5: de samenleving kantelt, nu de overheid nog..

Over DisGover

DisGover is een innovatieve jonge organisatie die uitdagingen op het gebied van informatie- en verandermanagement binnen de overheid ondersteuning biedt.



Over de auteurs

Leontien Wapenaar is altijd op zoek naar kansen en mogelijkheden om zichzelf te ontwikkelen. Als trainee, als backpacker, als vrijwilliger, als fotograaf. Het liefst bezig met maatschappelijke vraagstukken en het optimaliseren van (informatie)processen. Houdt altijd rekening met de mens en is een echte teamplayer. Is gek op Italiaans eten, danst graag elke dag, 'beetje' verslaafd aan sociale media en ziet een glas liever half vol dan half leeg.



Daphne Voulon studeerde Mediastudies aan de Universiteit Utrecht. Na ervaring op te hebben gedaan als Junior beleidsadviseur/onderzoeker bij de Nederlandse Publieke Omroep (NPO) is ze vanaf maart 2015 bij DisGover gaan werken. Daphne hecht veel waarde aan een transparante, flexibele en klantgerichte overheid. Ze heeft als missie om, in een maatschappij die onderhevig is aan technologische vernieuwingen, de dienstverlening van de overheid beter te stroomlijnen.



Lotte Muis heeft de master Beleid, Communicatie en Organisatie afgerond aan de VU Amsterdam en sinds april 2015 werkzaam bij DisGover. Ze levert graag een bijdrage aan transparante en eenduidige (informatie)processen in haar opdracht bij een gemeentelijke organisatie. Haar werkwijze kenmerkt zich door integraal en met oog voor de mensen aan een vraagstuk te werken en een open en enthousiaste houding.



Pieter Lammers begon na zijn masterstudie Politieke Communicatie met een PhD aan de Universiteit Antwerpen. Al snel kwam hij er achter dat onderzoek doen puur voor het onderzoek niet aan hem besteed is. Hij zet zijn vaardigheden graag in om mensen en/of organisaties verder te helpen. Aangezien veel mensen een mening hebben over de overheid vind hij het des te spannender om deze organisatie te helpen verbeteren.



Diana Alblas studeerde Beleid, Communicatie en Organisatie aan de Vrije Universiteit van Amsterdam. Ze is gefascineerd door het benutten van kwaliteiten van mensen en het tot stand brengen van verbindingen tijdens een verandering. Vanaf 2014 werkt ze voor Dis-Gover, waar ze zich o.a. bezig houdt met het implementeren en doorontwikkelen van nieuwe werkwijzen en zaaksystemen.



Denk aan morgen, handel vandaag: durf te verbinden met pioniers

Eunice Frijde

De komst van onder andere e-mail, Skype, Facetime, Dropbox en iCloud maakt het mogelijk dat wij als burgers steeds mobieler kunnen gaan leven en werken. Familie, vrienden, collega's en opdrachtgevers zijn 1 klik van ons verwijderd. Een steeds groter wordende groep mensen kiest hierdoor (tijdelijk) voor een mobiele levensstijl, denk aan: ZZP-ers, zeilers, wereldreizigers (op een sabbatical) en gepensioneerden.

Sinds een jaar leef ik als een nomade zonder vaste woon- en verblijfplaats. Ik heb mijn appartement opgegeven, en pas sindsdien op huizen en dieren van mensen die op vakantie zijn. Als mobiele burger behoor ik tot de categorie overig. Ik heb ervaren dat er geen passende regelgeving en beleid is hoe om te gaan met dit type burgers. Vanuit mijn visie is juist deze categorie enorm waardevol. Het is omdenken, maar de uitzonderingen op de gangbare norm zijn een kans om scherp te krijgen of het beleid en de collectieve overtuigingen van overheidsorganisaties nog aansluiten bij de maatschappelijke ontwikkelingen en de behoefte van burgers in onze steeds digitaler wordende samenleving.

Als mobiele burger dien ik mij, net als alle andere burgers, te registreren in de Basis Registratie Personen (BRP) en daarom vroeg ik een briefadres aan bij mijn oom in Almere. Een briefadres is momenteel de meest passende vorm van registratie die de overheid biedt aan mobiele burgers. Ik ken diverse mobiele burgers die middels een briefadres staan geregistreerd in de BRP, maar bij mij liep het anders. De gemeente Almere weigert een briefadres aan mij te verstrekken. Door deze impasse ging ik op zoek naar alternatieve registratiemogelijkheden en hierdoor stuitte ik op Facebook op een imponerende dienstverlening van de Estse overheid.

Estland, een pionierende overheid

Heb je ooit gehoord van digitaal burgerschap? In Estland is het mogelijk. Waar je ook vandaan komt, je kunt digitaal burger (e-burger) worden. Met deze dienstverlening gaat Estland voorbij aan fysieke grenzen en toont inzicht in de maatschappelijke realiteit: een virtuele wereld waarin we een klik van elkaar verwijderd zijn.

De Estse overheid loopt vooruit op de rest van de wereld wat betreft de inzet van technologie. Het resultaat: een papierloze overheid. Vanaf 2002 krijgt iedere burger op zijn 15de een ID-kaart waarmee hij toegang heeft tot circa 4.000 online services zoals: stemmen, bankieren, het oprichten van een bedrijf, het beheren van de medische gegevens en het betalen van parkeertickets. Er is zelfs een service die burgers de mogelijkheid biedt na te gaan welke instanties hun gegevens hebben bekeken. 90% van de Esten maakt gebruik van de ID-kaart. Maar Estland denkt een stap verder!

Digitaal burgerschap voor buitenlanders

Sinds 1 december 2014 kunnen ook buitenlanders digitaal burgerschap aanvragen en hiermee e-burger worden van Estland. Zij krijgen geen verblijfsvergunning maar wel de ID-kaart waarmee ze toegang krijgen tot de talloze innovatieve diensten van de Estse overheid zoals: het registeren van hun bedrijf in Estland, bankieren en digitaal documenten ondertekenen. De kaart is beschermd met een pincode en een wachtwoord en het is het eerste online ID-bewijs dat voorzien is van een vingerafdruk van de kaarthouder.

Met behulp van hedendaagse technologie biedt Estland niet alleen een laagdrempelige en snelle dienstverlening aan haar eigen burgers maar ook aan ondernemende burgers uit andere landen. Tevens wordt moderne technologie gebruikt om misbruik te beperken. De dienstverlening van de Estse overheid is gebaseerd op vertrouwen, authenticatie en versimpelen. Hierop zijn steeds meer op internet ontstane diensten gebaseerd, denk aan Bitcoin, Uber en Airbnb.

Estland is zonder meer een pionierende overheid en speelt in op een behoefte van (ondernemende) burgers wereldwijd: hun dagelijkse leven en ondernemen zo makkelijk mogelijk maken. Zowel de Esten als ondernemende burgers uit andere landen kunnen met een digitale identiteit veel sneller en efficiënter hun zaken regelen. Met je ID-kaart, je digitale handtekening en een internetverbinding kun je vanaf iedere willekeurige locatie belangrijke zaken op een veilige manier regelen. Met het e-burgerschap ambieert de Estse overheid in 2025 ongeveer 10 miljoen digitale burgers van dienst te zijn. Afhankelijk van de digitale ontwikkelingen en registratiemogelijkheden voor mobiele burgers hier in Nederland word ik wellicht één van die 10 miljoen.

Bewuste dienstverlening of dikke stadsmuur

In Nederland wordt de druk op overheid en gemeenten om digitaal te werken steeds groter. Wat kunnen overheidsorganisaties in Nederland in hun digitaliseringsproces leren van de Esten? Als ondernemende mobiele burger ben ik zeer gecharmeerd van het e-burgerschap, maar misschien nog meer van de Estse mindset: vertrouwen, authenticatie en versimpelen. Deze mindset is de fundering van hun digitale dienstverlening.

Toen ik mij verdiepte in de mogelijkheden van digitaal burgerschap in Estland, werd ik mij ervan bewust hoezeer overheidsorganisaties, met name gemeenten, in Nederland op dit gebied nog in de onderbouw van de basisschool zitten. Na de impasse met de gemeente Almere voor het krijgen van een briefadres, was het noodzakelijk mij in te schrijven op een woonadres. In de procedure van het krijgen van een brief-

adres is door de behandeld ambtenaren herhaaldelijk gecommuniceerd dat het doorgeven van een verhuizing de juiste optie is: de aanvraag wordt direct behandeld en toestemming van de hoofdbewoner is niet nodig. Indien gewenst kan het zelfs ambts-halve.

Ik besloot de proef op de som te nemen en gaf mijn verhuizing digitaal door. Het ingevulde formulier kon ik als een pdf downloaden. De digitale ontvangstbevestiging bleef echter achterwege. Na 13 dagen kreeg ik op mijn tijdelijke verblijfplaats een formulier waarop de hoofdbewoner toestemming moest geven dat ik mij op zijn adres mocht inschrijven, en de gemeente had van ons nog een handtekening nodig. Mijn oom, de hoofdbewoner, en ik waren beiden in verwarring omdat diezelfde gemeente herhaaldelijk een ander beeld heeft geschetst met betrekking tot het doorgeven van een verhuizing. Het toont een mindset van: verwarring, controleren en complexiteit.

De communicatie van de gemeente Almere lijkt tweeledig: het niet eerder gecommuniceerde controlemoment wordt gehouden nadat de aanvraag online is gedaan, en één dienstverlening verloopt via twee kanalen: zowel online als offline. Het ironische van dit voorbeeld is dat diezelfde gemeente meent dat het in de praktijk realiseerbaar is dat ik mij als mobiele burger inschrijf op ieder adres waar ik verblijf, of dit nou twee dagen of twee maanden is. De wijze waarop de gemeente Almere mijn verhuizing heeft afgehandeld, betekent in de praktijk dat ik al een aantal adressen verder kan zijn wanneer mijn verhuizing in de BRP is gewijzigd. Ik vraag mij dan ook af in hoeverre overheidsinstanties met een mindset van verwarring, controleren en complexiteit het belang van goedwillende burgers, met name die uit de categorie overig, daadwerkelijk voorop hebben staan.

Onlangs kreeg ik het antwoord: 2 maanden en 10 dagen nadat ik de verhuizing heb doorgegeven aan de gemeente Almere, en weken nadat deze is geregistreerd in de BRP volgt er nog een administratieve handeling: een brief van de KvK met de vraag of mijn zakelijk- en privé adres nog hetzelfde zijn. Indien mijn zakelijk adres ook is gewijzigd, dien ik formulier 14 in te vullen en op te sturen. Het formulier kan ik digitaal invullen op de site, maar ik moet het vervolgens uitprinten, ondertekenen en per post verzenden. Op het moment dat ik de brief van de KvK ontvang, ben ik inmiddels vijf keer van verblijfplaats veranderd. Het papierwerk en de controlemomenten die met iedere verhuizing gepaard gaan en de verwachting van de gemeente Almere dat ik dit proces bij iedere nieuwe verblijfplaats doorloop, zorgen voor een enorme frustratie.

De impasse met de gemeente Almere over mijn aanvraag voor een briefadres bracht mij bij de rechtbank. Tijdens het lezen van de uitspraak van de rechter werd duidelijk hoezeer de mindset van: verwarring, controleren en complexiteit is verankerd in het

Nederlandse systeem. Dit kwam met name tot uiting in de volgende zin: “De rechtbank erkent dat het veel administratieve handelingen met zich kan brengen maar dat de wet nu eenmaal niet voorziet in een dergelijk specifiek geval als dit.” En met deze uitspraak stelde de rechter de gemeente Almere in het gelijk: de gemeente hoeft geen briefadres te verschaffen aan mij als mobiele burger.

Volgens de Amerikaanse schrijfster Maya Angelou vergeten mensen wat je zegt maar niet het gevoel dat je aan hen hebt gegeven. Mevrouw Angelou deelt hiermee een universele wijsheid. Bewust stilstaan als overheid bij welk gevoel je burgers wilt geven en hoe dat dient door te werken in de dienstverlening en communicatie is essentieel. Geloof ik dat de gemeente Almere de intentie had om mij in verwarring te brengen en mij een gevoel van frustratie te geven? Nee! Maar ik had na ieder contact met de gemeente wel het gevoel dat ik tegen een dikke stadsmuur aan het praten was en de desbetreffende ambtenaar vanuit de toren wetboeken op mijn hoofd aan het gooien was.

Het is belangrijk om je als overheidsinstantie af te vragen in hoeverre je burgers, die immers jouw klanten zijn, een goed gevoel geeft wanneer ze bij jou aankloppen voor hulp, informatie of andere zaken. Zijn jouw ambtelijke medewerkers in staat om zich te verbinden met burgers en een dialoog met ze aan te gaan die verder gaat dan een canon aan formaliteiten, regels, procedures en controlemomenten?

Digitale landschap

Als je succesvol wilt digitaliseren is stilstaan bij het gevoel dat je klanten wilt geven cruciaal, je communiceert immers op afstand. Het betekent dat het nog belangrijker wordt om de collectieve overtuigingen van jouw organisatie onder de loep te nemen en duidelijk te hebben hoe deze tot uiting komen in de organisatiecultuur en in de communicatie, zowel on- als offline. Het is namelijk de fundering van je digitale landschap. Visueel of maak een schets van een digitaal landschap van een dienstverlening die jouw organisatie biedt en richt die in vanuit de overtuigingen: verwarring, controleren en complexiteit zoals ik deze bij de gemeente Almere heb ervaren. En nu volgens de mindset van de Estse overheid, gericht op: vertrouwen, authenticatie en versimpelen. Welk gevoel geven beide landschappen jou?

Vraag je vervolgens af welke collectieve overtuigingen in jouw organisatie verankerd zijn en of deze ten bate zijn van het vormgeven van je digitale landschap of hier juist afbreuk aan doen. Het is belangrijk om deze vraag te stellen en te beantwoorden in de diverse fasen van het transitieproces naar een digitale organisatie, op elk beleids-terrein en voor de diverse doelgroepen. Doorloop dit proces bewust, open, eerlijk en kijk zonder oordeel of er sprake is van een dienstverlenende mindset, een verbindende mindset of een pioniers mindset.

Dienstverlenende mindset

Bij een dienstverlenende mindset staan de burgers als mens centraal en heerst er een besef dat je als overheid regels, procedures en beleid gebruikt om deze mensen adequaat van dienst te zijn. Het vergt een langetermijnvisie, durf, daadkracht en compassie.

Had de gemeente Almere gehandeld vanuit een dienstverlenende mindset dan had de gemeente erkend dat de groep mobiele burgers net zoveel recht heeft om adequaat geregistreerd te worden als iedere andere burger. Met het wetboek onder de arm handel je vanuit de geest van de wet en bekijk je de mogelijkheden. Is er geen passende wetgeving, dan mag het niet zo zijn dat je de mobiele burger aan zijn lot overlaat, allerlei andere overheidsinstanties in Nederland opzadelt met administratie, en extra kosten genereert voor de belastingbetaler.

Dienstverlenende mindset vs een financieel georiënteerde mindset

Een ambtenaar van een gemeente in Zuid-Holland deelde met mij dat zij in die gemeente net als in Almere strikt zijn met het verstrekken van briefadressen, maar dat ze momenteel hun beleid aan het versoepelen zijn. Dit is vooral van toepassing op mensen die (tijdelijk) dak- en thuisloos zijn, bijvoorbeeld vanwege een scheiding of vanwege financiële problemen. Gebleken is dat het de overheid nog meer geld kost als deze mensen uit de BRP worden geschreven. Het was hoopgevend om te horen dat die gemeente zijn beleid ten aanzien van briefadressen gaat versoepelen maar helaas komt dit niet voort vanuit een dienstverlenende mindset maar vanuit een financieel georiënteerde mindset.

Verbindende mindset

Heb je als organisatie een verbindende mindset, dan zoek je de dialoog op met de klant. In je organisatiecultuur is het besef doorgedrongen dat de burger en de ambtenaar van elkaar kunnen leren. Ambtenaren hebben de tools om een gezonde dialoog met burgers aan te gaan: ze hebben oog voor de maatschappelijke realiteit en houden tegelijkertijd het wetboek onder de arm. Organisaties met deze mindset zijn in staat tot reflectie en kunnen hun dienstverlening door de ogen en vanuit de behoeften van de burger bekijken. In mijn proces om adequaat geregistreerd te worden hadden alleen de ombudsman en de bezwaarschriftcommissie van de gemeente Almere oog voor de maatschappelijke realiteit van mobiele burgers en zij maakten de gemeente Almere erop attent dat het systeem in Nederland niet geschikt is voor veel verhuizingen in een kort tijdsbestek.

Organisaties met een verbindende mindset zien uitzonderingen op de norm als een aanleiding om weer even scherp te krijgen of er sprake is van een productief of een

contra productief beleid. Beleidsevaluatie en beleidsvorming vinden niet plaats achter dikke stadsmuren op achterkamertjes, waar alleen de geoefende lobbyist weet binnen te dringen, maar zijn toegankelijk en transparant. Waar mogelijk wordt de burger betrokken in het proces. De nieuwe technologie biedt voldoende mogelijkheden om als overheid toegankelijk en transparant te zijn, mits de verbindende mindset in de organisatie is geworteld. Anders is er slechts sprake van 'goede' marketing. Belangrijk is dat de ambtenaren die het beleid uitvoeren, en het eerste aanspreekpunt van de burger zijn, goed in contact staan met de verbindende mindset. Het geeft kleur aan de stadsmuren.

Tegenwoordig ontstaan de mooiste en duurzaamste initiatieven door co-creatie; vanuit het besef dat we met elkaar verbonden zijn en dat samenwerken tot een effectieve dienstverlening kan leiden en een 'win' voor alle betrokkenen oplevert: overheid, burgers en bedrijfsleven. Ook de overheid kan in co-creatie met burgers en bedrijfsleven beleid ontwikkelen en aanscherpen, zodat deze aansluit bij de behoeften van de diverse groepen in de samenleving.

Pioniersmindset

Wil je als overheid succesvol digitaliseren dan moet er sprake zijn van een pioniersmindset. Veel gemeenten profileren zich als steden van de toekomst: de plek voor hubs, start-ups en vernieuwende technologische bedrijven. De slogan van Almere is: 'Het kan in Almere' en op de startpagina van deze stad staat: 'Almere houdt van pioniers'. Maar in hoeverre staat deze gemeente bewust stil bij hoe je een aantrekkelijk ondernemersklimaat en digitaal landschap creëert zodat deze groep kan floreren? Is de gemeente Almere en zijn de andere gemeenten die een strikt beleid hebben aangaande briefadressen, zich ervan bewust dat een subgroep van de mobiele burgers digitale nomaden zijn? Goedopgeleide mensen die locatie-ongebonden met vernieuwende en innovatieve ideeën aan de slag gaan en leven en werken op voor hen de mooiste en meest inspirerende plekjes op aarde: in een strandtent in Almere, een camper in Drenthe, de Spaanse kust of in bruisend Bangkok; het kan overal door de mogelijkheden die het internet biedt.

De Estse overheid toont hierin een visionair te zijn. Zij realiseert zich dat de meeste overheden nog vastzitten in een wantrouwende en controlerende manier van denken. Ik verbaas mij erover hoe vaak in gesprekken met ambtenaren mogelijke fraude als argument wordt opgeworpen voor het strikte beleid ten aanzien van briefadressen. Het frappante is dat ik online weinig cijfers over fraude met briefadressen kan vinden en als die er zijn, is het percentage vrij laag. Een ander argument is dat de overheid vanwege veiligheidsredenen altijd op de hoogte moet zijn van mijn verblijfplaats.

Als ondernemende mobiele burger was ik heel benieuwd waarom ik formulier 14 wijziging ondernemings- vestigingsgegevens niet digitaal kon verzenden naar de KvK. De FAQ op de website gaf het volgende antwoord: “Het is wettelijk verplicht om formulieren voor het Handelsregister te ondertekenen. Dit verkleint ook de kans op fraude bij wijzigingen in het Handelsregister. Om de wijzigingen digitaal door te geven, is een elektronische handtekening met hoog betrouwbaarheidsniveau noodzakelijk. DigiD voldoet bijvoorbeeld niet. De KvK werkt aan een dienst om opgave digitaal te kunnen doen. Meer informatie over elektronische identificatie: www.eid-stelsel.nl.” Deze link bracht mij naar een YouTube filmpje dat informatie verschaft over het eID Stelsel, het nieuwe online identificatie systeem van de Nederlandse overheid. Gaan we met dit systeem in Nederland van de onderbouw van de basisschool naar de bovenbouw? In hoeverre zal een digitaliserende Nederlandse overheid ons helpen ons leven en het ondernemen te vergemakkelijken? De toekomst zal het uitwijzen! In ieder geval zal het ervan afhangen of de mindset achter het digitale landschap is gericht op een digitale dienstverlening of digitale stadsmuur.

Pioniersspirit

Volgens Einstein kunnen we onze problemen niet oplossen met dezelfde mindset die de problemen heeft veroorzaakt. Deze digitaliserende tijdperk vraagt om een bewuste dienstverlening van de overheid en ambtenaren die bewust, open en eerlijk zijn in hun contact met burgers. Wat kunnen Nederlandse overheidsorganisaties leren van de Estse overheid? De collectieve overtuiging van: vertrouwen, authenticatie en versimpelen. Ben je als overheidsorganisatie in het digitale tijdperk succesvol, dan heb je vertrouwen in de wereld buiten de stadsmuren, durf je te verbinden met burgers, ben je je bewust welk gevoel je burgers geeft met je handelen, en zie je uitzonderingen op de regel als een mogelijkheid om inzicht te krijgen in de maatschappelijke ontwikkelingen die gaande zijn. Je denkt aan morgen en handelt vandaag om dit in je organisatie te integreren en te stroomlijnen zodat uitvoerende ambtenaren ook in de gelegenheid zijn om waardevol te handelen vanuit een dienstverlenende mindset, een verbindende mindset of een pioniersmindset. Maar je bent je met name ervan bewust dat burgers behoefte hebben aan een overheid die het dagelijkse leven en ondernemen voor hen zo makkelijk mogelijk maakt, en niet complexer. De nieuwe technologie biedt voldoende mogelijkheden hiertoe. Welke gemeente in Nederland gaat als eerste proefdraaien met het digitaal burgerschap? Denk aan morgen, handel vandaag: durf te verbinden met pioniers.

Over Eunice

Eunice Frijde is nomade, spreker en schrijver van Mooie verhalen met diepgang. In haar werk staat altijd het hebben van de juiste mindset centraal. Want onze mindset geeft vorm aan ons handelen. Met een juiste mindset kunnen we onszelf en anderen succesvol van dienst zijn.

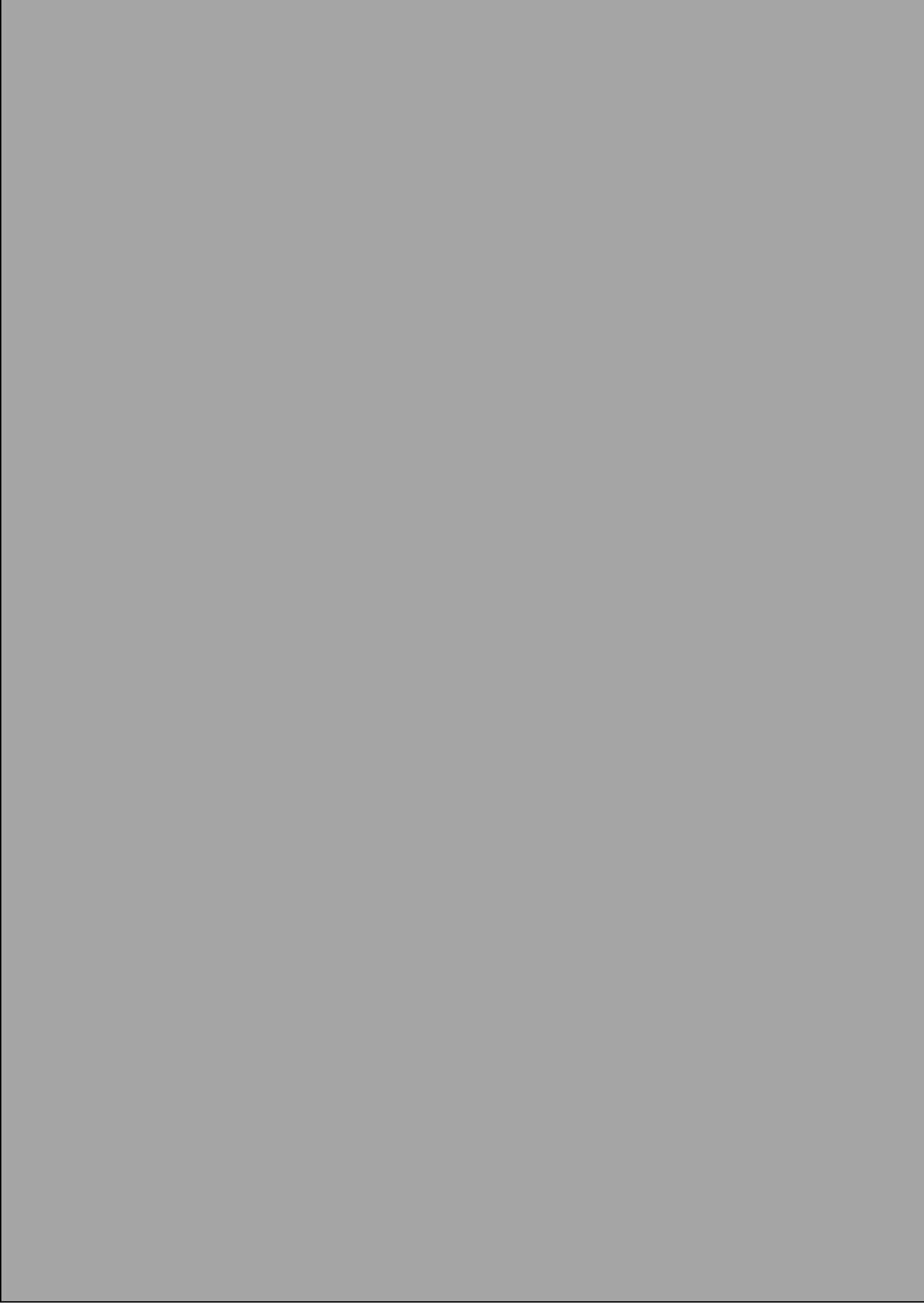
Website: www.eunicefrijde.nl



Teken mijn petitie: adequate registratie voor mobiele burgers: <http://adresvoornomaden.petities.nl/>

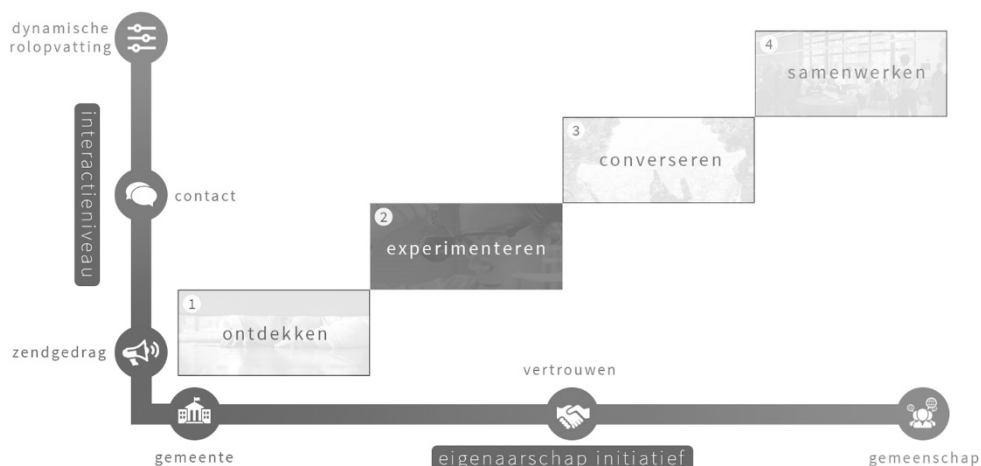
Guiselaine Capella heeft een waardevolle bijdrage geleverd aan deze tekst. Guiselaine is parttime digitale nomade, maakt WordPress sites en doet data-analyse: www.databeet.nl.

Fase 2: De gemeente experimenteert



Introductie Fase 2: de gemeente experimenteert

Dit deel van de sociale media almanak verzamelt de inzichten en praktische voorbeelden die 'Fase 2: de gemeente experimenteert' illustreren. Voor het leesgemak herhalen we de korte beschrijving van de fase. De beschrijving wordt aangevuld met het perspectief van de burger, 'wat merkt de burger ervan', en een korte leeswijzer.



Figuur 10: na het ontdekken is het bewust experimenteren de volgende groeifase voor een gemeente die sociale media omarmt.

Online media technieken en mogelijkheden ontdekken en uitproberen

De gemeente creëert bewust ruimte om te experimenteren met nieuwe media en de veranderende rol van gemeente en gemeenschap in de participatiesamenleving. Gemeenten organiseren de afhandeling van het online klantcontact (webcare) vaak als één van de eerste processen. Ook de aspecten van nieuwe media voor dienstverlening, voor communicatie en bij crisissituatie worden in deze fase verder verkend. De gemeente verkent de behoefte aan ondersteuning met tools. De gemeente maakt keuzes in de sociale media platformen die zij omarmt. De gemeente ervaart de werkwijzen bij co-creatie en crowdprocessen. In verschillende processen in de organisatie worden de mogelijkheden van sociale media ervaren.

De gemeente verkent bewust haar positie en haar rol bij een initiatief in de gemeenschap en sluit er wat vaker bij aan zonder zelf de trekker of regisseur te (willen) zijn. De keuzes zijn in startnotities met de betrokken afdelingen, het managementteam en soms zelfs het bestuur en de gemeenteraad besproken. Het is nog steeds technologie gedreven. Het hangt nog steeds af van de mensen van het eerste uur, al zijn een enkel MT-lid of bestuurder sponsor. Budgetten zijn ad hoc. De organisatie is bewust maar – op enkele individuen na- nog onvoldoende bekwaam.

De onderstaande tabel schetst aan de hand van het interactiemodel en de organisatieopgave het gedrag van de gemeente in fase 2. gemeente experimenteert.

interactie	voorbeelden van gedrag in 'Fase 2: de gemeente experimenteert'
content	gemeente experimenteert en test welke content door burgers goed wordt ontvangen (evt. ook delen van initiatieven van anderen)
customer experience	gemeente beantwoordt vragen die op sociale media direct aan de gemeente worden gesteld (webcare) en luistert naar de gesprekken over de gemeente (re-actief)
context	gemeente luistert naar wat burgers op sociale media over de gemeente zeggen
conversatie	gemeente luistert naar online gesprekken, reageert op vragen en denkt na welke berichten zelf te verzenden of te delen
collaboratie	gemeente verzamelt online gesprekken van burgers op sociale media
organisatie	
visie/ambitie	gemeente heeft een paar ideeën waarvoor sociale media handig zijn, maar deze zijn niet geformaliseerd
functie/resultaat	gemeente inventariseert en ervaart de mogelijkheden van sociale media door te experimenteren
processen/activiteiten/eigenaarschap	directie, bestuur en uitvoerend personeel erkennen de waarde en urgentie van inzet sociale media, bij het middenmanagement zit nog weinig energie
midde-len/ICT/archivering	schraapbudgetten maken experimenteren mogelijk, mate van archiveren hangt af van personen, ICT nog niet klaar voor integratie in werksystemen
mensen	enkele afdelingen van de gemeente integreren sociale media in hun werkprocessen

De burger vindt het handig

Wat merkt de burger ervan? Een (eenvoudig te behandelen) vraag is ook prima via sociale media aan de gemeente te stellen. Al zijn dat (anno 2014) nog wel de nog de meest gangbare media zoals Twitter en Facebook. Een enkele gemeente heeft zelfs

op Facebook een heel loket ingericht! De gemeente heeft oog voor op online media geuite opmerkingen die de gemeente of een actueel politiek dossier aangaan. Ook initiatieven in de gemeenschap worden regelmatig opgemerkt al is dit nog niet structureel. De gemeente is nog wel een beetje onwennig in haar communicatie-aanpak en nog te weinig bereikbaar buiten kantoortijden. Ook is de gemeente niet voor al haar producten en diensten op sociale media beschikbaar. Bij incidenten en (minicri-sissen) is de gemeente op de belangrijkste sociale media prima aanwezig, het zijn dan zeer actuele informatie- en nieuwsbronnen. Het is wel nog wat rommelig waar-door belanghebbenden zoekende zijn naar waar en bij wie men moet zijn voor de meest accurate informatie. Wanneer we dienstverleningskanalen (telefoon, mail) en communicatiekanalen (woordvoerder, persberichten, website) vergelijken, dan is kwaliteitsverschil in dienstverlening en verstrekte informatie waarneembaar.

Leeswijzer

In fase 2 staat het omarmen van de nieuwe mogelijkheden centraal: welke online media zijn er, hoe zijn ze goed toe te passen, hoe krijg je het werkend in je proces zoals HR en hoe organiseer je bijvoorbeeld webcare? En er zijn ook interne toepassingen zoals het gebruik van sociale media voor de interne communicatie in plaats van mail. Dat brengt wel inrichtingskeuzes en zelfs wettelijke verplichtingen met zich mee. Denk aan de webrichtlijnen, archiefplichten en privacy. Dit deel geeft mooie voorbeelden en toepassingen, stuk voor stuk prima startpunten om zelf aan de slag te gaan.

Het slot van dit deel schetst de mogelijkheden van sociale media voor de bestuurlijke en politieke processen. Zoals bij verkiezingen, voor en door de raad en door de grif-fie.

De hoofdstukken in dit deel:

Case Almere: vijf jaar weg van wegwerk - Edwin van Putten en Lummieke Ijmker
Sociale media voor gemeenten: zeven tips uit de praktijk - Kim Spinder
Gemeenten, zo bereik je meer met Facebook - Ewoud de Voogd en Irfan Fiets
Een pitch is geen monoloog, maar de start van een dialoog - David Kok in gesprek met Nathalie Mangelaars
Begrijpend kijken - Lucas Westerbeek
Online Video wordt persoonlijker en Interactiever - Nico Verspaget
Webcare: van experimenteren naar professionaliseren - David Kok in gesprek met Lotte Willemsen en Guda van Noort
Weet hoe je tweet in 3 stappen - Thea Grasman en Imke Kerkhof
De slimme social werkende ambtenaar - Huib Koeleman
Een website voor de klant - Boudewijn Bugter en Jeroen Hulscher

Moeten de tweets van de gemeentebestuurder gearhiveerd worden? - Mariëlle Gidding
Juridisch kader van goed gebruik van social media door ambtenaren- Tinga Kleefman
De digitale dialoog is gaande op het sociaal domein - Juliette van der Wurff
Tips voor de WOZ-campagne 2016 - Aart Paardekooper, Tim Reefman en Niels Loeffen
Netwerken op LinkedIn - Jan Willem Alphenaar
De kracht van LinkedIn voor de afdeling HR - Jacco Valkenburg
Sociale media en crises: wat bedreigt ons en hoe erg is dat? - Eveline Heijna, Niek van As en Miranda Brummel
Online campagnevoeren - Sanne Kruikemeier en Jasper van de Pol
Who cares? – Marja Ruigrok

Nog steeds actuele voorbeelden uit eerdere publicaties (te downloaden van de website www.socialmediameetlat.nl):

Uit Digitale Dialoog:

Bijblijven op de digitale snelweg – Coen Göebel
Want een film zegt eigenlijk veel meer dan een pak papier – Merel van Kessel
Vraag het de burgemeester! – Nico Verspaget en Joris Kok
Netwerken op LinkedIn – Jan Willem Alphenaar
De kracht van LinkedIn voor de afdeling HR – Jacco Valkenburg
Webcare: hoe gaat het gemeenten werkelijk af? – Oliver de Leeuw
De basis van webcare – Jeroen 's-Gravendijk
Intern online communiceren: naar slimmer werken – Huib Koeleman
De kracht van interne sociale media – Hilda Boerma en Koen Wemmenhove
Organiseren zonder e-mail – Kim Spinder
Hoe schrijft u een bericht van waarde? – Pieter Flieringa
Webrichtlijnen: waarom ook alweer? – Gerrit Berkouwer
In een modern archief past ook sociale media – John Jansen
Hoe om te gaan met privacy van burgers? – Tinga Kleefman
Hoe vrijblijvend is het gebruik van sociale media? – Roy Johannink, Eveline Heijna en Miranda Brummel
Paringsdans van twitterende raadsleden tijdens de gemeenteraadsverkiezingen –Niels Loeffen en Aart Paardekooper
Raad uit de spagaat – Pascale Georgopoulou
Communiceren vanuit de raadsgriffie – Pascale Georgopoulou en David Kok

Uit Sociaal kapitaal:

De ROI van sociale media: het is wel te berekenen – Rick Mans
Sociale KPI's en meetbare resultaten – Rob van den Brink

Kwaliteit van de informatie – Pieter Flieringa

Archiveren van online activiteiten: willen we Mart Smeets, Mabel Wisse(n) Smid en Ton Hooijmaijers niet kwijt raken? – Max Beekhuis

Juridische kanttekeningen bij het gebruik van sociale media door gemeenten – Tinga Kleefman

Webcare: hoe kan het werken? – Robin Albregt

Gebruik van zoekwoorden in social media – Marjet Wullink

Optimaliseren van het online imago van jouw gemeente – Rens Dietz

Online impressiemanagement: hoe moet je je presenteren op sociale media? – Wim Elving & Joost Verhoeven

Webcare in de praktijk: OVER-gemeenten – Ramses de Vries

Sociale communicatie voor raadsleden – pettenmanagement en belangenhuishouding – Marije van den Berg

De raad bestaat wel! ~ Een pleidooi voor relevantere raadscommunicatie – Nicolette Ouwerling

Uit: Sociale gemeenten

Webcare: een dienstverleningskanaal erbij! – Ewoud de Voogd

Sociale media: valkuilen en voordelen – Raoul van Boekholdt

Koninklijke webcare – Michael Elbers

Case Almere: vijf jaar weg van wegwerk

Edwin van Putten en Lummieke IJmker

Vijf jaar geleden moest de gemeente Almere, een jonge gemeente met veel nieuwe wijken en wegen, toch echt onderhoud gaan plegen aan de belangrijkste toegangswegen van de stad. Maar hoe bereik je niet alleen bewoners, maar ook weggebruikers en bezoekers van buiten de stad? Hoe zorg je er voor dat ze de omleidingsroutes volgen? Hoe blijf je weggebruikers en omwonenden op de hoogte houden van eventuele wijzigingen? En hoe krijg je tips en aanwijzingen vanuit het publiek? Zij hebben de ervaring! In vijf jaar hebben we heel veel geleerd. Dat delen we graag.

In 2011 moest voor het eerst een van de belangrijkste toegangswegen van Almere een onderhoudsbeurt krijgen. De weg, de Veluwedreef, is de grootste en belangrijkste ontsluitingsweg tussen het stadscentrum en de rijksweg A6, A27 (via de Waterlandseweg) en het stadsdeel Almere Haven. Almere heeft inmiddels ruim 197.000 inwoners. Er is dagelijks een grote in- en uitgaande verkeerspendel.

De werkzaamheden werden in 10 fases uitgevoerd. In bijna alle fases was er altijd één rijstrook per rijrichting beschikbaar. Uit intensief verkeerskundig onderzoek samen met externe partijen bleek dit de optimale aanpak. We maakten in iedere fase een afweging tussen bereikbaarheid van de stad, veiligheid van weggebruikers en wegwerkers en kosten. Om de Veluwedreef in 16 weken weer te herstellen, moest 15% van de weggebruikers de Veluwedreef mijden tussen 1 maart en 1 juli 2011. Dan zou de doorstroming op de Veluwedreef voldoende blijven.

Doelen van de communicatie

De werkzaamheden waren het begin van een nieuwe communicatieaanpak van alle wegwerkzaamheden op de doorgaande wegen bij de gemeente Almere. Weggebruikers moesten natuurlijk allereerst weten van de werkzaamheden en gebruik maken van de omleidingsroutes. Maar we wilden niet alleen vooraf over de werkzaamheden informeren, maar ook tijdens de werkzaamheden de mogelijkheid hebben om bewoners, bezoekers en personeel, leveranciers en klanten van bedrijven als het moest snel te informeren over wijzigingen. Bijvoorbeeld door het weer of tegenslag tijdens werkzaamheden. En als het kon wilden we ook graag reacties krijgen. Tenslotte wilden we laten zien wat er bij dergelijke werkzaamheden allemaal komt kijken. Een mooie manier om te verantwoorden wat we doen voor 1,6 miljoen. Zo konden we de inspanningen van de gemeente Almere voor het voetlicht brengen.

Deze uitgangspunten zijn de afgelopen vijf jaar bij alle projecten blijven bestaan. En we bleken daarmee letterlijk en figuurlijk op de goede weg te zitten. We kregen zelfs

een 8 tijdens de evaluatie van de communicatie over de werkzaamheden Veluwedreef. Maar we hebben ook veel geleerd en daarom aanpassingen gedaan. Ook omdat de techniek en de mensheid niet stil stonden in de tussentijd.

De basis

Alle communicatie bij wegwerkzaamheden begint met de inzet van een papieren huis-aan-huis verspreide nieuwsbrief, waarin fasering, planningen, data, omleidingskaartjes en achtergrondinformatie stond. Bij kleinere werkzaamheden doen we een gewone brief.

Om weggebruikers bij de digitale communicatiemiddelen te krijgen, zetten we het bouwbord zeker twee weken voor het begin van de werkzaamheden op strategische punten. Gelukkig weten we de weggebruikers van buiten de stad ook te bereiken via de bedrijven waar ze werken. Deze strategie is gekozen mede op basis van de ervaringen van Rijkswaterstaat en provincie Zuid-Holland bij grote infrastructurele projecten. En we betrekken de plaatselijke bedrijvenkring. Die heeft vaak een goed netwerk om informatie te delen.

Zowel de (nieuws)brief als het bouwbord leiden naar de website, die de spil is in de communicatie. Op de website kunnen bezoekers inschrijven voor een digitale nieuwsbrief. En ook hier verwijzen we naar onze sociale media: twitter (@werkaandedreven), Facebook (Facebook.com/werkaandedreven) en in het begin ook nog Hyves (inmiddels opgeheven). We kiezen voor digitaal omdat dit efficiënt, snel en tegen lage kosten kan. Ook bij veranderende planningen door weersomstandigheden en/of andere tegenslagen in het werk kunnen we adequaat reageren, informeren en bijsturen.



Beeld 6: screenshot Facebookpagina Werk aan de Dreven

In de afgelopen jaren zijn het gebruik maar ook de mogelijkheden van deze middelen veranderd. We hebben ons gedrag daarop aangepast. Je moet blijven meegaan met de ontwikkelingen. Zo zijn we naast need to know veel meer nice to know gaan vertellen.

Begrip en betrokkenheid creëren

Door ook de werkzaamheden zelf in beeld te brengen, merken we dat we meer begrip voor de werkzaamheden krijgen en passen weggebruikers hun gedrag meer aan. De betrokkenheid bij de werkzaamheden is heel groot. Niet alleen interesse voor wat er gebeurt, maar ook komt er informatie terug waar wij vaak wat mee kunnen: omleidingen aanpassen, extra maatregelen nemen of negatieve neveneffecten aanpakken zoals snelheidsovertredingen van verkeer op omleidingsroutes en in wijken.

Andersom geldt het ook: we willen vooraf tijdens informatiemiddagen/avonden en tijdens de uitvoering in gesprek met bewoners en/of bedrijven, juist omdat de omgeving veel weet en ziet. Zij weten als gebruikers zaken, waar wij geen weet van hebben maar wel op kunnen inspelen. Daarom benaderen we vaak ook partijen vooraf zoals benzinstations en bedrijven.

Filmpjes

Naast heel veel foto's maken we ook filmpjes als het relevant is. We geven informatie over data, planningen en omleidingen, maar ook over meer inhoudelijke onderwerpen. We plaatsten ze op ons YouTube-kanaal en leiden mensen vanaf de website, digitale nieuwsbrief, Facebook en Twitter naar deze filmpjes. De inhoudelijke collega's doen zelf de presentatie tijdens de filmpjes. En inmiddels hebben we van alle kleine filmpjes een algemene film van zo'n 10 minuten kunnen maken over wat er komt kijken bij wegwerkzaamheden. Werk met werk maken, net als op straat!

Zo brengen we – letterlijk – het werk van de gemeente beter in beeld. Daarmee kunnen we ook nog beter aangeven waarom de werkzaamheden zoveel tijd, geld en inspanningen vragen. En ook vertellen we wat er allemaal achter de schermen gebeurt. Dan kunnen ook onderwerpen als duurzaamheid en veiligheid de ruimte krijgen.

Voorwaarde

Deze communicatieaanpak werkt als er een tijdige en scherpe afstemming van de werkzaamheden is. Iedereen binnen het project moet elkaar snel informeren over veranderingen in de planningen. De communicatie is dus een zaak van het hele projectteam.

De juiste samenstelling van het projectteam zorgt er voor dat iedereen meedoet en een rol heeft in de communicatie: gemotiveerd, betrokken en in voor een experiment. Interesse in elkaars vakgebied en dus communicatie met alle disciplines geeft gezamenlijke verantwoordelijkheid. En geeft inzicht in elkaars werk waardoor er beter en sneller geschakeld kan worden.

Deze communicatie-aanpak werkt heel goed als de *planning van de werkzaamheden* op hoofdlijnen ook goed is. Er is dan tijd en energie om aandacht te besteden aan uitvoering en details. Daarnaast heb je op deze manier veel 'positieve' boodschappen en niet veel slecht nieuws.

Een goede samenwerking met de aannemer helpt ook om de uitvoering te laten verlopen zoals je communiceert. De aannemer speelt namelijk een essentiële rol in het waarmaken van je boodschappen. Daarom doen wij ook vaak met de aannemer samen een krachtenveldanalyse (Factor C), zodat de aannemer ook weet wat er speelt: in de omgeving, politiek en bestuurlijk.

Wees actueel, en gebruik dat!

Tijdens de weekendwerkzaamheden aan de Veluwedreef was het ook Moederdag en Vaderdag. De aannemer gaf aan dat dit wel een item was voor de wegwerkers. Daarom hebben we op Moederdag de aanwezige wegwerkers een bos bloemen gegeven, waarmee ze 'thuis konden komen'. Op Vaderdag hebben we 's nachts voor een warme hap gezorgd voor de wegwerkers. Dat kwam heel goed tot zijn recht, omdat het heel slecht weer was en de mannen en vrouwen wel even iets extra's konden gebruiken. Dit trok de aandacht van de pers en leverde ons heel veel positieve reacties op. De gemeente kreeg daardoor een menselijk gezicht, zowel naar de omgeving als naar de wegwerkers.

Wat hebben we geleerd

We hebben de communicatie over onze grote wegwerkzaamheden altijd geëvalueerd onder de lezers van de digitale nieuwsbrief en de volgers op Twitter en/of Facebook. Dat heeft ons naast veel tips en complimenten altijd minimaal een 8 als beoordeling opgeleverd. De volgende punten hebben we concreet geleerd:

- Deel dilemma's en overwegingen vanuit het project en verwoord ze in de nieuwsbrief of op Facebook. Dit geeft informatie over planning en fasering meer kleur en daarmee meer begrip.
- Als een fase op maandagmorgen vroeg begint, stuur dan de digitale nieuwsbrief op donderdag voor 12.00 uur. Zo zijn mensen, die op vrijdag vrij zijn, ook goed en tijdig voorbereid.

- Na de eerste evaluatie zijn we meer achtergrondinformatie gaan geven. Dit is erg gewaardeerd.
- Politiek en collega's uitnodigen tijdens de werkzaamheden leverde intern ook veel begrip en op een positieve manier aandacht op.
- Grote getallen maken indruk. Geef feiten en cijfers over de werkzaamheden zowel vooraf, tijdens en na werkzaamheden zoals hoeveelheden asfalt, inzet van mensen en bedragen. Dit geeft een concreet beeld en zorgt voor begrip en draagvlak.
- De laatste spannende fase van de Veluwedreef was het Twitter-hoogtepunt en leverde grote betrokkenheid op. Mensen zaten zondagavond letterlijk te wachten en mee te leven of de weg op tijd weer open ging.
- Een digitale nieuwsbrief per e-mail werkt goed. Dit was in 2011 nog erg bewerkelijk maar is met de huidige CMS-en veel minder arbeidsintensief. En geef een reactiemogelijkheid. Mensen stellen snelle reacties, zelfs als hun wens niet wordt vervuld, erg op prijs.
- Twitter werkt maar lijkt over zijn hoogtepunt heen. In 2011 werkte Facebook nog niet zo goed. Inmiddels is dit geweldig om in te zetten en leidt ook tot veel interactie. Iedere reactie, zelfs klacht, is een kans om onze uitleg te verbeteren of ons werk anders, lees beter te doen. We maken er veel gebruik van en criticasters zwijgen snel na extra uitleg.
- We hanteren een persoonlijker schrijfstijl in de digitale nieuwsbrief en op Facebook. Dat wordt gewaardeerd.
- We laten als het kan bedrijven op bedrijventerreinen meebeslissen over de fasering van een project: dit levert heel veel waardering op en daarmee begrip voor de overlast.
- Organiseer een duidelijk begin en eind en buit dat communicatief uit met bijvoorbeeld de wethouder of een open dag. Grote machines maken indruk en wie weet werf je er ook een toekomstige medewerker mee.

Tip top 6

Vanuit onze ervaringen geven we graag een aantal tips mee. We hebben er zes gedefinieerd:

1. Maak goed duidelijk dat interactie mogelijk is en zelfs gewenst!
2. Luister en reageer. Altijd!
3. Wees enthousiast in je communicatie, maar met mate natuurlijk. Maak nog meer mensen weg van wegwerk... Ondanks de overlast.
4. Door goede planning van project heeft de toezichthouder op straat ook tijd om kleine maatregelen te nemen na reacties van bewoners en weggebruikers.

5. Gebruik bij hele ingrijpende werkzaamheden de lokale of regionale omroep (betaald) met bijvoorbeeld een filmpje. Leverde ons enorm veel aandacht en ook waardering op: veel mensen bleken op de hoogte van de werkzaamheden.
6. Vergeet niet de successen te vieren, extern maar ook intern.

Uitdaging

We zijn er nog niet, we willen blijven leren. Ook de wereld om ons heen staat niet stil. Mensen reageren meer dan ooit en zijn nog vertrouwder met sociale media. Ze laten van zich horen, blijven vragen. Het is zaak om dan in gesprek te blijven. We schakelen wel over naar een telefoontje of een gesprek ter plaatse als er online discussie ontstaat. Soms moet je ook een discussie laten gaan: laat het een gesprek onder bewoners/volgers blijven als er nuancering door anderen wordt gebracht. Als je wel reageert, doe het dan met feiten. In de reacties zit trouwens ook veel informatie waar we weer wat mee kunnen. Niet alleen voor het project, maar voor de hele organisatie.

En als je bezig bent, blijf dan het gesprek aangaan. Blijf informeren ook als het goed loopt en blijf open staan. Mensen willen gehoord worden, dus contact houden is essentieel. Persoonlijk contact is een belangrijke aanvulling op sociale media. We willen vaker en sneller even het persoonlijk contact zoeken. Je kunt gewoon niet altijd alles goed toelichten op sociale media. We houden ook vaak spreekuur als we dicht op of in wijken zitten: er is nog nooit iemand kwaad de deur uitgelopen na persoonlijk contact.

Daarnaast wordt van de overheid gevraagd verantwoordelijkheid af te leggen, open en transparant te zijn. Inhoudelijk lukt dat wel, maar we willen dat ook doen over kosten en wat het mensen oplevert. Daar kunnen we ons nog meer op richten in onze communicatie. Verwachtingen goed managen over planning en resultaat, duidelijkheid bieden tijdens werkzaamheden, zodat iedereen weet waar hij of zij aan toe is.

Verbreden

Deze aanpak heeft ons veel opgeleverd, maar daagt ons ook uit om ons op andere terreinen zichtbaar te maken. Ook als het niet zo concreet is, zoals bij onderwerpen over handhaving, veiligheid en de meer beleidsmatige zaken van beheer. Er zijn meer mensen geïnteresseerd in wat we doen. Zij (bewoners en ondernemers) betalen voor wat wij doen, dus waarom niet verantwoorden en uitleggen door te laten zien wat we ervoor doen. Mensen kunnen juist ook via sociale media heel goed aangeven of ze wel of niet op iets zitten te wachten.

We kunnen nog beter duidelijk maken wat mensen kunnen verwachten, wat we gaan doen, waarom we het doen en hoe lang ze er plezier van hebben. Hoe lang we dus niet terugkomen voor onderhoud of reparatie.

Samenwerken

We kunnen ook de collega's op straat hierin nog meer een rol geven en trainen: zij staan op straat letterlijk en figuurlijk vol in de wind. We zijn kwetsbaar als overheid en moeten ons daar ook van bewust zijn. Ook collega's in een stadhuis, die iets bedenken wat buiten moet worden uitgevoerd door een aannemer: het straalt allemaal af op de organisatie. Daarin zijn ook onze partners een belangrijke factor en is zelfs het contact met onze aannemer van groot belang. Hij maakt of breekt het voor je, soms letterlijk...

Over Edwin

Edwin van Putten werkt als toezichthouder bij de gemeente Almere. Edwin heeft 20 jaar ervaring in uitvoering, voorbereiding en begeleiding van civiele en wegencbouwkundige werken. Maar de afgelopen jaren heeft hij zijn vak enorm weten te verbreden. Hij deelt zijn kennis en ervaringen zelf via sociale media waaronder de dagelijkse werkzaamheden, waar hij toezicht op houdt. Hij gaat het gesprek aan met bewoners en bedrijven over lopende en geplande werkzaamheden via alle mogelijke kanalen. Via filmpjes op YouTube geeft hij informatie over wegwerkzaamheden in Almere. Hij is een belangrijke vraagbaak en sparringpartner voor de communicatie. Zijn ervaringen met het actief communiceren en omgaan met de omgeving deelt hij ook als trainer en spreker voor vakgenoten en anderen in organisaties binnen en buiten de overheid.



Twitter: @gooseed72

LinkedIn: <https://nl.linkedin.com/pub/edwin-van-putten/8b/400/78>

Over Lummieke

Lummieke IJmker is 'invoegstrokenmaakster' bij de gemeente Almere. Als senior communicatieadviseur heeft ze de afgelopen vijf jaar bij de dienst Stadsbeheer de communicatie opgezet en uitgebouwd. De veelal technische vakspecialisten bleken mooie verhalen te hebben over hun vak en het waarom van hun werkzaamheden. Eerst vertelden ze die via Lummieke, maar nu ook zelf. Precies wat nodig is om de buitenwereld beter uit te leggen wat er gebeurt in de stad en diezelfde buitenwereld de kans te geven daarop te reageren met hun ervaringen. Deze interactie heeft het werk van de dienst enorm op de kaart gezet, gestimuleerd en de medewerkers letterlijk en figuurlijk een gezicht gegeven. Ook binnen de organisatie. Lummieke wil iedereen graag laten invoegen en zijn of haar verhaal laten vertellen. Dit doet ze ook als trainster en spreker bij andere organisaties, binnen en buiten de overheid.



Twitter: @lunniek5530

LinkedIn: <https://nl.linkedin.com/in/lummiekeijmker>

Sociale media voor gemeenten: zeven tips uit de praktijk

Kim Spinder

Half december, de donkere dagen voor kerst en oud & nieuw. De eerste sneeuwbuï van de winter dreigt heel Nederland onder te dompelen in een verkeerschaos, en de medewerkers van de gemeentelijke gladheidsbestrijding trekken er in alle vroegte op uit om ervoor te zorgen dat de situatie onder controle blijft. Chauffeur Theo twittert via het gemeente-account een foto van hem en zijn collega terwijl ze hun ronde maken door de stad: 'Net de ringbanen gehad, zo op naar Oost. Om half acht zijn alle hoofdwegen ijsvrij #strooien'.

Zo slaan ze met minimale inspanning meerdere vliegen in één klap: ze informeren de burger, geven een gezicht aan de gemeentelijke dienstverlening én bieden ruimte voor interactie. Klinkt goed hè? Het is een klein, uit het leven gegrepen voorbeeld van hoe je als gemeente sociale media op een laagdrempelige manier kunt inzetten om in gesprek te gaan met je 'achterban'. En zo zijn er ontzettend veel goede voorbeelden van een geslaagde inzet van sociale media door gemeentes.

In mijn werk help ik veel overheidsorganisaties bij nieuwe manieren van samenwerken, innovatie en participatie. Alhoewel het besef groeit dat sociale media een rol kunnen spelen bij de diverse maatschappelijke vraagstukken waar gemeenten aan werken, bestaat bij veel gemeentes nog steeds koudwatervrees. Sociale media worden vaak gezien als extra zendkanaal, maar interactie met inwoners en het strategisch inzetten bij de maatschappelijke opgaven is toch een ander verhaal. Ik geef graag een aantal praktische adviezen; dingen die mij tijdens de vele trajecten bij de overheid zijn opgevallen en waarmee jouw gemeente wellicht haar voordeel kan doen.

Advies 1: Bezint eer ge begint

De belangrijkste vraag bij alle projecten (en eentje die gek genoeg regelmatig wordt overgeslagen): is het überhaupt nodig of verstandig om iets te doen met online media? Vaak tuigen we meteen een sociale media-uitvoeringsplan op en maken we allerlei accounts aan, zónder dat we eerst stilstaan bij belangrijke basisvragen. Waarom ga je het eigenlijk doen? Wat wil je bereiken? Welke ideeën en activiteiten heb je en hoe kan sociale media daaraan bijdragen? Welke netwerken wil je aanspreken? Bestaan er al online plekken waar je doelgroep samenkomt of bouw je die zelf mede op? Mensen sluiten veel eerder aan bij een grootse, gave droom dan bij een uitvoeringsplan. Het is niet standaard zo dat mensen op de overheid zitten te wachten, ze zijn vaak al bezig en je moet als overheid ook aantrekkelijk zijn om tot het netwerk toe te treden en er onderdeel van te mogen zijn door echt waarde toe te voegen.

Is er duidelijkheid over deze vragen? En ben je klaar om aan de slag te gaan? Ga dan pas nadenken over de tools die je wilt inzetten: wel of geen Facebook, Instagram, Periscope, Snapchat of WhatsApp, enzovoort.

Advies 2: Kies het juiste kanaal

Heb je duidelijkheid over het hogere doel en ben je klaar om aan de slag te gaan? Denk dan goed na over welke boodschap je via welk kanaal wilt verspreiden.

Kies je kanalen

Twitter, Facebook, Instagram, LinkedIn, Tumblr, Pinterest, Google+, Snapchat, Periscope: er zijn talloze sociale media voorhanden. Het is heel verleidelijk om de laatste trends te volgen en met alle nieuwe kanalen aan de slag te gaan, maar zorg er dan wél voor dat je een idee hebt wat je ermee wilt bereiken. Snapchat inzetten voor de doelgroep ouderen levert op dit moment nog niet zoveel op. Ik zie veel overheidsorganisaties die zich enthousiast op alle kanalen aanmelden, maar dit in de praktijk niet kunnen waarmaken; het kost immers best veel tijd om alle kanalen op de juiste manier in te zetten. Maak content specifiek voor het medium dat je kiest en plaats niet alle content klakkeloos door op alle sociale media-kanalen. Een nieuwsdienst of klantcontactkanaal via WhatsApp kán heel nuttig zijn, maar denk vooraf dan wel goed na over wie het kanaal beheert en wie reageert, en wanneer en hoe vaak je content plaatst. Het beste is om eerst een experiment te doen, zodat je weet hoe het medium werkt en wat het in potentie oplevert voor je doelgroep en voor de gemeente. Daarna kun je besluiten of je er mee doorgaat en voor welke doeleinden. Het is natuurlijk wel verstandig om als eerste je naam vast te leggen op de diverse sociale media.

Participeer in bestaande communities

De neiging bestaat om heel snel eigen sociale media-kanalen op te tuigen en in te zetten, terwijl er vaak veel winst valt te behalen door aan te sluiten bij bestaande netwerken die inwoners onderling al hebben. Denk aan Facebook, WhatsApp of online communities en blogs; vaak hebben bepaalde groepen zich al georganiseerd.

Soms kan het natuurlijk wél handig zijn om zelf een community op te bouwen, zeker als je mensen bij elkaar wilt brengen die elkaar normaliter niet zo snel ontmoeten. Zo zetten wij eerder Agri meets Design op (www.agrimeetsdesign.com), waarbij agrariërs en designers met elkaar aan de slag gingen. Let hierbij wel op: de community is niet van jou, maar van de mensen die een bijdrage leveren. En waarschijnlijk gaat de community ook zonder jou gewoon door; iets wat je alleen maar zou moeten toejuchten, maar wat in de praktijk nogal wat discussie kan opleveren. Het is daarom verstandig om hier al in het begin goed over na te denken en niet pontificaal je overheidslogo en huisstijl toe te passen, want mensen zijn dan veel minder snel geneigd

om mee te doen of jou toe te laten tot hun netwerken. Daarnaast werken de mensen in een community graag aan onderwerpen die voor hen belangrijk zijn – en dat zijn niet per se dezelfde thema's die je als organisatie (vaak vanuit verkokerde beleidsdossiers) aandraagt. Ga kortom op zoek naar waar de energie zit.

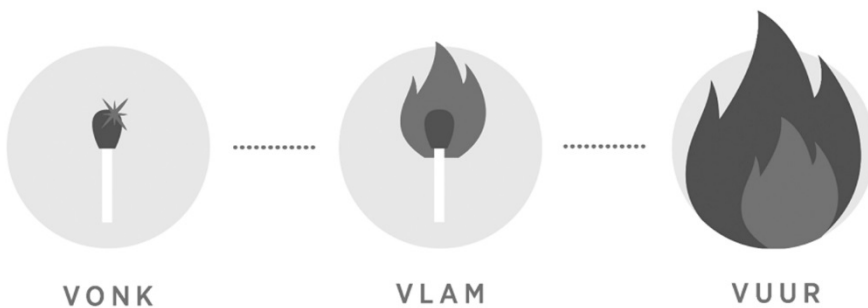
Laat on- en offline elkaar versterken

Het is niet of-of, maar en-en als het gaat om de inzet van online en offline kanalen. Zelf koppelen we activiteiten en campagnes via sociale media vaak aan fysieke ontmoetingen, waar mensen elkaar daadwerkelijk kunnen zien en spreken. Mijn ervaring is dat zo'n bijeenkomst, waarbij de deelnemers elkaar al van sociale media kennen, de netwerken ontzettend versterken.

Vonk-vlam-vuur

Sociale media kunnen een middel zijn om netwerken aan te boren die maatschappelijke vraagstukken verder helpen. Het is niet realistisch om iedereen in één keer te bereiken. Logischer is het om deze netwerken duurzaam op te bouwen volgens de vonk-vlam-vuur-methode, waarbij je klein begint met een bescheiden groep enthousiastelingen. Zij dragen daarna mensen uit hun eigen netwerken aan en delen berichten met hun netwerk, waarna een en ander zich als een online olievlek verspreidt.

HOE START JE EEN BEWEGING



AVANTEERS

Beeld 7: hoe start je een beweging, Avanteers

Advies 3: Kies de juiste content

‘Content is king’, hoor je wel eens zeggen. Oftewel: zorg ervoor dat de content die je deelt, maximaal relevant is voor je netwerk. Maar hoe doe je dat?

Gebruik geen standaard communicatiemodellen

Allereerst: het aloude model zender - boodschap - ontvanger is achterhaald. Het gaat er namelijk nog steeds vanuit dat de gemeente puur een zender is, die via een boodschap de ontvanger wil bereiken. Terwijl sociale media – let op het woordje *sociale* – nou juist bij uitstek gericht zijn op interactie. Neem sociale media dus niet op in je standaard middelenmix, maar daag jezelf uit om na te denken over de vraag hoe sociale media kunnen bijdragen aan de doelen van de gemeente en haar maatschappelijke opgaven. Als je ziet dat jouw gemeente standaard alle persberichten automatisch via Twitter verspreidt, grijp dan in! Bij veel projecten duurt het drie weken voordat we goedkeuring binnen hebben om een persbericht te verspreiden, terwijl we voor het beheer van het Twitteraccount en een tweet geen goedkeuring nodig hebben – en uiteindelijk veel meer mensen bereiken.

Maak een contentplan

Content creëren voor sociale media? Dat is dus niet hetzelfde als ieder persbericht online zetten. Ga gestructureerd te werk en denk gericht na over welke content je op welk moment plaatst. Zo leent de vrijdag zich uitstekend voor wat meer luchtige content, die mensen snel delen met hun eigen vrienden en netwerk. Op dinsdag post je bijvoorbeeld elke week een video, op woensdag deel je interessante content van inwoners. Op die manier ontstaat vanzelf een bepaald online ‘ritme’ dat houvast geeft voor jezelf en voor je volgers. Zorg verder voor een verdeling van ongeveer 20 procent content over je eigen organisatie, en 80 procent meer algemene en deelbare content over zaken die interessant zijn voor je doelgroep (zoals een interessante blog of video). Plaats (minimaal) wekelijks content, reageer proactief, en volg ook zelf mensen en organisaties. Je hoeft dus niet alle content zelf te maken.

Maak bij een contentplan onderscheid tussen high, medium en low effort content

High effort content bestaat bijvoorbeeld uit video en blogs, die veel tijd (en geld) kosten. Je kunt hierbij ook slim gebruik maken van je netwerk. Stel bijvoorbeeld een team samen van mensen die de laatste trends en ontwikkelingen volgen die interessant zijn voor de vraagstukken van de gemeente. Vaak zijn mensen ‘van buiten’ goed op de hoogte van de laatste trends en ontwikkelingen binnen een bepaald vakgebied. Zij vinden het meestal leuk om deze trends te delen en op deze manier bied je hen ook een podium.

Medium effort content bestaat uit minivideo’s of een Q&A-functionaliteit op Facebook. Deze informatie is vaak langere tijd houdbaar; bijvoorbeeld ‘Hoe doe ik online

aangifte van de geboorte van mijn zoon/dochter?', of 'Hoe kan ik een parkeervergunning aanvragen?'. Deze content scoort goed in SEO-opzicht en zorgt daarmee voor hoge hits in zoekmachines.

Low effort content bestaat vooral uit ervaringen en content van anderen. Op sociale media doet deze content het vaak goed. Maak dus nadrukkelijk ook gebruik van de content van inwoners en bestaande netwerken.

Campagnes via sociale media

Naast dagelijkse content kun je sociale media ook prima gebruiken voor een bredere campagne om een bepaald vraagstuk onder de aandacht te brengen. Zorg er bij een campagne voor dat mensen zelf kunnen meedoen door bijvoorbeeld iets te plaatsen. Het is slim om altijd een *call to action* op te nemen, zodat je de interactie goed op gang brengt. Speel hierbij in op de laatste trends en actualiteit: een 'stemfie'-actie was tijdens de verkiezingen vorig jaar ontzettend leuk, maar de volgende keer is het tijd voor iets anders.

Vlak LinkedIn niet uit

De laatste tijd maken wij veel gebruik van *good old* LinkedIn. Wat blijkt: het bereik is ontzettend groot! Er zijn in Nederland veel mensen met een LinkedIn-profiel. Was deze pagina tot een tijdje terug nog vooral een 'digitaal visitekaartje', tegenwoordig zijn er veel meer mogelijkheden om de dialoog aan te gaan: via een eigen gemeentepagina, de alom bekende discussiegroepen, of via de nieuwe (veelgebruikte) blog-functie.

Maak gebruik van smileys en humor

Ik heb zelf op mijn communicatie-opleiding geleerd dat je geen smileys en grapjes in overheidsberichten mag opnemen. Maar op sociale media werkt dit juist wél heel goed! Oefen hiermee en probeer overheidsjargon te vermijden.

Engels of Nederlands? Kies bewust

Veel gemeenten zijn huiverig om in het Engels berichten te delen, terwijl Engelstalige berichten voor een aantal gemeenten uitstekend bij de doelen passen; bijvoorbeeld wanneer je een internationale doelgroep aanspreekt en een internationale community wil opbouwen.

Advies 4: Blijf in gesprek

Stel een duidelijke vraag

Via sociale media kun je in aanraking komen met nieuwe mensen en netwerken. Haal je online input op, zorg dan voor een zo concreet mogelijke vraag. Dus vraag niet: 'Heb je ideeën voor de ruimtelijke ordening?', maar 'wat zou u in uw eigen straat verbeterd willen zien?'.

Verdwijn niet van de radar

Sociale media lenen zich bij uitstek voor een continue dialoog. Veel overheidsorganisaties halen online input op, laten burgers mee brainstormen of een essay schrijven, verdwijnen vervolgens een paar maanden, en presenteren dan vol trots een rapport waar de burger zijn eigen bijdrage niet meer in terug kan vinden. Als je geluk hebt, krijg je misschien nog net het rapport toegestuurd als dank voor je inzet. Een volgende keer bedenk je je dan nog wel even.

Zorg er voor dat mensen doorlopend kunnen meedenken, dat je de progressie doorlopend inzichtelijk maakt en niet van de radar verdwijnt. Of zoals Rick van den Berg van de provincie Noord-Brabant het in één van onze trajecten zo mooi noemde: vermijd 'koekoeksklokparticipatie'.

Maak inwoners CEO van hun eigen idee

Uiteindelijk draait het bij sociale media om een andere manier van werken en een andere *mindset*. Overheidsorganisaties zijn geneigd om ideeën op te halen en deze over te nemen, in plaats van dat ze mensen de ruimte te geven om zélf aan de slag te gaan. Terwijl de gemeente binnen een netwerk slechts een van de spelers is, die er verstandig aan doet om af en toe daadwerkelijk even 'op de handen' te zitten. Maak inwoners zelf verantwoordelijk en maak ze CEO van hun eigen idee.

Advies 5: Zorg voor de juiste 'bemensing'

Geef de inhoudskundigen de ruimte

Van communicatieprofessionals zou je verwachten dat ze in de rij staan om aan de slag te gaan met sociale media en het gebruik ervan optimaal faciliteren. Niets is minder waar; regelmatig vormt de afdeling Communicatie juist de barrière en zijn zij de enige die de sociale media-accounts mogen beheren – terwijl zij vaak niet zelf van de inhoud zijn. Geef de inhoudelijk deskundigen daarom het woord en faciliteer hen zo optimaal mogelijk in plaats van hen tegen te werken 'omdat communicatie daar over gaat'.

Zorg voor een communitymanager

Sociale media zijn geen wondermiddel. Het is dan ook verstandig om een communitymanager aan te stellen die 'het' er niet even bij doet, maar serieus tijd krijgt voor de opbouw van een netwerk. Stiekem gaat er namelijk best veel tijd zitten in al die appjes, tweets, updates en blogs. En dan krijg je óók nog eens reacties. Communitymanagement is meer dan het plaatsen van berichten. Interactie is van cruciaal belang, dit vergt dagelijks aandacht. Luister naar wat er leeft en bouw zo een duurzame relatie op.

Advies 6: Maak slim gebruik van data en advertenties

Gebruik monitoringstools

Wat houdt de inwoners of de leden van je netwerk bezig? Welke woorden gebruiken ze? Wie zijn de *influencers* en ambassadeurs? Monitoringstools zijn een handig hulpmiddel om daar inzicht in te krijgen. Wij merken vaak dat niet iedereen binnen een gemeente evenveel gevoel heeft bij wat de inzet van sociale media nou daadwerkelijk 'oplevert'. Om hier iets meer gevoel bij te krijgen, helpt het wanneer je een dashboard maakt waarbij iedereen maandelijks kan zien hoeveel interactie er is, hoeveel mensen je bereikt, waar het meest over gesproken wordt, enzovoort.

Maak gebruik van advertising

Een groter bereik krijgen? Wij maken voor gemeenten gebruik van onder meer Google Adwords en advertenties op Facebook, Twitter en LinkedIn. Het verschil tussen een gewoon bericht en een gepromoot bericht is het verschil tussen 23 en 15.000 weergaven. Bovendien kun je meer mensen bereiken dan degene die je volgen of je pagina hebben *geliket*.

Advies 7: Verspreid de boodschap ook intern

Stimuleer het gebruik

Het komt nog steeds voor: overheidsorganisaties waar je onder werktijd niet op Facebook mag en die sociale media zien als iets dat niet bij je werk hoort. Met als gevolg dat ambtenaren soms stiekem gebruik moeten maken van deze online kanalen. In een aantal gemeenten is het gebruik van een aantal slimme tools zelfs geblokkeerd. Geef het gebruik van sociale media 'vrij' en faciliteer medewerkers om zo goed mogelijk hun werk te kunnen doen.

Investeer in digivaardigheden

Veel medewerkers zien niet direct de mogelijkheden van sociale media voor hun dagelijkse werk. Vaak ervaren ze ook een drempel om ermee aan de slag te gaan, omdat ze simpelweg niet weten hoe het werkt. De afgelopen jaren heb ik veel ambtenaren getraind in het gebruik en de inzet van sociale media. Heb oog voor de mensen die niet kunnen meekomen, leg hen de werking van de tools uit en geef 'knoppen-training'.

Deel tips over hoe je werkt

Heel veel kennis is al aanwezig in de organisatie. Deel daarom *tips & tricks* over het gebruik van online media. Het verbaast me soms hoe weinig er gedeeld wordt over hoe we ons werk doen; de focus ligt vaak alleen op inhoudelijk kennis delen, terwijl er tools aanwezig zijn die het werken voor iedereen makkelijker maken.

Neem sociale media op bij het inwerken van nieuwe collega's

Leg nieuwkomers uit hoe de organisatie sociale media inzet, maak ze ambassadeur, en meld ze direct aan voor een online platform.

Stop het gebruik van e-mail voor samenwerking

Er is veel focus op de inzet van sociale media met de 'buitenwereld'. Inzet van sociale media binnen een gemeentelijke organisatie helpt om effectiever, efficiënter en leuker samen te werken. Veel overheidsorganisaties zijn erg mail georiënteerd, waardoor veel kennis verloren gaat in mailboxen. Maak afspraken hoe je met elkaar wilt samenwerken en communiceren. Door gebruik te maken van online platforms (zoals Yammer) kun je voortbouwen op elkaars ideeën en expertise. Wij helpen veel overheidsorganisaties met een We Quit Mail-programma (www.wequitmail.nl) om het mailverkeer te reduceren. Hierbij valt het ons op hoeveel er intern gemaïld wordt, zelfs collega's die tegenover elkaar zitten of op dezelfde gang sturen elkaar mailtjes.

Conclusie: Ga aan de slag en experimenteer!

Het experimenteren met sociale media bij bestaande trajecten en maatschappelijke opgaven geeft ontzettend veel energie. En, misschien wel het allerbelangrijkste: het is bovenal erg leuk om te doen! Ga niet eerst weer allerlei 'SMART' geformuleerde doelen en regels opstellen voor sociale media-gebruik, maar start met een aantal experimenten. Zo bouw je vanzelf ervaring en vertrouwen op. Bovendien creëer je hiermee *best practices* die snel gedeeld worden binnen de organisatie.

Over Kim

Kim Spinder is een innovator en piraat. Ze houdt van muiteen en organisaties in beweging krijgen. Kim helpt organisaties met veel lef en plezier om zich klaar te maken voor de toekomst. Dit alles onder het mom van 'The Future Is Now.' Ze heeft een gave om zaken net even anders aan te pakken en mensen hier enthousiast voor te maken.

Kim is naast organisatieadviseur een veelgevraagd spreker zowel in de publieke sector als in het bedrijfsleven. Daarnaast geeft ze veel workshops over muiteen, slimmer samenwerken/stoppen met mail, de organisatie van de toekomst en sociale media.



Twitter: @kimspinder

Website: www.kimspinder.nl

Gemeenten, zo bereik je meer met Facebook

Ewoud de Voogd en Irfan Fiets

Betaalde content op Facebook biedt gemeenten de mogelijkheid om met veel meer burgers in contact te komen. Bereik én interactie, zo van de plank. En dat laagdrempeliger, goedkoper en beter aansluitend bij specifieke doelgroepen dan de klassieke communicatiemiddelen. Hoe werkt het en wat levert dat op? Dit hoofdstuk verscheen eerder als blog op Frankwatching.com.

Gemeenten hebben nu de kans om de kloof te dichten

Vorig jaar werkten we een groeimodel voor online media voor gemeenten uit. Die puzzel leerde ons dat langs de assen van interactie en participatie, de gemeente onderweg is naar een interactieve, faciliterende rol in gemeenschappen. De vertrouwenspositie van de gemeente als samenwerkingspartner is hierin cruciaal. Dat begint met in contact komen, zijn en blijven met burgers, buurten, belanghebbenden en bedrijven.

Met betaalde content kun je als gemeente meer mensen bereiken om je verhaal te vertellen. Daarmee kun je aan je vertrouwenspositie werken, die zo hard nodig is in participatieprocessen en de zelfredzame samenleving. Kort gezegd: werken aan vertrouwen door interactie. Dat was nog nooit zo makkelijk en goedkoop te realiseren. Natuurlijk, niet alle burgers, buurten, belanghebbenden en bedrijven zitten op Facebook. Maar een groot deel wel.

Voorbeeld: de gemeente Ede

Begin 2015 organiseerde de gemeente Ede, een gemeente met meer dan 100.000 inwoners, een meedenkavond over de aankomende bezuinigingen. De gemeente verstuurde 3.000 uitnodigen per brief naar inwoners met daarin instructies over hoe zij zich konden aanmelden. Tot twee weken voor de avond waren er slechts dertig aanmeldingen. De avond moest daardoor bijna geannuleerd worden.

Met nog tien dagen te gaan startte de gemeente een grootschalige Facebookcampagne. Via Facebook werden 25.000 mensen bereikt en meer dan 1200 clicks gegenereerd naar de aanmeldingspagina met meer informatie. Het aantal reacties en de mate waarin het bericht werd gedeeld, duidde op een hoge mate van interactie en betrokkenheid van de burger. Zo'n 400 mensen meldden zich aan, waarvan er 250 naar de avond zijn gekomen. Hiermee was het direct de drukst bezocht participatieavond die de gemeente heeft gekend!

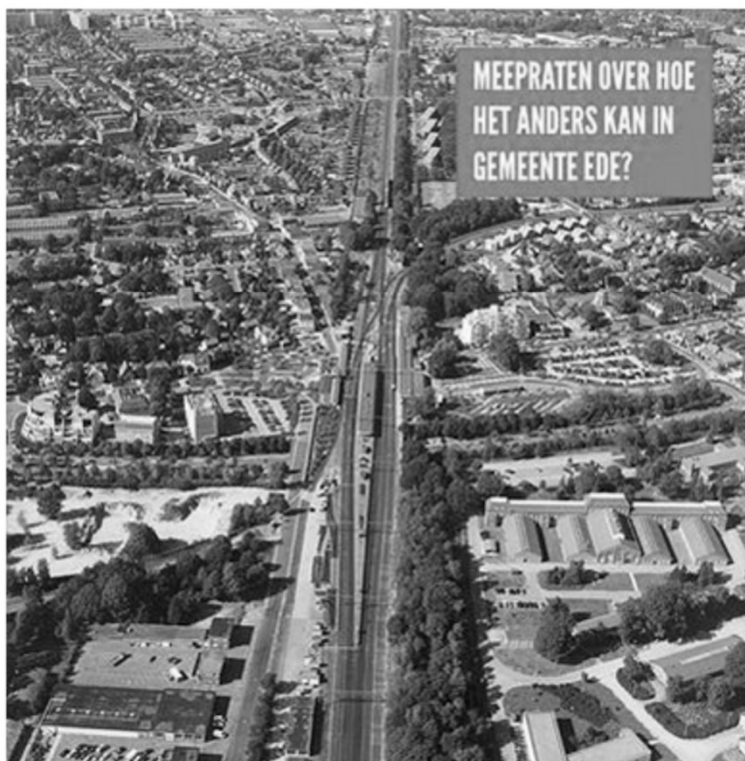


Gemeente Ede

Gesponsord ·

Klik hier voor meer informatie over de grote mEde maken-avond op 10 februari en meld je aan: <http://bit.ly/1BH3rOd>

Aanmelden kan tot 10 februari.



Vind ik leuk · Reageren · Delen · 112 34 18



Beeld 8: screenshot tweet gemeente Ede (bron: Twitter)

Kosten voor het plaatsen van berichten op Facebook: 1.000 euro. In vergelijking met klassieke media: een brief kost – kort door de bocht – twee euro om te versturen. 6.000 euro aan brieven levert 30 aanmeldingen op versus 1.000 euro voor betaalde content met 400 aanmeldingen. Wat kost bijvoorbeeld een pagina in het huis-aan-huisblad? De business case is snel rond!

Facebook is waardevol voor gemeenten

Het voorbeeld van Ede illustreert hoe waardevol Facebook kan zijn voor een gemeente. Helaas slagen veel gemeenten er nog niet in Facebook of Twitter naar de mogelijkheden in te zetten. Gemeenten zijn wel aanwezig, maar pakken niet door omdat men zich niet aan de mores van het kanaal houdt. Facebook wil interactie. Facebook beloont alleen populaire en betaalde berichten met meer bereik. Als je er als gemeente niet in slaagt om interactie te laten ontstaan, dan haal je maar een beperkt deel uit de eerdere inspanningen op Facebook.

Snel 300 procent meer bereik door een beetje te betalen

Met zo'n 9.4 miljoen Nederlandse Facebookgebruikers is één ding zeker. Ook de inwoners van jouw gemeente zitten op Facebook. Gemiddeld zo'n 80 procent. Het mooie is, je kunt ze bijna allemaal bereiken! Facebook werkt met algoritmes die bepalen hoeveel exposure je berichten genereren. Er is onderscheid tussen organisch bereik en betaald bereik:

- organisch is door Facebook beperkt tot slechts 5 á 20 procent van je totaal aantal pagina likes; het hangt af van de populariteit van je bericht, dus hoeveel likes, reacties, shares en doorklikken je bericht ontvangt;
- betaald bereik is afhankelijk van het budget dat er in de paginaberichtpromoties wordt gestopt, maar ook de populariteit van het bericht.

Hoe werkt dat concreet?

Als er in jouw gemeente 20.000 actieve Facebookgebruikers zijn en je hebt een Facebookpagina met slechts 1.000 volgers, dan kun je door middel van paginaberichtpromoties ook alle mensen bereiken die de pagina niet hebben geliked. Een erg krachtige manier van adverteren, waarmee er per individueel bericht meer exposure kan worden gecreëerd. Een ander voordeel van het inzetten van Facebook-advertenties is dat er specifieke segmentaties kunnen worden toegepast (onder meer locatie, leeftijd of geslacht). Zo kan per bericht de specifieke doelgroep bereikt worden. Hierdoor behaal je per euro de maximaal haalbare resultaten.

Wat is het potentieel bereik van jouw gemeente?

Op Frankwatching hebben we een interactieve infographic gepresenteerd waarmee gemeenten hun potentieel bereik op Facebook kunnen zien. Dit kunnen gemeenten vervolgens zelf vergelijken met hun huidige aantal likes. Het aantal is opgehaald over de periode 25 juni tot en met 6 juli 2015, uitgaande van de kernen per gemeente zoals bekend is bij het CBS. We gaan uit van de woonplaats zoals gebruikers die op Facebook hebben ingevuld. Op de volgende pagina een screenshot van de interactieve infographic.

Hoeveel potentie heeft de facebookpagina van jouw gemeente?



Aantal facebookgebruikers in gemeente

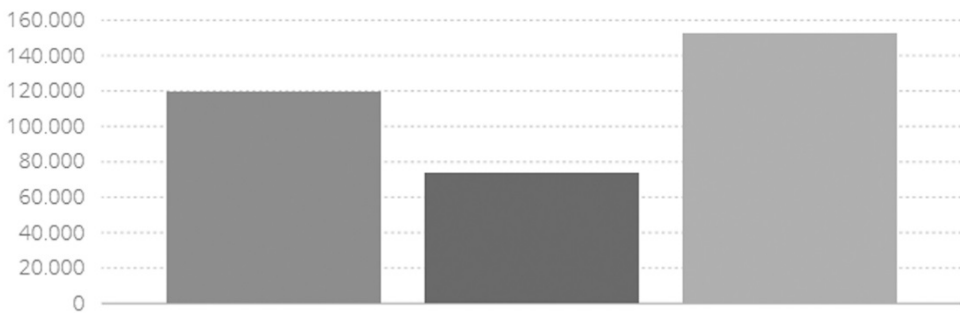
0 25.000 50.000 100.000 200.000 400.000



Gemaakt met Localfocus

Bron: [facebook.com](https://www.facebook.com)

- Aantal facebookgebruikers in gemeente
- Aantal dagelijkse facebookgebruikers in gemeente
- Aantal inwoners in gemeente



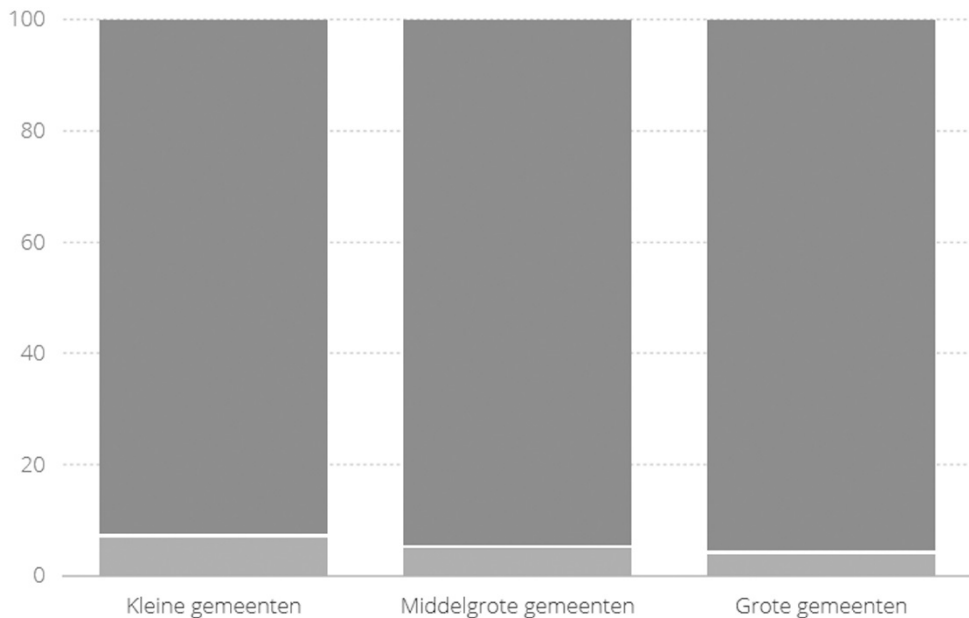
Bron: [facebook.com](https://www.facebook.com)

Beeld 9: Screenshot van interactieve infographic op Frankwatching

De onderstaande grafiek laat het huidige gemiddeld aantal likes per type gemeente zien. Dit onderstreept de potentie.

Kleine gemeente (tot 50.000 inwoners), middelgrote gemeente (50.000 tot 100.000 inwoners) & grote gemeenten (100.000+ inwoners)

- % benut potentieel in de vorm van likes
- % nog niet benut potentieel dagelijkse facebookgebruikers



Gemaakt met Localfocus

Bron: [Facebook](#)

Grafiek 22: gemiddeld aantal likes per type gemeente op Facebook (bron: Facebook)

We volgen graag onze gemeente op Facebook

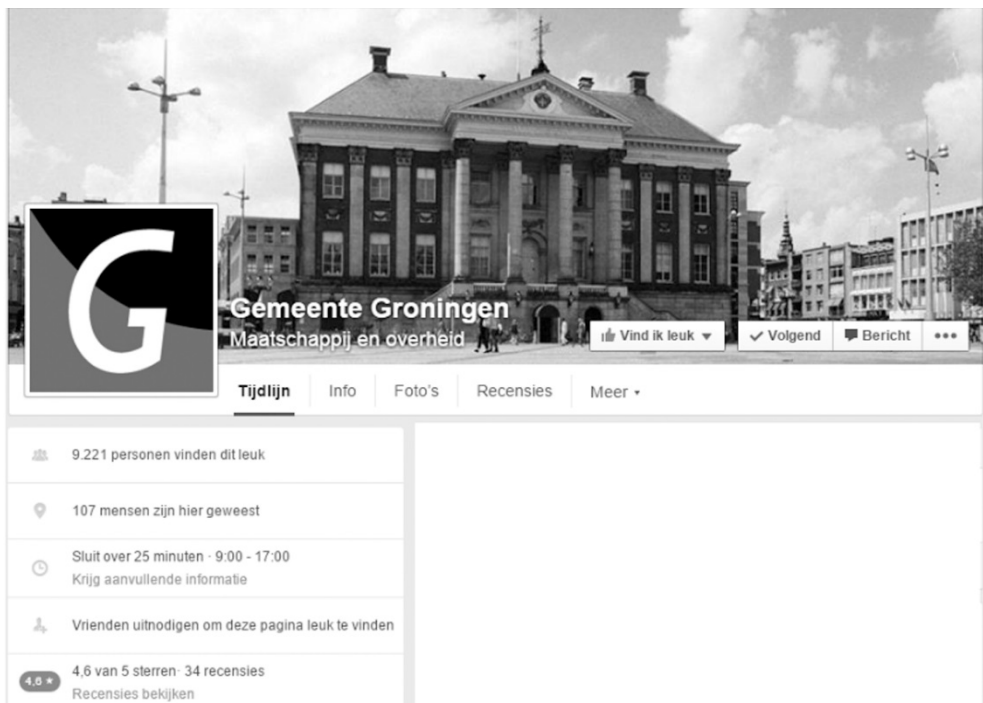
Er is een grote groep mensen die graag hun gemeente volgt op Facebook. Het gaat immers om nieuws uit je eigen woonplaats. Je moet als gemeente het nieuws wel bij ze brengen. Net als het huis-aan-huisblad dat op de deurmat moet vallen, moeten de berichten op Facebook in het nieuwsoverzicht terechtkomen. Hoe meer verbondenheid de mensen voelen met een Facebookpagina (advertentie) die voorbijkomt, hoe groter de kans dat zij de pagina liken en hoe gunstiger de click- en likeratio van de advertentie is. Daarnaast is sterke content belangrijk. Goede content in combinatie met paginaberichtpromoties is het meest ideaal scenario.

Adverteren op Facebook is een dynamisch proces en de kosten per bereikte persoon hangen af van meerdere factoren. Uit ervaring met adverteren voor tientallen gemeenten blijkt een pagina-like voor een gemeente gemiddeld 10 cent te kosten. Het

landelijk gemiddelde voor een pagina-like ligt rond de 50 cent. De kosten per 1.000 bereikte personen liggen rond de 5 euro. Nogmaals, ter vergelijking, wat kost een pagina in het huis-aan-huisblad? Naar verwachting zullen veel sociale mediaplatformen deze strategie gaan volgen. De businesscase op betaalde content is ten opzichte van resultaat en oude media snel rond!

Niet alleen voor grote gemeenten

Ook kleine gemeenten kunnen op Facebook snel succes behalen. Zo had de pagina van de gemeente Veghel 120 likes en weinig interactie. Door het adverteren voor likes waren dat er binnen een maand 2.500. En door een geoptimaliseerde content- en advertentiestrategie is er nu ook een hoge interactie en betrokkenheid. Het bereik per bericht klonk van 1600 naar zelfs één keer 29.000.



Beeld 10: screenshot Facebookpagina gemeente Groningen (bron: Facebook)

Vijf maanden geleden startte de optimalisatie van de facebookpagina van gemeente Beverwijk. Ook Beverwijk heeft nu een van de meest interactieve Facebookpagina's van Nederland. Met dezelfde kennis is de facebookpagina van de gemeente Groningen in slechts een maand gegroeid van 5.000 naar 9.200 volgers. Daarmee hebben zij nu de grootste facebookpagina van gemeenten in Nederland.

Met alleen betaalde content en bereik ben je er nog niet

Met alleen betaalde content en bereik ben je er als gemeente dus nog niet. Vertrouwen win je in de interactie en met resultaat-op-straat. Een rijtje aanvullende tips en lessons learned:

- **Goede content.** Aansprekende berichten, beelden en berichten die burgers op het niveau van achtertuin en keukentafel raken, worden meer gedeeld en meer geliked.
- **Er zijn als het gesprek start (webcare).** Door het grote bereik en aantrekkelijke content op maat, is de kans groot dat er interactie ontstaat; wees daarop voorbereid met webcare en eventueel specialistische gesprekspartners;
- **Tone of voice.** Het mag luchtig waar het kan, maar wees duidelijk en eenduidig waar het moet (je bent toch de overheid);
- **Dynamische rolopvatting.** Soms ga je er wel over, soms mag het initiatief elders in de gemeenschap liggen, soms haak je aan, soms faciliteer je als gemeente: wees je continu bewust van je rol bij elk initiatief en stem daar je communicatie op af;
- **Doseren.** Wel regelmatig maar niet overvoeren;
- **Impuls voor korte termijn succes, inbedden voor langere termijn verbinding.** Zoals uit de voorbeelden blijkt is het aantal likes goed te beïnvloeden. Het vraagt meer kennis en organisatie om op dat peil in gesprek te blijven!

Alle prestaties in beeld

Ook al hebben in de zomer van 2014 78 procent van de gemeenten een Facebook-pagina, het blijken vooral instrumenten van de afdeling Roepstoeter. Veel zenden, weinig sprekende content, laag bereik en nauwelijks interactie. Uit het onderzoek dat in dit boek is gepubliceerd zijn deze cijfers goed in kaart gebracht. Voor het eerst inclusief cijfers over Facebook. We hopen gemeenten met dit hoofdstuk weer een stapje verder te helpen.

Over Irfan

Irfan werkt bij Cycle Media. Zijn focus ligt hoofdzakelijk op de gemeentelijke markt. Deze niche heeft volgens hem namelijk nog flink wat stappen te zetten als het gaat om de inzet van sociale media en relatieopbouw. Op zijn 26e ging hij werken voor Socialmediamen. Daar heeft hij alles over Facebook geleerd. Denk hierbij o.a. contentmanagement, ontwikkeling campagnes, advertising, monitoring, et cetera. Na twee jaar is hij voor zichzelf begonnen.



Een pitch is geen monoloog, maar de start van een dialoog

David Kok in gesprek met Nathalie Mangelaars

In mei 2013 begon Nathalie Mangelaars met haar bedrijf Pitch Queen. Sindsdien overtuigt ze als Queen van de Pitch Nederland met workshops, masterclasses en trainingen. Volgend jaar organiseert ze mogelijk zelfs een Nederlands Kampioenschap Pitchen. In een tijd waarin aandacht verdient moet worden, is het voor gemeenten, ambtenaren en politici steeds belangrijker om zich goed op sociale media en andere platformen te kunnen 'pitchen'. Welke tips heeft de PitchQueen om op te vallen tussen alle andere berichten?

Wat is een elevator pitch eigenlijk?

Elevator Pitchen is het vermogen om jezelf en je ideeën kort en krachtig over te brengen. De boodschap waarmee je dit doet, is de Elevator Pitch (afgekort: pitch). De Elevator Pitch wordt vaak gekoppeld aan ondernemers, zij moeten zich immers regelmatig presenteren aan (nieuwe) klanten, collega-ondernemers en investeerders. Iedereen komt echter in situaties terecht waarin een Elevator Pitch van belang is. Als manager moet je bijvoorbeeld je verbeterplannen aan de directie presenteren, als politicus moet je kort en krachtig overbrengen waarom juist jij gelijk hebt in een discussie, of als ambtenaar moet je goed kunnen overbrengen welke keuzes je maakt in beleidsvorming.

Een elevator pitch is absoluut geen plat verkooppraatje. Dit is de grootste misvatting die er over pitchen bestaat. Mensen kopen niet van 'verkopers', maar mensen kopen van mensen. Het primaire doel van je pitch is daarom om anderen te enthousiasmeren over zowel jouzelf als je ideeën. Een wethouder zal niet in een minuut beslissen of hij jouw voorstel aan de raad gaat sturen, maar als je hem enthousiast kunt maken, neemt hij je idee wel positiever mee in zijn bestuursvergadering.



Beeld 11: screenshot website PitchQueen

Wat zijn de belangrijkste valkuilen bij het pitchen?

Ik kom heel vaak de volgende valkuilen tegen die mensen maken:

1. Kom maar hier met die container!

'jargon' of 'containerbegrippen' (zoals kwaliteit en service) zijn dodelijk in een goede pitch. Helaas zie ik dit heel vaak terug, en wellicht is dit ook een belangrijke valkuil voor ambtenaren en politici.

2. Wie ben jij?

Bedrijven kopen niet van bedrijven, maar mensen kopen van mensen. De klant kijkt altijd naar de persoon achter de professional. Laat jezelf en je persoonlijkheid daarom zien in je pitch!

3. Start met het probleem.

Enthousiasme over je oplossing is goed. Echter, een veel gemaakte fout is dat mensen hun oplossing gaan pitchen. Mensen luisteren namelijk pas naar je als ze zich herkennen in het probleem waarvoor jij een oplossing biedt. Onthoud: Pitch eerst het probleem, dan pas de oplossing!

4. Je hoeft niet volledig te zijn.

Mensen, en misschien vooral ambtenaren en politici, willen heel graag volledig zijn. Alles moet tot in de puntjes worden uitgelegd. De kern van een pitch is echter niet om volledig te zijn, maar om interesse en nieuwsgierigheid op te wekken bij een ander. Vervolgens gaan zij zelf vragen stellen omdat zij geïnteresseerd zijn en jij kunt hen de informatie geven waar zij behoefte aan hebben. Juist als je participatie wilt van bewoners, is dat veel belangrijker, dan om gelijk tot in detail uit te leggen wat je van mensen wilt of waarom je iets hebt gedaan.

5. Kom tot de kern.

Daarbij vinden veel mensen het sowieso altijd lastig om echt tot de kern te komen. Om in een zin te zeggen wat je wilt. Een zin die ook nog eens begrijpelijk is. Vraag maar eens aan een politicus om in een zin te zeggen waar zijn of haar partij voor staat. Of vraag maar aan een ambtenaar om in een zin te zeggen wat hij met zijn werk bereikt of wil bereiken voor de stad. Er zullen er maar weinig zijn die dat gelijk kunnen.

Kunnen mensen leren deze valkuilen niet te maken?

Je kunt het in ieder geval oefenen. Mensen die succesvol zijn op sociale media, hebben vaak nagedacht over 'wie ze zijn' en 'wat ze willen communiceren' en dat dragen ze consequent uit. Ik zie veel mensen die over heel verschillende dingen berichten rondsturen. Voor mensen die je (willen) volgen, kan het dan minder duidelijk zijn

waarom ze dat moeten doen. Dit geldt uiteraard zowel voor de gemeente, als de individuele ambtenaar en de (lokale) politicus.

Voordat je gaat pitchen moet je daarom eerst over drie dingen nadenken:

1. Je kernboodschap
2. Je doelgroep
3. Je tone of voice

Je kunt als ambtenaar goed duidelijk maken waar je voor staat. Meestal moet je namelijk een beleid uitvoeren waar je iets mee wilt bereiken. Een beleidsmedewerker sport kan bijvoorbeeld sociale media gebruiken vanuit de basis: 'Wij krijgen er energie van om sporten in de stad te stimuleren'. Of, als je het nog persoonlijker wilt maken: 'Ik krijg er energie van om sporten in de stad te stimuleren'. En dit kun je natuurlijk op alle beleidsterreinen toepassen.

Ook voor politieke partijen is het zinvol om na te denken waar ze nu eigenlijk voor staan. Persoonlijk heb ik bij politieke partijen landelijk nog wel enig idee, maar lokaal vraag ik me soms echt af wat ze nou willen. Ik volg best veel lokale partijen op twitter, maar krijg er geen hoogte van. Veel politici lijken te denken dat ze overall wat van moeten vinden, dat zie je ook terug in de dikke verkiezingsprogramma's die ze voor de verkiezingen opstellen. Juist in deze tijd is het goed om je zelf te profileren en misschien drie of vier prioriteiten te kiezen en daar je kernboodschap om heen te formuleren. Als mensen weten wat je doet en waarom je dat doet, dan komt het veel geloofwaardiger over.

Hoe maak je vervolgens een pitch?

Als je goed over je kernboodschap (doel), doelgroep en tone of voice hebt nagedacht, kun je over je pitch gaan nadenken. Maar dit is wel echt de eerste stap in wat ik 'de stairs to success' noem.



Figuur 11: 'stairs to success' (bron: website PitchQueen)

De tweede stap is dat je gaat nadenken over een dreun: een krachtige opening. Kom binnen bij de mensen. Dan heb je de aandacht en kun je, kort, de diepte in en je probleem en oplossing beschrijven. Vervolgens kun je afsluiten met het vragen van een actie van je toehoorder.

Als je dit op papier hebt, kun je het gaan oefenen.

En wat heb ik hieraan op sociale media?

Een pitch is eigenlijk de basis van je communicatie. Vanuit je pitch kun je verder communiceren. Een pitch is geen monoloog, maar de start van een dialoog. Met een collega, met je wethouder, met een politicus. Je gebruikt de pitch om in gesprek te komen. Juist daar lijken veel gemeenten nog soms wat moeite te hebben.

Als jij beleidsmedewerker bent en nieuw beleid hebt gemaakt, dan kun je juist door dit beleid krachtig te pitchen je collega's overtuigen van het nut daarvan. Als je dan andere collega's nodig hebt om tot een succes te komen, kun je vanuit de pitch hierover verder met hen in gesprek gaan. Een goede pitch werkt zowel intern als extern! En juist politici kunnen zich vanuit een pitch heel goed presenteren op sociale media. Kies een paar kernelementen waar je je op gaat richten en gebruik die als start van een dialoog met bewoners.

De kernboodschap van je pitch kun je bijvoorbeeld goed kwijt in je bio op sociale media. Dat kan bijvoorbeeld in korte zinnen, of in woorden. Daarbij is het belangrijk om niet alleen te vertellen wat je doet, maar ook om wie je bent en waarom je het doet. En dat in een zin. Voeg daar iets persoonlijks aan toe! En als je dat goed doet, dan nodig je mensen automatisch alweer uit om op je te gaan reageren.

Maar vervolgens moet ik ook berichten gaan sturen, toch?

Vanuit je pitch is het eenvoudig(er) om berichten te sturen. Want je weet wat je wilt bereiken en aan wie je je berichten wilt richten. Denk daarbij ook vooral niet vanuit wat jij wilt vertellen, maar denk aan wat de ander wil horen. What's in it for them? Hoe kun jij jouw volgers helpen? Sommige burgers hebben de gemeente nodig, of juist instellingen binnen de gemeente. Als gemeente, of beleidsmedewerker kun je daarin een verbindende rol spelen. Daarmee trigger je mensen ook gelijk om met je in gesprek te gaan.

Je onderscheidt je daarbij niet (meer) door wat je doet, maar meer door waarom je dat doet. Lokale partijen zouden zich daarom meer van elkaar kunnen onderscheiden. Maar ook ambtelijk kun je natuurlijk door meer te laten zien waarom je dingen doet je boodschap interessanter maken. Ik zie daarbij nog erg weinig berichten die geschreven worden om enthousiasme of nieuwsgierigheid op te wekken. Wat is er

speciaal, wat is er bijzonder? Juist dat kan het interessant maken om een bericht te lezen. Bij het artikel daarachter kan dan staan waarom je het nieuws belangrijk vindt.

En volgens mij zijn sociale media er niet om als het acht uur journaal nieuwtjes feitelijk te presenteren, er mag juist wel wat kleur aan zitten om het wat sprankeliger te maken en wat persoonlijker. Het bericht moet echt interessant zijn. Een bericht met een link moet uitnodigend zijn om verder te lezen, maar ook op zichzelf voldoende informatie bieden om te weten waar het over gaat. Een duidelijk bericht is ook de kunst van het weglaten. Juist door dingen weg te laten – keep it short and simple – kan een bericht uitnodigend worden om verder te lezen. Hierbij speelt de tone of voice natuurlijk ook weer een rol. Humor schijnt lastig te zijn voor ambtenaren, maar juist dat kan wel helpen.

Hoe zou jij in een zin dit hoofdstuk pitchen?

Haha... Eeh, even denken..

Een goede pitch kan ook jou helpen om je beter te presenteren op sociale media, dus ik zeg: doen!

Over Nathalie

Nathalie is oprichter en eigenaar van Pitch Queen. Als trainer geeft zij je handvatten om tot de kern van je boodschap te komen, een pitch te formuleren en deze op een authentieke manier over te brengen.

Twitter: @Pitch_Queen

Website: www.pitchqueen.nl

LinkedIn: <https://nl.linkedin.com/in/nathaliemangelaars>



Begrijpend kijken

Lucas Westerbeek

‘Een beeld zegt meer dan duizend woorden’. Het is een oud gezegde en klinkt intussen wellicht als een cliché, maar het gaat tegenwoordig nog sterker op dan ooit tevoren. Beelden komen meer dan ooit, van alle kanten op ons af in onze dagelijks leven.

In een tijd waarin het lezen van een krant, tijdschrift of boek geen dagelijkse routine meer is voor de helft van de Nederlanders (onderzoek Sociaal Cultureel Planbureau, februari 2015), is er in onze samenleving behoefte aan andere vaardigheden. Staatssecretaris Sander Dekker heeft dat ook geconstateerd en verzamelt alle vernieuwende onderwijskundige ideeën onder #onderwijs 2032.

‘Kijken’ is het populairst

Uit datzelfde onderzoek van SCP blijkt dat ‘kijken’ veruit het populairst is: 86 procent van de Nederlanders keek zo’n 3 uur per dag naar beeldmateriaal, terwijl aan ‘lezen’ gemiddeld maar zo’n 1,5 uur/dag besteed wordt. Ook traditionele media pikken die trend op, met paginagrote artikelen over bijvoorbeeld videoblogger Enzo Knol (Waarom kinderen massaal naar Enzo Knol kijken, De Volkskrant, 28 februari 2015).

In de media wordt op dit moment veel aandacht besteed aan allerlei nieuwe vaardigheden voor het onderwijs. #onderwijs 2032, iPadonderwijs en 21e-eeuwse vaardigheden. Maar, Staatssecretaris van Onderwijs Sander Dekker, alle betrokken partijen en tweetende burgers lijken een essentiële vaardigheid over het hoofd te zien: ‘Begrijpend kijken’.

Over beeld leren ze niets op school

Wat mij als oud-docent Nederlands en vader van twee opgroeiende puberzonen zeer verbaasd is, is dat kinderen al vanaf groep 3 leren om teksten te lezen en te begrijpen en dat dat eigenlijk bij het eindexamen nog steeds het geval is: tekstbegrip wordt getoetst. Het Cito test of je wel begrijpt wat er in een tekst staat en wat de schrijver precies bedoelt. Leerlingen leren op school tekstverklaren, samenvatten, artikelen analyseren en boeken lezen. Ze leren hoe schrijvers manipuleren met taal. Het hedendaags onderwijs leidt jongeren nog steeds op, zoals ik in de jaren 70 en 80 van de vorige eeuw ben opgeleid: louter tekstueel. Over beeld leren ze niets.

Maar onze samenleving is de afgelopen jaren in hoog tempo veranderd. Jongeren van nu – en wij zelf trouwens ook – worden overal geconfronteerd met beelden. Als mijn zonen thuis komen, gooien ze hun schoolboeken onder tafel, en gaan filmpjes kijken op hun laptop of smartphone. Jongeren groeien op in een beeldcultuur, en op school

is er niemand die ze kritisch leert kijken naar film of video, terwijl dat toch bij uitstek hun medium is.

Ook volwassenen zijn onwetend

Wekelijks kom ik in klaslokalen in het land, waar we op uitnodiging van schooldocenten, met leerlingen van VMBO basis tot gymnasium en hun docenten, tv fragmenten analyseren, documentaires en reportages bespreken en proberen te doorgronden wat een documentairemaker bedoelt, of analyseren wiens werkelijkheid het eigenlijk is waar we naar kijken als we naar het journaal kijken. Van de cameraman? Van de regisseur, of van de interviewer?

Tijdens workshops en presentaties die ik in het hele land verzorg, blijken er ook veel volwassenen onwetend te zijn op het gebied van beeldinterpretatie. Zo kreeg ik tijdens een post HBO nascholing van basisschooldocenten, de opmerking van een leerkracht, dat ze eigenlijk nooit op die manier had gekeken naar een documentaire. En dat een documentaire toch altijd 'waar' is? Deze docente leidt onze kinderen op, die buiten de schoolmuren opgroeien in een door beelden gedomineerde samenleving.

Ambtenaren bij gemeentes waar we filmworkshops en trainingen geven, vertellen altijd dat ze papierloos gaan werken, en dat ze film willen inzetten als communicatiemiddel, omdat steeds minder mensen – zij zelf trouwens ook – willen lezen, en dat vuistdikke rapporten ongelezen in bureaulades verdwijnen. Maar ook zij weten nauwelijks iets van beeldinterpretatie en beeldgebruik.

Behoeftte aan training ontbreekt

Het belang van het gebruik van beeld wordt wel degelijk gezien, maar de behoefte aan degelijke training in 'begrijpend kijken' ontbreekt niet alleen bij de schoolgaande jeugd, maar ook bij volwassenen die de overgang van het gebruik van tekst naar beeld maken.

Het is de hoogste tijd dat we niet alleen jongeren gaan opleiden in 'begrijpend kijken', maar ook volwassenen moeten handvatten krijgen in de interpretatie en het gebruik van beeld.

Want ook binnen papierloze gemeenten wordt informatie allang niet meer alleen overgedragen met tekst. Video is een net zo belangrijk communicatiemiddel. Niet alleen intern, maar ook voor de communicatie met de burger!

Over Lucas

Lucas Westerbeek is medeoprichter/directeur van Stichting De frisse blik & Bromet Film School. Westerbeek heeft na een studie neerlandistiek, als docent Nederlands een aantal jaren voor de klas gestaan bij het Amsterdamse Fons Vitae Lyceum en het St.-Ignatiusgymnasium.



In 2007 maakte hij de overstap naar tv-productiebedrijf Bromet & dochters waar hij als algemeen directeur verantwoordelijk was voor de dagelijkse leiding. Samen met documentairemaker Frans Bromet richtte hij de Bromet Film School op: het cursus- en coaching instituut voor iedereen die de ambitie heeft om een (betere) programmamaker te worden.

In 2008 startte Westerbeek samen met Mirna Ligthart, Stichting De frisse blik. Met een vernieuwende onderwijskundige methode leren ze leerlingen begrijpend kijken, door met film, interview en montage aan de slag te gaan. De frisse blik zet film niet alleen in als educatief middel, maar ook om verbindingen te leggen tussen mensen en zo de sociale cohesie te vergroten.

De laatste jaren leidt Westerbeek ook veel communicatie-professionals en ambtenaren op. Zo traint Bromet Film School al voor het tweede jaar in opdracht van het A+O Fonds Gemeenten, groepen ambtenaren in het maken van films over het vakmanschap van de ambtenaar.

Website: www.defrisseblik.nl

Website: www.brometfilmschool.nl

Online Video wordt persoonlijker en Interactiever

Nico Verspaget

Video speelt al een rol binnen marketing sinds de uitvinding van de camera. Nog niet zo heel lang geleden was het allemaal vrij overzichtelijk en kon je twee soorten video onderscheiden: commercials en bedrijfsvideo's (waarin bijvoorbeeld een directeur een rondleiding gaf door de fabriekshal). Maar toen kwam het internet en in het bijzonder YouTube. Plotseling bleek online video veel meer toepassingen te hebben dan reclame maken voor producten of diensten.

Online video

Dankzij YouTube explodeerde het potentiële bereik van online video. Dat bracht aanvankelijk de hoofden van marketeers wat op hol: aan het einde van de *zeroes* stond een 'viral' hoog op het verlanglijstje van menig professional. In 2007 en 2008 had het Marketingfacts Jaarboek zelfs een hoofdstuk 'viral marketing'. Inmiddels weten we dat niet iedere video miljoenen views genereert en dat dat ook helemaal niet hoeft.

De populariteit van online video en de interactieve mogelijkheden ervan hebben er in de loop der jaren toe geleid dat video breder wordt ingezet. Waar video vroeger met name nog werd ingezet om de doelgroep te informeren of de naamsbekendheid te vergroten, is online video nu aanwezig in alle fasen van de customer journey.

De staat van online video in 2015

Iets meer dan 4 op de 5 marketeers hebben inmiddels ervaring met online video, blijkt uit de jaarlijkse Online Video Monitor van Quadia. Dat is een lichte groei ten opzichte van 2014, toen nog drie kwart aangaf ervaring te hebben met het medium.

Het meest genoemde doel van online video is het informeren van de doelgroep (genoemd door 69%), gevolgd door kennisoverdracht (54%), branding (51%) en het verhogen van de naamsbekendheid (47%). Op de vraag 'waarvoor wordt online video ingezet' antwoordt het merendeel 'voor het verrijken van de website (56%), gevolgd door advertising (44%), e-commerce (32%), e-learning (28%), interne communicatie (28%) en customer service (26%)'.

De meerderheid van de respondenten (73%) verwacht dat online video de komende jaren steeds belangrijker wordt in de digitale strategie. Voor drie op de tien marketeers geldt dat video over vijf jaar het primaire communicatiekanaal is. Op de vraag welke vorm/ toepassing van Online Video de komende jaren explosief gaan toenemen antwoordt de Nederlandse Marketeer eensgezind:

1. Gepersonaliseerde video
2. Interactieve video

Toepassingen van gepersonaliseerde video

Dat er een grotere rol is weggelegd voor gepersonaliseerde video, daar zijn de meeste marketeers het dus wel over eens. In gepersonaliseerde video's kunnen tekst- en audio elementen en zelfs hele scenes worden gepersonaliseerd.

Omdat dit een relatief nieuwe vorm van video is, leven er wel nog veel vragen: hoe richt je dit in, welke doelen kun je ermee realiseren en wanneer kun je gepersonaliseerde video inzetten?

'Persoonlijk is duurder, toch?'

Het spreekt voor zich dat je met een persoonlijk bericht veel meer bereikt bij je doelgroep dan met een algemene mailer of advertentie. Mensen voelen zich persoonlijk aangesproken, en zullen veel meer geneigd zijn om de boodschap tot zich te nemen. Daar staat vaak tegenover dat niet-gepersonaliseerde campagnes een stuk goedkoper en eenvoudiger uit te voeren zijn, waardoor je met minder geld meer mensen bereikt.

Er zijn twee ontwikkelingen die dit gat tussen gepersonaliseerde marketing en massamarketing kleiner maken:

1. *Digitale marketing*: het wordt steeds eenvoudiger om een persoonlijk element toe te voegen aan een mailing, landing-page of sociale mediabericht.
2. *Beschikbaarheid van data*: marketeers hebben de beschikking over meer gegevens van klanten, die ze kunnen gebruiken in een gepersonaliseerde boodschap.

Dankzij de razendsnelle technologische ontwikkelingen wordt de keuze tussen gepersonaliseerd en massa dus steeds gelijkwaardiger. Zelfs voor een medium als online video zijn er inmiddels vele mogelijkheden om een persoonlijke boodschap te integreren.

Cialdini's principe van wederkerigheid

Voor een medium als online video zijn er inmiddels vele mogelijkheden om een persoonlijke boodschap te integreren. Bovendien heeft video sowieso al de potentie om de doelgroep te triggeren. Hierdoor is gepersonaliseerde video dé plek waar klantdata en persoonlijke media elkaar ontmoeten. Daarmee is het een effectief middel om gedrag te beïnvloeden.

Je naam in een pen

Bob Cialdini schreef hier in zijn boek 'Influence, the psychology of persuasion' al over. Hij beschreef hoe hij op zijn hotelkamer een pen vond met zijn naam daarin verwerkt. Dit linkt aan een van zijn zes overtuigingsprincipes: wederkerigheid. Een organisatie heeft de moeite genomen om je naam te achterhalen en een product te personaliseren. Als organisatie heb je zo psychologisch een streepje voor en is de persoon eerder geneigd iets voor je terug te doen.

Zo kan het ook werken met persoonlijke video's. Je personaliseert je boodschap door persoonsgebonden informatie te integreren in een video. De communicatie kan op die manier beter worden toegespitst op de persoonlijke situatie van klanten, prospects en ook leveranciers.

Het begint met een goed concept

Het lijkt ingewikkeld om een grote doelgroep een gepersonaliseerde boodschap aan te bieden, maar aan de hand van data over je klanten, die je waarschijnlijk al in een CRM-systeem verzamelt, is het vrij eenvoudig om op een persoonlijke manier te communiceren.

Alleen, net als bij andere online videoprojecten, heb je allereerst een goed concept nodig. Je moet zorgen dat je daarmee de belevingswereld van de kijker raakt. En dit kan door in de video gebruik te maken van gepersonaliseerde teksten, audio of zelfs complete scènes.

Vier kansen voor gepersonaliseerde video

Naar mijn mening is persoonlijke video op vier manieren in te zetten: voor leadgeneratie, sales, loyaliteit en klantenservice. Hieronder een aantal voorbeelden van hoe gepersonaliseerde video ingezet kan worden voor sales, loyaliteit en klantenservice.

1. Sales

Gepersonaliseerde video is een prima manier om in te zetten voor verkoop- en conversiedoeleinden. De onderstaande video is een voorbeeld van de Britse Postcode Loterij, de People's Postcode Lottery.

Met deze video hoopt de organisatie niet-deelnemers persoonlijk te overtuigen deel te nemen aan de loterij. De Britten ontvingen deze video een aantal dagen voor een trekking van een grote prijs in hun inbox, per sms of via een app.



Beeld 12: screenshot Britse Postcode Loterij

2. Loyaliteit

Ook je huidige klanten wil je af en toe eens verrassen en er zo uiteraard voor zorgen dat ze loyaal blijven aan je organisatie. Vliegtuigmaatschappij KLM deed dat op de volgende manier.



Beeld 13: screenshot filmpje vliegtuigmaatschappij KLM

Met deze gepersonaliseerde verjaardag video wilde KLM haar klanten binnen het zakelijk loyaliteitsprogramma BlueBiz op een leuke manier verrassen. Klanten ontvangen deze video precies op hun verjaardag⁸. Uit de resultaten blijkt dat 59 procent deze video heeft geopend. Van de personen die het filmpje heeft bekeken, klikte nog eens 70 procent door naar de website van BlueBiz.

3. Klantenservice

Je hebt een nieuwe klant opgetekend en wilt dat je organisatie 'top of mind' is bij je nieuwe klant en dat duidelijk is hoe je als organisatie werkt. Oxxio maakte daar een welkomsvideo voor.



Beeld 14: screenshot welkomsvideo Oxxio

Nieuwe klanten van Oxxio ontvangen in de ochtend na hun aanmelding deze gepersonaliseerde welkomsvideo met daarin onder andere de afgesproken tarieven per maand. Daarnaast wordt er transparant over de opbouw van deze tarieven gecommuniceerd. Aan het einde van de video is er een call-to-action voor het downloaden van een van de apps en het aanmaken van een account.

Van deze video is bekend dat 75 procent van de klanten het bericht opent en meer dan 77 procent van degenen die de video startte, bekeek deze ook volledig. Zelfs 34 procent downloadde de app en maakte een account aan. Deze hoge openings-, uitkijk- en conversiepercentages zijn waar je naar op zoek bent als marketeer.

⁸ <http://bit.ly/1NjmXi5>

Interactieve Video: De kijker als bestuurder

Interactieve video is naast gepersonaliseerde video een ontwikkeling die breed wordt omarmd door marketeers en communicatieprofessionals. Je wilt immers dat de kijker na het zien van de video een bepaalde actie uitvoert. Bij een video zonder mogelijkheid tot interactie kan die actie wel plaatsvinden, maar je kunt die niet meten.

Er zijn grofweg drie manieren waarop interactieve video wordt ingezet en kan bijdragen aan conversie:

1. *De kijker als bestuurder*

Via interactieve video kunnen kijkers zelf keuzes maken door direct in de video te klikken via zogenaamde *clickable areas*. Dit leidt tot meer engagement (90 procent kijkt de video uit), verlengt de kijkduur en het zorgt voor significant hogere CTR's en meer conversie (Forrester Research, 'Move beyond Awareness With Interactive Video'⁹). Afhankelijk van de keuze die de kijker maakt en/of informatie die hij invult, wordt hij automatisch verder geleid naar relevante informatie en een volgende keuzemogelijkheid. Door de gegeven antwoorden te combineren, kan er uiteindelijk automatisch een gepersonaliseerd advies worden samengesteld. Een voorbeeld van de inzet hiervan is de Schenkwijzer van ABN Amro.

2. *Suggesties sturen*

Wanneer je als kijker een video bekijkt en deze is afgelopen dan val je in een spreekwoordelijk zwart gat. Een perfect moment om een interactie in te bouwen. Veel videosites, zoals YouTube en Vimeo, laten daarom op het eind een aantal gerelateerde video's zien. Waardevoller is het om zelf te orkestreren welke video de kijker te zien krijgt. Zo kun je de kijker door een logische stroom van informatie leiden, bijvoorbeeld van eerste kennismaking naar leadgeneratie. Bovendien voorkom je op deze manier dat de kijker na het bekijken van jouw video een 'gerelateerde' video van de concurrent te zien krijgt.

3. *Call-to-action inbouwen*

Interactieve video biedt ook de mogelijkheid om binnen een video door te klikken naar bijvoorbeeld een landingspagina, je website of een productpagina. Je kunt kijkers zelfs de mogelijkheid bieden om producten die in een video langskomen toe te voegen aan het online winkelmandje.

⁹ <http://bit.ly/1gZVI8k>

Wie verschuift er mee?

Dat er dus een verschuiving gaande is in online video is duidelijk. Gepersonaliseerde en interactieve video zijn de manieren om de kijker nog beter te bereiken, maar of iedere organisatie in 2016 gepersonaliseerde video's gaat gebruiken moet de tijd leren.

Over Nico

Nico Verspaget is CEO en medeoprichter van Quadia Online Video. In het verleden heeft Nico diverse managementfuncties bekleed bij bedrijven als Cisco en Dell.

Twitter: @nicoverspaget

Website: www.quadia.com

Website: www.personalvideo.eu

Website: www.interactivevideo.eu



Webcare: van experimenteren naar professionaliseren

David Kok in gesprek met Lotte Willemsen en Guda van Noort

Tien jaar geleden had nog niemand gehoord van webcare. Anno 2015 heeft een meerderheid van het bedrijfsleven en gemeenten een vorm van webcare geïmplementeerd. Professionalisering, in de zin van een meer doelmatige inzet, van deze webcare wordt gezien als de volgende uitdaging. Lotte en Guda hebben hieraan een bijdrage geleverd door wetenschappelijk onderzoek naar de effecten van webcare in kaart te brengen. Voor SWOCC (Stichting Wetenschappelijk Onderzoek Commerciële Communicatie) schreven zij hierover de publicatie 'Webcare: van experimenteren naar professionaliseren'. De vragen die in deze publicatie concreet beantwoord worden, zijn: moet ik wel of niet reageren op online klachten? En zo ja, wanneer (en wanneer niet), met wat voor inhoudelijk antwoord en met welke toon?

Waarom hebben jullie deze SWOCC-publicatie geschreven?

Lotte: "Wij denken dat er nog veel onduidelijkheid is over de effecten van webcare. Er zijn veel tegenstrijdige assumpties in de praktijk over wat effectieve webcare nu echt is. Met ons onderzoek geven we een wetenschappelijk gefundeerd antwoord op de vraag of webcare in reactie op online klachten slim is en zo ja, welke strategieën je daarbij vervolgens het beste kunt gebruiken."

Guda: "Uit onderzoek blijkt dat Nederlandse consumenten dagelijks maar liefst 500 tot 700 berichten met #fail delen op sociale media. Eenmaal gedeeld via sociale media, kunnen vele andere consumenten over deze onvrede lezen. Klachten zijn daarmee verworpen tot negatieve elektronische word-of-mouth (hierna: eWOM): negatieve uitspraken over een merk, product of dienst. eWOM heeft in potentie een groot bereik en kan daarmee, ook voor gemeenten, van negatieve invloed zijn op de reputatie. Het is in het voordeel van organisaties om in positieve zin een *trending topic* te zijn op Twitter, maar in negatieve zin is dat toch erg vervelend."

Lotte: "Ondanks dat webcare in tien jaar tijd is uitgegroeid tot een volwassen discipline, is er nog een groot aantal merken dat niet goed weet of zij webcare moet aanbieden en zo ja, *op welke manier* zij dit het beste kan doen. Uit het sociale media onderzoek dat in dit boek is opgenomen komt naar voren dat veel gemeenten hier ook nog mee worstelen. Is het nu een taak van communicatie, of van het KlantContactCenter?"

Guda: "Hoewel er veel aanbevelingen worden gedaan ten aanzien van webcare, zijn deze vaak gebaseerd op aannames en onderbuikgevoelens. Hierdoor spreken sommige aanbevelingen elkaar tegen, zoals bijvoorbeeld 'wees persoonlijk' versus 'wees zakelijk'."

Wat is webcare eigenlijk?

Lotte: "De wetenschappelijke definitie die wij hanteren luidt als volgt:

Webcare is het monitoren en aangaan van online interacties om feedback van consumenten of andere stakeholders (vragen, opmerkingen en klachten) te signaleren en te behandelen. Webcare kan reactief, proactief en preventief uitgevoerd worden en levert een bijdrage aan de customer service, pr- of marketingdoelstellingen van een merk of organisatie (vgl. Van Noort en Willemsen, 2012)

Zoals in de definitie al wordt aangegeven onderscheiden we drie doelstellingen die je vanuit webcare kunt hebben:

1. Je kunt het gebruiken voor het oplossen van problemen en het overtreffen van klantverwachtingen (customer service)
2. Je kunt het gebruiken voor klantinzicht en input marketing (sales)
3. Je kunt het gebruiken voor impressie-, issue- & crisismanagement (public relations)

Daarnaast kun je op drie manieren reageren:

- Reactief: alleen reageren als de consument het bericht aan jou adresseert. Bijvoorbeeld door een directe vraag te stellen, je te taggen of met het gebruik van een @-mention.
- Proactief: reageren zonder dat de consument je adresseert of vraagt om een reactie. Zoals bijvoorbeeld de gemeente Amsterdam proactief mensen benaderde die via sociale media aangaven dat ze op Koningsdag naar Amsterdam gingen.
- Preventief: reageren ter voorkoming van vragen, opmerkingen en klachten. De NS doet dit bijvoorbeeld door proactief informatie te verschaffen over vertrekken en aangepaste vertrektijden."

In 'de SWOCC-publicatie' noemen jullie een aantal tegenstrijdige webcare-aanbevelingen. Als we die langslopen, dan is de eerste vraag: moet ik nu überhaupt reageren op een negatief bericht?

Lotte: "wij kwamen bij deze vraag tegen dat sommige mensen een online klacht een kans vinden, maar dat aan de andere kant er toch ook veel angst is. Webcare zou een pr-crisis in de hand werken of een bypass constructie uitlokken waarbij online aanwezigheid uitnodigt tot nog meer klagen."

Guda: "Vooralsnog lijkt er geen bewijs te zijn voor de gedachte dat webcare consumenten stimuleert hun onvrede eerder te uiten op sociale media dan via traditionele kanalen. Uit onderzoek van TNS NIPO blijkt dat in 2011 slechts 36% van de consumenten sociale media als bypass constructie gebruikte om een oplossing te krijgen

voor een probleem. De overige consumenten hadden eerst via traditionele kanalen geprobeerd om hun probleem met het merk of zijn producten en diensten op te lossen. Het percentage directe online klagers was in 2013 zelfs afgenomen tot 29%.”

Lotte: “Onderzoek van Shaw en Coker (2012) laat zien dat reageren in ieder geval een betere strategie is dan het censureren of blokkeren van negatieve eWOM op platformen zoals Facebook. Consumenten beoordelen een merk als meer geloofwaardig, oprecht en betrouwbaar als deze op haar Facebookpagina zowel positieve als negatieve opmerkingen vertoonde en op de negatieve opmerkingen een webcarereactie gaf. Bovendien bleken webcarereacties de ongunstige effecten van negatieve eWOM af te zwakken.”

Guda: “De conclusie wat ons betreft is dus: ja, je moet altijd reageren! Webcare draagt bij aan meer tevredenheid, meer positieve merkevaluaties en een positieve reputatie en dus aan de customer service, pr- en marketingdoelstellingen van een merk of organisatie. Enige punt van aandacht die we zien is dat positieve consumentenresponsen van webcare mede afhangen van het moment, de inhoud en toon van reageren. Als je pas drie dagen later, met de verkeerde inhoud en op de verkeerde toon reageert, dan werkt het niet”.

Ok, dus ik ga reageren, ook op negatieve eWOM. Maar moet ik dan reageren op elk bericht? Wanneer reageer ik wel en wanneer niet?

Lotte: “We zien inderdaad in de praktijk dat er verschillende adviezen worden gegeven. Van ‘pick your battles’ tot ‘reageer reactief’, maar ook ‘reageer proactief’. Belangrijk is dat klagers niet altijd om webcare vragen. Sommige mensen willen gewoon hun woede of frustratie ventileren en willen daar geen reactie op hebben. Dan kan reageren zelfs een negatief effect hebben. Daarnaast heb je nog mensen die klagen om redenen als altruïsme. Ook zij willen geen webcare ontvangen. Ze zijn dan ook minder tevreden en juist geneigd om nog meer eWOM te verspreiden na het ontvangen van webcare.”

Guda: “Gemeenten moeten dus op zoek naar consumenten die klagen omdat ze een oplossing zoeken voor een concrete klacht (empowerment). Zij wensen webcare en zullen meer tevreden zijn na het ontvangen van webcare. Daarbij zien we dat reactieve webcare meer bijdraagt aan tevredenheid en reputatie. Maar we begrijpen dat het een zoektocht is en dat je soms ongewild iemand blij wil maken die daar helemaal niet naar op zoek is.”

Lotte: “belangrijk om te weten is dat het succes van proactieve webcare heel erg van de context afhangt. Op platformen die door consumenten zelf zijn geïnitieerd kan

proactieve webcare leiden tot verhoogde gevoelens van privacy schending en reputatieschade. Terwijl op platformen die je zelf hebt geïnitieerd als gemeente, proactieve webcare weer leidt tot even positieve evaluaties als reactieve webcare.”

Dus ik reageer, waarbij ik goed oplet of mensen dat wel willen en bij voorkeur reactief. De volgende vraag is dan: hoe reageer ik? Moet ik excuses aanbieden of beter de schuld bij iemand anders neerleggen? Moet ik inhoudelijk reageren op het platform, of vragen of ik even kan bellen om alles uit te leggen?

Guda: “Als je besluit om publiekelijk een inhoudelijke reactie te geven, dan zijn er vele mogelijke reacties denkbaar: je kunt informatie geven, verontschuldiging aanbieden, sympathie tonen, corrigerende acties ondernemen, compenseren, rechtvaardigen of ontkennen (Huibers & Verhoeven, 2014). De ene reactie is defensiever dan de andere.”

Inhoudelijke reactie	Beschrijving
Ontkenning	Het merk ontkent het probleem of haar verantwoordelijkheid voor het veroorzaken van het probleem. Bijvoorbeeld door een andere partij de schuld te geven of in de aanval te gaan.
Rechtvaardiging	Het merk kent de oorzaak van het probleem toe aan factoren waar het merk zelf geen of weinig invloed op heeft. Dit kan gepaard gaan met argumenten die de aangerichte schade afzwakken.
Informatie geven/vragen	Het merk verschaft informatie over de achtergrond van het probleem en/of mogelijke oplossingen of vraagt om meer informatie om zo het probleem beter aan te kunnen pakken.
Empathie	Het merk toont medeleven voor diegene die het probleem ervaart.
Verontschuldiging	Het merk toont berouw voor het probleem waarover de consument klaagt en vraagt de consument om vergeffenis.
Corrigerende actie	Het merk communiceert welke acties ondernomen worden om het probleem op te lossen en/of herhaling in de toekomst te voorkomen.
Compensatie	Het merk compenseert de consument voor de (financiële of emotionele) schade die het probleem heeft veroorzaakt. Dit kan zijn in de vorm van restitutie, schadeloosstelling, vervanging van product/dienst of een symbolisch gebaar.

Tabel 6: overzicht van verschillende inhoudelijke webcarestrategieën

Lotte: “uit onderzoeken die tot nu toe zijn verschenen komt naar voren dat inhoudelijk reageren leidt tot meer tevredenheid dan het afgeven van een kwitantie (waarbij je via een reactie aanstuurt op een op een contact). Tegemoetkomende reacties (bijvoorbeeld verontschuldigen, corrigerende acties en compensatie) leiden daarnaast

tot meer positieve responsen dan defensieve reacties (ontkenning en rechtvaardiging), zowel op het gebied van customer service, als pr en marketing.”

Guda: “Belangrijk is dat vooral de verwachtingen van de consument de kans op positieve respons bepaalt. Wanneer bij de consument een negatief sentiment overheerst, dan verwachten zij dat een merk meer moeite doet om hen tevreden te stellen. Dit kan met combinaties van tegemoetkomende reacties. Consumenten met een sterke merkrelatie hebben bovendien minder hoge verwachtingen en zijn sneller tevreden met een tegemoetkomende reactie dan consumenten met een zwakke merkrelatie. Zij zullen ook minder negatief reageren op defensieve reacties. Voor gemeenten is het dus van belang om te kijken hoe bewoners tegenover de gemeente staan als ze reageren.”

Dan kun je daarnaast nog op verschillende manieren je excuses aanbieden of empathie tonen. Een bekend voorbeeld is KLM die op Surinaamse toon reageert, maar je hoort vaker bijvoorbeeld de discussie over hoe informeel je mag zijn en welke tone of voice je moet gebruiken. Wat zeggen de onderzoeken daarover?

Lotte: “Duidelijk is dat een menselijk geluid een positieve bijdrage levert aan je webcare doelen. Daarbij heb je verschillende technieken die je kunt toepassen:

Uitnodigende retoriek: een communicatiestijl die gericht is op het bevorderen van tweezijdige communicatie met stakeholders. Bijvoorbeeld: “Laat ons weten wat je vindt” of “We gaan in gesprek met je”.

Personalisatie: met deze techniek spreek je de consument persoonlijk aan of geef je hen de mogelijkheid om de mensen achter de webcareberichten persoonlijk aan te spreken. Bijvoorbeeld: een persoonlijke begroeting (“Hallo Pieter”), spreken in enkelvoud (‘ik’ en ‘jij/u’) en het ondertekenen van een tweet met een persoonlijke naam (of bijvoorbeeld ^SA).

Informeel taalgebruik: dit is een natuurlijke en expressieve stijl van communiceren die gangbaar is in dagelijkse conversaties. Hiermee kan bijvoorbeeld het gebrek aan emotionele nuance (zoals gezichtsuitdrukkingen en lichaamstaal) worden gecompenseerd. Voorbeelden zijn ‘LOL’, emoticons als ☺ of <3 en tussenwerpsels als ‘oh’ en ‘wow’.”

Guda: “Let wel op, want meer is in dit geval niet altijd beter. De combinatie van personalisatie en informeel taalgebruik leidt niet tot een hoger waargenomen menselijk geluid. Het leidt zelfs tot een minder positieve attitude. Het effect van de toon hangt

vooral af van de inhoud. In het geval van een tegemoetkomende reactie is een menselijke toon effectiever dan een feitelijke toon. In geval van een defensieve reactie is een feitelijke toon weer effectiever dan een menselijke toon.”

Wat zijn nu jullie hoofdconclusies?

Lotte: “we hebben een elftal assumpties kunnen bewijzen:

1. Een online klacht is een kans.
 2. Pick your battles: reageer alleen op concrete klachten en vragen.
 3. Reageer reactief: dus als de consument hier (in)direct om vraagt.
 4. Geef direct een inhoudelijk antwoord.
 5. Toon empathie in de webcarereactie.
 6. Bied een verontschuldiging aan (indien nodig).
 7. Doe meer dan wat er van je wordt verwacht.
 8. Communiceer op een menselijke manier.
 9. Wees persoonlijk.
 10. Spreek de (informele) taal van de consument.
 11. Communiceer niet als vriend.”
-

Over Lotte

Dr. Lotte Willemsen is lector Crossmedia Business bij het kenniscentrum Communicatie & Journalistiek aan de Hogeschool van Utrecht, en coauteur van SWOCC-publicatie 69 ‘Webcare: van experimenteren naar professionaliseren’. Haar onderzoek richt zich op de rol van electronic word-of-mouth (eWOM) in het machtig maken of worden van de consument en hoe bedrijven hier met webcare op kunnen inspelen.



Over Guda

Dr. Guda van Noort geeft als directeur leiding aan SWOCC. Daarnaast werkt zij als universitair hoofddocent marketingcommunicatie bij ASCoR, Universiteit van Amsterdam en coauteur van SWOCC-publicatie 69 ‘Webcare: van experimenteren naar professionaliseren’. Haar onderzoek richt zich op de overtuigingskracht van marketingcommunicatie in nieuwe media.



Weet hoe je tweet in 3 stappen

Thea Grasman en Imke Kerkhof

Wij krijgen vaak de praktische vraag: “hoe reageer je nou op een tweet?” Het lijkt gesneden koek voor de Twitteraar van het eerste uur, maar als je voor het eerst in een publieke rol online het gesprek aangaat, dan is dat nog steeds spannend. Hoe verpak je dezelfde boodschap als in een telefoongesprek in een korte tekst die ook nog eens door ‘iedereen’ gelezen kan worden? En moet je overal wel op reageren?

Allemaal dingen waardoor je muis een hele tijd boven het knopje ‘tweeten’ zweeft en soms helemaal niet wordt ingedrukt. En uiteraard geldt dat ook voor andere sociale media waar het antwoord kort moet zijn en direct publiek zichtbaar is. Blijkbaar is er behoefte aan concrete(re) tips over hoe je online vragen beantwoordt. In dit artikel vind je een praktisch stappenplan met daarin een reeks opties aan antwoorden die je vandaag nog zelf kan toepassen.

Ik wil reageren, wat nu?

Stel, er komt een vraag binnen die je volgens de interne werkafspraken rond klantcontact en het sociale media beleid kan beantwoorden. Wat moet er in je antwoord staan? In samenwerking met de gemeente Zaltbommel blijken de drie A's een heel handig hulpmiddel om dat antwoord te formuleren: *aandacht, antwoord en actie*.

Aandacht staat gelijk aan inleven. Laat de vragensteller zien dat je hem hoort/begrijpt. Als iemand een klacht heeft, is dit vervelend voor zowel jou als voor hem. Toon als dienstverlenende organisatie dan ook begrip in zo'n geval. Wat hierbij helpt is bedenken hoe je een klacht aan de telefoon zou afhandelen. Duik je dan ook meteen de inhoud in of zeg je eerst 'Goh wat vervelend voor je'. Op Twitter werkt het ook zo.

Bij *Antwoord* benoem je wat je weet. Is het probleem bijvoorbeeld al bekend, benoem dit dan. Is er nog niets bekend over de inhoud van de vraag, geef dit dan ook eerlijk aan. Betreft het een onderwerp waar je als gemeente niets aan kan doen, is dat ook geen schande. Geef dit dan ook aan, eerlijkheid duurt het langst.

Actie gaat over het vervolg. Geef altijd aan wat je gaat doen. De actie hangt ook af van interne werkafspraken. Sommige gemeenten zetten een melding over de openbare ruimte meteen door, anderen vragen altijd naar de NAW-gegevens van de afzender. Zet je de vraag door naar een collega of ga je de melding doorgeven aan de desbetreffende afdeling, probeer daarbij dan ook aan te geven wanneer hij/zij een antwoord terug kan verwachten. Geïnformeerd wachten vermindert stress. En dat kan snel terwijl het antwoord nog even op zich kan laten wachten.



Figuur 12: hoe moet ik nou antwoorden op Twitter

De drie A's in de praktijk

Per 'A' hebben we een reeks opties aan antwoorden die je in de praktijk vaak zult gebruiken. Het klinkt niet heel 'sociaal' om standaardopties te hebben, maar als je bij webcare tientallen dezelfde soort vragen moet beantwoorden, dan bereikt de creativiteit snel haar grenzen.

1. Aandacht

- bedankt voor je melding
- bedankt voor je vraag
- bedankt voor de informatie
- bedankt voor de foto's
- fijn dat je het meldt!
- goed dat je het laat weten
- vervelend dat je er last van hebt
- vervelend dat je het zo ziet
- vervelend te horen
- leuk dat je zoveel interesse toont!
- bedankt voor het compliment!
- excuses dat onze reactie lang op zich liet wachten

2. *Antwoord*

- dit was bij ons nog niet bekend
- we hebben het even nagevraagd
- we moeten even uitzoeken hoe dit precies zit
- het/de probleem/melding/storing is bij ons bekend
- de storing is bekend
- 'probleem X' heeft zeker onze aandacht
- we zijn hierover al met je in gesprek
- wij gaan hier helaas niet over
- helaas kunnen wij daar weinig aan doen. Dat doet natuurlijk niets af aan de overlast.
- dat kan ik nog niet inschatten
- we zijn telefonisch bereikbaar tot 17.00 uur via 'telefoonnummer'

3. *Actie*

- ik geef je melding/vraag/suggestie door aan 'naam afdeling of organisatie'
- er wordt hard aan gewerkt om het te verhelpen
- houd voor info onze site in de gaten: 'link naar website'
- we komen er zo snel mogelijk op terug
- je ontvangt 'binnen x dagen/weeken' weer bericht van ons hierover
- als je je nummer in een privébericht stuurt, belt een collega je even terug
- wij willen graag contact met je. Wil je ons volgen zodat we via DM verder kunnen praten?
- wij informeren je graag over 'naam project'. Wil je via een DM je telefoonnummer doorgeven?
- ik zorg dat iemand contact met je opneemt
- graag leg ik dit persoonlijk aan je uit. Hiervoor kun je een afspraak maken via DM
- we zetten je reactie door aan 'naam/Twitter account van organisatie'
- ik geef je opmerking door aan 'naam persoon/afdeling'.
- op dit moment staat het nog niet bij ons op de planning. Als er weer 'naam project/overleg' komt, nemen we je punt zeker mee

Je hoeft niet altijd uit alle drie categorieën iets te kiezen. Soms volstaat een combinatie van 'aandacht' en 'actie', bijvoorbeeld in het geval van meldingen.

Moet ik iets met elke tweet?

Voorafgaand aan het beantwoorden van een tweet komt de vraag 'moet ik er iets mee?' Je hoeft niet alle tweets die een vraag of signaal bevatten te beantwoorden. Het is goed om hierover werkafspraken te maken. Je hebt te maken met de volgende overwegingen:

- moet IK er iets mee? Je krijgt ook te maken met vragen voor collega's of afdelingen. Deze hoef je niet te beantwoorden maar stuur je door.
- MOET ik er iets mee?
 - Het eerste uitgangspunt is dat vragen worden beantwoord, net zoals je aan de telefoon of de balie zou doen.
 - Het tweede uitgangspunt is dat je berichten niet negeert. Is iemand heel negatief, probeer dan bijvoorbeeld een positieve twist te geven aan het antwoord. Je kunt ervoor kiezen om op bepaalde berichten niet te reageren. Zo kun je afspreken dat je tweets van iemand altijd alleen maar scheldt niet beantwoordt.



"En die klote gemeente die gaat verzinnen alle straten in mn wijk op zn kop te gooien in de zomervakantie met hun kutzand en kut geluiden"

Tien praktijkvoorbeelden

Tijd om de 3 A's in de praktijk te brengen! Hieronder vind je tien vragen aan de gemeenten Hilversum, Leeuwarden, Rheden en Zaltbommel. Onder elk bericht vind je een antwoordsuggestie op basis van de 3A's. Daarna staat het antwoord dat de desbetreffende gemeente zelf gaf.

1. *Melding over de openbare ruimte*



"@Gemeente_Lwd aan de afslag Pieter Meeterstraat (aan de Tjallingaweg) is vanochtend een verkeersbord aangereden pic.twitter.com/bE2dj1hfpr"

Aandacht: dank voor je melding

Antwoord: n.v.t.

Actie: we geven het door aan onze BOA's.

Volledige antwoord: *@vragensteller Bedankt voor je melding! We geven het door aan onze BOA's. ^IK*

Tip: als je nog een stapje verder wil gaan met webcare, kun je in dit geval bijvoorbeeld een foto maken als het verkeersbord is gerepareerd en deze versturen naar de

vragensteller. De vragensteller krijgt zo bevestiging dat zijn melding is opgepakt. En zeker weten dat hij/zij deze terugkoppeling op prijs stelt!

En zo antwoordde de @Gemeente_Lwd:



"@vragensteller Heeft u voor ons uw NAW gegevens in een DM, zo kunnen wij een melding voor u opmaken. ^SI"

2. Vraag



"@bddommel @gem_zaltbommel en wat gaat er tegen de overlast gedaan worden? En wat is de moeilijkheid van lampen bij de voetbalkooi?"

Aandacht: bedankt voor je vraag

Antwoord: overlast heeft zeker onze aandacht

Actie: ik geef je suggestie door aan 'naam afdeling'

Volledige antwoord: *@vragensteller Bedankt voor je vraag. Overlast heeft zeker onze aandacht. Ik geef je suggestie door aan 'naam afdeling'. ^IK*

En zo antwoordde de gemeente @gem_zaltbommel:



"@vragensteller @bddommel. Bedankt voor je bericht. (Voorkomen van) overlast heeft zeker onze aandacht. Ik geef je suggesties door. ^TG"

3. Melding met suggestie



"@Gemeente_Lwd kan er wat gedaan worden aan de overvolle prullenbakken zo na het weekend in #Grou? Elke maandagochtend een eerste ronde?"

Aandacht: bedankt voor de informatie

Antwoord: nvt

Actie: ik geef je opmerking door aan 'naam persoon/afdeling'.

Volledig antwoord: *@vragensteller Bedankt voor de informatie. Ik geef je opmerking door aan 'afdeling'. ^IK*

Tip: Wil je nog specifiekere zijn, dan kun je ook aangeven wanneer en op welk kanaal je een terugkoppeling geeft. Houd je dan ook aan die afspraak!

En zo antwoordde @Gemeente_Lwd:



"@vragensteller Kunt u mij uw naw gegevens + telefoonnummer in een DM sturen zodat wij een melding voor u kunnen maken? ^SI"

4. Tip



"@gem_zaltbommel is het een idee om de volgende keer een iets duurdere oplossing als deklaag aan te brengen? Op de brommer is 20 al te hard!!!!"

Aandacht: vervelend dat je er last van hebt

Antwoord: het probleem heeft onze aandacht

Actie: ik geef je vraag/suggestie door aan 'naam afdeling of organisatie'

Volledig antwoord: *@vragensteller Vervelend dat je er last van hebt. Het probleem heeft onze aandacht. Ik geef je suggestie door aan 'afdeling'. ^IK*

En zo antwoordde de @gem_zaltbommel:



"@vragensteller Vervelend dat u last heeft van de steentjes. Andere opties zijn zeker overwogen. Wordt al gauw 10x (!) zo duur, en moet... 1/2"



"@vragensteller ... ook ingereden worden. Dus sowieso overlast. Deklaag is nu bijna ingereden, kan weer jaren mee! Wij hopen op uw geduld! 2/2 ^TG"

5. Klacht



"@Gemeente_Hsum ik vind het erg jammer eerst een goede snelle respons krijg dat ik gebeld zou worden. Tot nu toe niks gehoord"

Aandacht: Goed dat je het laat weten, dat is niet netjes.

Antwoord: Ik ga even uitzoeken hoe het precies zit

Actie: Ik zorg dat je snel gebeld wordt

Volledig antwoord: *@vragensteller Goed dat je het laat weten, dat is niet netjes! Ik ga even uitzoeken hoe het precies zit. Ik zorg dat je snel gebeld wordt ^TG*

En zo antwoordde de @Gemeente_Hsum:



"@vragensteller We hebben het even nagevraagd. Er wordt contact met je opgenomen."

6. Klacht, maar niet voor de gemeente



"@gemeenteRheden willen jullie AUB degene die sinds n paar weken bij de hulpdiensten werkt en bij ELKE Rit de SIRENE aanzet ontslaan"

Aandacht: vervelend dat je er last van hebt

Antwoord: wij gaan hier helaas niet over

Actie: we zetten je reactie door aan '@Bedrijf'

En zo antwoordde de @gemeenteRheden:



"@vragensteller Gaat het om de brandweer? Dan kunt u dit melden bij Veiligheidsregio Gelderland Midden (afd. brandweer), (088) 355 61 11"

7. Signaal



"Dit komt van de taxusboompjes die de @GemeenteHsum plant. Plastic hoort niet in het milieu!"



Aandacht: bedankt voor de informatie

Antwoord: dat was ons niet bekend. Om welke locatie gaat het?

Actie: dan geef ik je opmerking door aan 'naam bedrijf'

Volledig antwoord: @vragensteller Bedankt voor de informatie, dat was ons niet bekend. Om welke locatie gaat het? Dan geef ik je opmerking door aan 'naam bedrijf'

En zo antwoordde de @GemeenteHsum:



"@vragensteller Wanneer wij weten waar ze staan, kunnen wij de aannemer/planter erop aanspreken."

8. Vraag / klacht



"@gemeenteRheden waarom is er #geld gestoken in een doodlopend fietspad met #subsidie? <http://t.co/FKkaw5rdSo>"

Aandacht: bedankt voor je vraag

Antwoord: aanleg van het fietspad gaat in 3 fases, eind van het jaar klaar

Actie: houd voor info onze site in de gaten: www.bit.ly.etc

Volledig antwoord: @vragensteller: Bedankt voor je vraag. Aanleg van het fietspad gaat in 3 fases, eind van het jaar klaar Houd voor meer info onze site in de gaten: <http://bit.ly>. ^TG

En zo antwoordde de @gemeenteRheden:



"@vragensteller Aanleg van het fietspad door Havikerwaard gaat in 3 fases. Eind van het jaar is het klaar. http://www.rheden.nl/Inwoners/Nieuws/Start_aanleg_fietsroute_Havikerwaard #nogevegeduld"

9. Tip



"@GemeenteHsum als ik 14035 bel en om hilversum vraag krijg ik alleen een bandje dat "goedemorgen" herhaald."

Aandacht: goedemorgen ;) Dank voor je melding

Antwoord: dit probleem is bij ons bekend

Actie: wil je je nummer doorgeven via DM, dan bellen we je terug

@vragensteller:Goedemorgen;) Dank voor je melding. Dit probleem is bij ons bekend. Geef je nr door in een DM, dan bellen we je. ^TG

Let op: Een DM staat voor 'Direct Message'. Via deze optie voer je privé gesprekken. Handig als je bv. NAW gegevens nodig hebt. Om een DM te kunnen sturen moet diegene je wel volgen. Als dit niet het geval is, dan is het antwoord:

@vragensteller:Goedemorgen;) Dank voor je melding! Probleem is bekend. Wil je ons volgen en dan je nr geven in een DM? Bellen we je terug^TG

En zo antwoordde de @GemeenteHsum:



"@vragensteller We wensen je in ieder geval een hele goede morgen :-)
We zijn er mee bezig. Dank voor waarschuwing, we krijgen wel telefoon binnen"

10. Betrokken burger



"Vrachtwagen rijdt op volle snelheid dwars door rood bij Esso - wordt het niet eens tijd voor flitspalen @gem_zaltbommel?"

Aandacht: goed dat je het laat weten

Antwoord: wij gaan hier helaas niet over

Actie: ik geef je melding door aan @Bedrijf

Volledig antwoord: *@vragensteller: goed dat je het laat weten. Wij gaan hier helaas niet over. Ik geef je melding door aan @Bedrijf. ^TG*

En zo antwoordde de @gem_zaltbommel:



"@vragensteller Dank voor je melding. Mijn collega geeft het door aan @prov_gelderland en de politie. Wellicht kunnen zij er iets mee! ^TG"

Tot slot: wat doe ik met een ^?

Je heb het hierboven al voorbij zien komen: het ^. In de Twitterwereld wordt dit ook wel 'suffix' genoemd. Je maakt een gesprek persoonlijker door een suffix met daarachter je (of fictieve) initialen te gebruiken. De vragensteller krijgt sterker het gevoel dat hij met een 'persoon van de gemeente' praat in plaats van met 'de gemeente als organisatie'. Wij merken dat deze *personal touch* de voorkeur heeft bij de vragenstellers.

Naast de mores van de sociale media geldt hier ook de keuze die de gemeente hier al gemaakt heeft: wordt de telefoon bij het klantcontactcentrum ook met de eigen naam opgenomen en worden brieven ook persoonlijk ondertekend? Dit zijn dezelfde afwegingen die voor de persoonlijke ondertekening op sociale media gelden.

En let op, als je ^ gebruikt, leg dan op je sociale media profiel of op de website uit waar de afkortingen voor staan.

Over thea

Thea Grasman is communicatieadviseur bij de gemeente Zaltbommel. Ze is verantwoordelijk voor de webcare bij de gemeente. Ze merkt dat gemeenten voornamelijk op inhoud antwoorden, terwijl de toon van een bericht, begrip en aandacht minstens even belangrijk zijn. Ze werkte samen met Imke Kerkhof van HowAboutYou voor de gemeente Zaltbommel een stappenplan voor webcare uit, waarin deze onderdelen benadrukt worden. Het Zaltbommelse webcareteam werkt sinds een half jaar op deze manier. Het resultaat: Goede gesprekken op social media en een goede waardering voor de webcare, zowel voor inwoners als voor medewerkers



Twitter: @Theagrasman

LinkedIn: <https://nl.linkedin.com/in/theagrasman>

Over Imke

Imke Kerkhof werkt sinds 2012 als online media specialist bij HowAboutYou. Zij ondersteunt overheden bij het inzetten van sociale media. Een instrument dat hierbij helpt is een online media monitor. Imke geeft trainingen in het gebruik hiervan. Daarnaast geeft ze ook advies over het gebruik en de inrichting van webcare. Vanaf Project X in Haren in september 2012 heeft ze ervaring met het online analyseren van crisissituaties. Wat gebeurt er in zo'n situatie online? Wat is de algemene tendens? Zijn er vragen of klachten? Is er een informatiebehoefte waar je als overheid op moet inspelen? Andere cases die Imke heeft geanalyseerd zijn de brand in Moerdijk in 2014, het noodweer op Pinkpop in 2014 en de terugplaatsing van zedendelinquenten in de maatschappij. Daarnaast heeft ze ook ter plekke samen met gemeente en politie geanalyseerd bij evenementen zoals de Tilburgse Kermis.



Twitter: @ImkeKerkhof

LinkedIn: <https://nl.linkedin.com/pub/imke-kerkhof/3a/28a/298>

Dit hoofdstuk is tot stand gekomen met medewerking van de gemeente Hilversum, gemeente Leeuwarden, gemeente Rheden en gemeente Zaltbommel.

De slimme social werkende ambtenaar

Huib Koeleman

Schets van een beleidsambtenaar in 2017

“Sinds de gemeente de interne verantwoordelijkheden voor communicatie gedelegeerd heeft, kunnen wij als ambtenaren van de gemeente veel makkelijker met de buitenwereld communiceren. Wij hebben zelf de verantwoordelijkheid om te communiceren, bijvoorbeeld via sociale media. De cursus ‘factor C’, met de module sociale media heeft me daarin geholpen. Natuurlijk blijft er behoefte aan vak kennis en vakmanschap. Maar er worden nu andere competenties van me verwacht. Luisteren, netwerken, aanvoelen, anticiperen en verwerken zijn belangrijke eigenschappen voor mij als vakmens.”

“Het social intranet is veel functioneler geworden en helpt me direct bij mijn werk. Het is meer dan een chatbox. Het is niet georganiseerd op afdeling maar op kennis en inhoud. Routines zijn vastgelegd via zogenaamde ‘playbooks’. Ervaren collega’s hebben processen vastgelegd. Nieuwelingen worden stap voor stap aan de hand van instructievideo’s door zo’n proces (playbook) geleid. Daarnaast kan ik via interne kenniscommunities ervaringen uitwisselen. Als ik benieuwd ben naar ervaringen met een bepaald project of werkmethode, ga ik naar de kenniscommunity die daarbij hoort. Mijn vragen worden daar beantwoord door mensen die echt verstand van zaken hebben. De meesten van ons zitten in meerdere kenniscommunities, zo zit ik in de communities: planologie, office 365 en buurtwerk Bos & Lommer. Soms weet ik niet bij welke community ik met een bepaalde vraag terecht kan. Dan klik ik enkele trefwoorden aan, en dan krijg ik meteen een lijst van collega’s die op die onderwerpen goed scoren. De echte kracht van deze aanpak zit er denk ik in dat ik in contact kom met medewerkers van wie ik nooit had gedacht dat ze mij konden helpen, en dat ik ervaar hoe mijn kennis andere medewerkers helpt.”

“Op locatie kan ik goed op het beveiligde netwerk, en kan ik snel zien wie er allemaal op dat moment aan het werk zijn. Vaak overleggen we via Skype of Lync, de uitkomsten van de vergadering kunnen we direct loggen in ons projectboek die iedereen kan inzien om besluiten terug te vinden. Daarna gebruik ik een collaboratietool om wat revisies aan te brengen in het werkdocument. Mijn projectcollega’s kunnen dit direct volgen, zodat daar geen misverstanden over ontstaan. Als je een document oproept, krijg je meteen te zien wie er aan hebben gewerkt en welke discussie er rond het document zijn. Als ik donderdag op kantoor kom, ziet iedereen op intranet dat ik ‘in house’ ben. Handig, want dan weten collega’s mij te vinden. Als ik even een rustmomentje wil pakken dan zet ik mijn status op ‘busy’, zodat mijn collega’s weten dat ze voor vragen even bij iemand anders moeten zijn.”

Impact online media op medewerkers

In dit boek is al veel geschreven over online communicatie met bewoners en bedrijven, vaak vanuit de optiek van de gemeente als zender. Maar door de komst van sociale media is het ook voor medewerkers veel makkelijker om kennis te vergaren. Externe blogs en sociale media zijn voor hen een belangrijke bron van informatie. Medewerkers worden steeds proactiever en kritischer, ze hebben behoefte aan snelle informatiebevrediging en wachten niet meer tot informatie wordt gegeven, maar gaan zelf op zoek. Vooral jonge medewerkers zijn deskundig in de omgang met online media. Tijdens hun studie vonden ze samenvattingen en studieboeken op internet, nu zijn dat hele beleidsdocumenten. En ze weten welke thema's actueel zijn door discussiegroepen te volgen, bijvoorbeeld op LinkedIn.

Sociale media zorgen voor snelle communicatie, en vervagen de grenzen tussen overheden en hun samenwerkingspartners. Reden voor veel gemeenten om de eigen mediamix te vernieuwen, zodat deze beter aan de nieuwe eisen voldoet. Het intranet wordt interactief en sociaal, er komen wiki's en ambulante medewerkers krijgen smartphones en tablets uitgereikt om op locatie te kunnen werken.

Een volgende stap: nog slimmer samenwerken

Met de komst van (interne) sociale media kunnen organisaties zich ontwikkelen tot netwerkorganisaties waar je slim kunt samenwerken. Daarnaast wordt werken dynamischer, onder andere doordat we plaats- en tijdonafhankelijk kunnen functioneren. Was werk vroeger iets van 9 tot 5 en een vaste plek, nu is het mogelijk om vanuit huis of een andere locatie te werken, en om dat 's avonds of zelfs 's nachts te doen.

We werken niet alleen meer op een fysieke plek, maar ook binnen de virtuele digitale omgeving. Vanuit al die verschillende ruimten kunnen we gebruikmaken van databases, en informatie met collega's en vakgenoten uitwisselen. Dit vraagt om andere omgangsvormen en afspraken:

- Meer afstemming met andere specialisten.
- Samenwerken met de juiste mensen, ongeacht de afdeling waar zij vandaan komen.
- Meer behoefte aan teamwerk.
- Meer behoefte aan identificatie met een groter geheel.

Het Nieuwe Werken kan het oude piramide denken doorbreken. Het maakt niet uit waar, wanneer en met wie je werkt; door netwerken komt alles samen. De kern van Het Nieuwe Werken is niet techniek, een andere kantoorinrichting of de mogelijkheid tot webmail. Dat zijn randvoorwaarden die bij vrijwel elke organisatie te regelen zijn. De crux van Het Nieuwe Werken zit in de werknormen die medewerkers

hanteren en de sociale druk in de organisatie. Het gaat om 3 B's: 'Bricks', 'Bytes', en vooral 'Behaviour'. Ander gedrag van managers en collega's dus. Verschillende mensen op verschillende plekken leveren een bijdrage, met minder barrières om mee te doen. Managers die vroeger door anciënniteit de leidende groep waren, krijgen nu concurrentie uit verschillende plekken in de organisatie. Ook het verschil tussen werk en privé vervaagt verder.

Welk gedrag en welke nieuwe cultuur werkt voor nieuwe organisaties? De radicale 2.0-aanhangers vinden dat het tijd is om organisaties opnieuw uit te vinden. Medewerkers kunnen allemaal blijven, maar de verouderde structuren en systemen moeten vervallen. Nieuwe denkers krijgen voorrang op de gevestigde orde. En de organisatie kan geheel virtueel zijn: iedereen werkt vanaf de plaats waar hij of zij wil werken. Contacten verlopen via sociale media.

12 karakteristieken voor intern online werk, Gary Hamel

1. Alle ideeën zijn gelijkwaardig.
2. Je bijdrage is belangrijker dan je cv.
3. Hiërarchie is het resultaat van een proces.
4. Managers ondersteunen.
5. Taken kies je zelf.
6. Teams zijn zelfsturend.
7. Budget en capaciteit worden aangetrokken en niet door anderen toebedeeld.
8. Macht komt uit het delen van informatie.
9. Meninge worden gedeeld.
10. Gebruikers kunnen hun veto uitspreken.
11. Intrinsiek belonen werkt het beste.
12. Klokkenluiders en hackers zijn helden.

Bron: Wall Street Journal management 2.0 blog, 24 maart 2009

Er zijn nog geen gemeenten die al deze regels hanteren, maar voor een deel zijn ze er al wel terug te vinden. Ze geven in elk geval goed aan welke kant het op kan met de interne online communicatie.

ICT-ondersteuning

Om via computernetwerken en smartphones vanaf verschillende plekken te kunnen werken, is goede ICT-ondersteuning nodig. De afhankelijkheid van een vaste werkplek kan alleen kleiner worden als de informatie via netwerk en mobiele telefonie overal beschikbaar is.

Welke technieken spelen een rol bij de verandering van communicatie, samenwerking, participatie, gezag en community building? De nieuwe generatie wil niet meer alle wijzigingen in de informatie horen, maar krijgt liever alleen de highlights. Nieuwe systemen die hen aanspreken zijn feeds, tags, blogs, chats, Twitter/Yammer, podcasts en dergelijke. Technieken die het mogelijk maken om discussies te voeren tussen R&D-afdelingen van een organisatie en klantgroepen. En daarnaast een simpel systeem om alle informatie te kunnen taggen. En liefst ook een methode om de informatie en de collega's die die informatie aanleveren, te kunnen waarderen. Taggen zal in de toekomst ook steeds meer geautomatiseerd plaatsvinden. Net als Facebook en Google nu vrienden op foto's kunnen identificeren, wordt het in de toekomst mogelijk dat documenten automatisch een code krijgen voor vakgebied, collega's die hebben bijgedragen en de buurt waar het project op van toepassing is.

Nu Yammer onderdeel is van Microsoft, is een logische verdeling van taken tussen de verschillende pakketten ontstaan. Yammer neemt de mail-, chat- en netwerkfuncties voor zijn rekening. Met Lync is het mogelijk te bellen (inclusief conference calls), Sharepoint biedt ruimte voor overzichtelijke documentenopslag en -beheer. In combinatie met Yammer is het mogelijk groepen aan te maken voor organisatieonderdelen (continu) en voor projecten (tijdelijk), maar ook voor groepen die buiten de grenzen van de organisatie kennis willen delen over een bepaald thema, zoals bewonersparticipatie. Op intranet kun je als medewerker je persoonlijke zaken regelen, zoals eHRM, en praktische, zoals een ruimte reserveren of vakantiedagen vastleggen.

Om kennis en mensen op die verschillende plekken makkelijk te kunnen vinden, is het belangrijk dat zoekmethoden goed werken. Dus niet via een zoekboom die is opgesteld door ICT, maar via Google-achtige systemen op basis van associaties en tag clouds. De zoeker is leidend in de ontwikkeling van de zoekstructuur, niet de houder van de informatie. Kunnen taggen, stemmen en informatie waarderen speelt een belangrijke rol; activiteiten die alle gebruikers kunnen uitvoeren. En alle medewerkers binnen de organisatie kunnen de simpele nieuwe systemen gebruiken, mits ze de tijd krijgen om deze te leren kennen. En natuurlijk moet de organisatie ook waarderen dat zij kennis delen en beoordelen.

Anders leidinggeven

Online werken vergt een andere stijl van leidinggeven. De leidinggevende is niet de hogere in rang die vanaf de top van de piramide zegt hoe het moet. Hij kan (en mag) niet meer direct aansturen hoe zaken worden verricht, al was het maar omdat hij zijn medewerkers niet meer direct kan zien. Wel gaat het om outputsturing, ondersteunen en faciliteren. Voor output-sturing is het van groot belang dat je als leidinggevende goed kunt (helpen) formuleren welke output je verwacht en voor wanneer. Macht is

niet meer afhankelijk van de positie in de piramide, maar van de waardering die collega's hebben voor je bijdrage. Beslissingen worden genomen aan de hand van peer-review. Als leidinggevende zal je dus moeten omgaan met mensen:

- Die hun werk en tijd zelf indelen.
- Die hun werk overal kunnen verrichten.
- Dat het liefste doen op hun eigen manier, gebruikmakend van elders beschikbare kennis.
- Die ongevoelig zijn voor hiërarchie.

Slaag- en faalfactoren bij de inzet van sociale media

Bij de inzet van sociale media spelen verschillende slaag- en faalfactoren een rol:

De juiste generatie

De personeelssamenstelling van een organisatie bepaalt voor een groot deel of nieuwe media slagen. Heel simpel: als medewerkers niet weten wat Twitter is en nog cd's kopen in de winkel, is de kans klein dat ze de nieuwe techniek omarmen. Anders gezegd: hoe jonger van geest en hoe meer geïnteresseerd in gadgets en communities, hoe groter de kans dat nieuwe media aanslaan.

De juiste normen

Een andere succesfactor die hiermee samenhangt, is het heersende waarden- en normenstelsel op het terrein van communicatie. Veel gemeenten vinden kennis delen en het professioneel gebruik van interne sociale media geen echt werk. Dan wordt het moeilijk sociale media in te voeren. Daarnaast moeten gemeenten niet vies zijn van een experiment; zonder proeftuin geen nieuwe media.

De juiste fase van intranet

Hoe verder het intranet is ontwikkeld, hoe makkelijker het wordt om andere sociale media hierin toe te passen. Hoewel veel gemeenten een intranet hebben, kan de ontwikkelfase hiervan erg verschillen. Intranetten ontwikkelen zich werkenderwijs in een wisselwerking tussen technologie en gebruikers: van een leuk extraatje naar een systeem dat geïntegreerd is in de werkroutine, tot een vorm die de werkwijze van de organisatie bepaalt. Intranet krijgt pas echt toegevoegde waarde in de innovatiefase: er vinden dan informatie- en communicatieprocessen plaats die zonder intranet niet mogelijk zijn. Vaak is er sprake van de introductie van groupwarefaciliteiten, zodat virtuele teams waarvan de leden zich op verschillende locaties bevinden kunnen samenwerken. In deze fase wordt intranet ook gebruikt als discussieforum en voor kennismanagement.

Tips voor het invoeren van social intranet

Veel sociale intranetten en ook veel Yammer-systemen lijken in de beginfase zeer succesvol, maar kennen na enkele maanden een terugval. Het lukt maar niet de meerderheid van de medewerkers enthousiast te krijgen. Gevolg hiervan is, dat er twee systemen naast elkaar komen te staan: sociaal intranet en email to all. Dat werkt niet. Hoe krijgen we de hele organisatie enthousiast? Door rekening te houden met de klassieke adoptiecurve van Rogers, met de innovators (5%), early adopters (13,5%), early majority (34%), late majority (34%) en de laggards (17,5%). Per categorie werken andere beïnvloedingsstrategieën (naar Marshall).

De innovators

De voorlopers in sociale media. Deze groep houdt van experimenten en gadgets. Ze zijn altijd in voor iets nieuws. Het nieuwe systeem hoeft niet simpel te zijn, maar moet juiste ruimte bieden om onderdelen uit te proberen en uit te vinden. Ze worden graag uitgenodigd voor een preview en vinden het leuk om deel uit te maken van een select gezelschap. Werken met pilots staat centraal.

Belangrijk aandachtspunt bij deze groep is, dat hun gedrag weinig voorspellende waarde heeft voor het gedrag van de rest van de organisatie. Want deze groep vindt alles leuk wat nieuw is.

De early adopters

Deze groep zit direct na de innovators. Je krijgt ze mee door ze uit te nodigen voor een presentatie met voorbeelden hoe het nieuwe systeem werkt. Early adopters zijn optimisten. Het helpt om de voordelen van het nieuwe systeem te benadrukken. In deze fase helpt het inzetten van Yamjams (brainstorms met behulp van Yammer). Het mes snijdt aan twee kanten: men gebruikt een vorm van social intranet, en men kan ideeën aanleveren voor aanpassingen van het systeem. In tegenstelling tot de innovators zijn de early adopters goed in te zetten als ambassadeurs voor de volgende groep: de early majority.

Early majority

Deze groep is best enthousiast te krijgen, maar zij hebben meer behoefte aan zekerheden: het helpt als ze weten dat het nieuwe systeem wordt gesteund door het management. Daarnaast helpt een buzz rond het nieuwe systeem (waarbij de early majority als ambassadeurs een belangrijke rol kunnen spelen). Het lastige van het uitproberen van een nieuw systeem is het maken van beginnersfouten. Daarom wil men ondersteuning. Liefst van collega's in de directe omgeving, geef bijvoorbeeld medewerkers die helpen, een button, zodat ze makkelijk te herkennen zijn.

Late majority

Voorbeeldgedrag wordt nu nog belangrijker: de introductie van het nieuwe systeem

staat of valt met ondersteuning van collega's. Het risico op (domme) fouten moet verkleind worden. Maak zichtbaar dat managers in de organisatie al gebruik maken van het systeem. En geef aan dat veel collega's hen al zijn voorgedaan, bijvoorbeeld met een scoreboard waarop het percentage deelnemers is weergegeven. Wat helpt is te kiezen voor fasering: eerst een simpele versie, en die per kwartaal verder uitbreiden. Dus niet alle mogelijkheden van het nieuwe intranet volledige beschikbaar stellen. Ook op andere manieren kan de drempel worden verlaagd: bijvoorbeeld door de mogelijkheid te openen dat je je persoonlijke profiel kunt baseren op je LinkedIn-profiel.

Laggards

Deze groep kan zich onzeker of onveilig voelen met het nieuwe sharepoint. Geef demonstraties van de mogelijkheden. En geef veel ruimte voor het stellen van vragen en het uiten van twijfels. Geef antwoord op vragen als: "Wat levert dit systeem ons op?", "Doen andere gemeenten dit ook?" en "Zijn de alternatieven goed bekeken?". Het helpt als deze medewerkers het gevoel krijgen zelf in charge te zijn. Het helpt om deelname aan sharepoint niet definitief te maken. Als het niet bevalt, mag men terug naar het oude systeem.

De meeste gemeenten investeren meer geld in de techniek van sociaal intranet dan in de implementatie ervan. Terwijl het succes van intranet staat of valt bij gebruik door alle medewerkers.

Tenslotte

Het lastige en leuke van sociale media is dat moeilijk te voorspellen is welke zullen aanslaan en welke niet. Vijftien jaar terug ontkenen velen het nut van e-mail en nu willen we er geen afscheid van nemen. Aan de andere kant werd second life een hoge vlucht toegedicht, en daar horen we nu niets meer van. Toch zullen we steeds moeten kijken wat er past in de gemeentelijke organisatie en waar het bijdraagt aan het primair proces. Want als alle gemeenten sociale media gaan inzetten om modern te lijken, dan slaan we de plank zeker mis. Een verbreding van het media-aanbod leidt niet altijd tot beter geïnformeerde medewerkers.

Een nieuwe gemeente, die:

- uitgaat van de wil van de mens;
- de eigen energie van mensen aan bod laat komen;
- eventuele blokkades wegneemt.

Rekening houdt met de adoptiecategorieën in de organisatie.

In termen van communicatie betekent het:

- niet tegen maar met de medewerker;
- van berichten naar dialoog;
- van verhalen naar transparantie;
- luisteren en participeren;
- delen van kennis.

Voor de afdeling communicatie:

- netwerken bevorderen;
- controle durven opgeven;
- de dialoog aangaan en;
- begrijpen dat overtuigen niet meer werkt.

Over Huib

Huib is oprichter van Huib Koeleman Verandercommunicatie in Amsterdam. Als consultant coacht hij management- en veranderteams bij veranderingsprocessen. Ook begeleidt hij communicatieafdelingen bij het ontwikkelen van communicatiestrategieën. Huib heeft diverse boeken en blogs op zijn naam staan en verzorgt regelmatig workshops en lezingen over de onderwerpen veranderen, communicatie en, de laatste jaren, sociale media.



Hiervoor was hij partner/oprichter van Wit Communicatieadviseurs, directeur bij Euro RSCG Bikker Corporate Communicatie in Rotterdam, partner bij Twynstra Gudde Management Consultants te Amersfoort en Hoofd In en Externe Betrekkingen bij Uitzendbureau Start. Zijn eerste aandachtsveld is verandercommunicatie, maar hij houdt zich ook bezig met de vraag “hoe kunnen we als organisatie beter communiceren (lieft in dialoog)?”

Twitter: @huibkoeleman

Website: www.huibkoeleman.nl

Een website voor de klant

Boudewijn Bugter en Jeroen Hulscher

Als gemeente heb je 1.001 verantwoordelijkheden, alleen al in het digitale domein. Een daarvan is informatie op toegankelijke wijze bieden aan de burger, ook de burger met een functiebeperking. Dit is een verplichting sinds 2004, maar wat betekent dat eigenlijk? Een recent onderzoek van Stichting Drempelvrij toonde aan dat slechts 7% van alle overheidsorganisaties aantoonbaar voldoet aan de Webrichtlijnen, de standaard voor toegankelijkheid van Nederlandse overheidswebsites. Wat betekent dat voor de bezoeker van de website?

Mensen met een functiebeperking

In 2011 heeft Microsoft Nederland onderzoek gedaan naar de omvang van de groep mensen met een functiebeperking. De cijfers liegen er niet om. Er zijn in Nederland:

80.000	blinden
238.000	slechtzienden
700.000	kleurenblinden
1.300.000	doven en slechthorenden
1.500.000	mensen met een fysieke en/of mentale beperking
825.000	dyslectici
1.500.000	laaggeletterden
4.000.000 ¹⁰	Nederlanders met een functiebeperking

Dat is bijna 25% van de samenleving! En nog exclusief de groeiende groep ouderen in Nederland ($\approx 17\%$ in 2013, CBS), en exclusief alle bezoekers met vrijwillige technologische beperkingen, zoals mobiele gebruikers of gebruikers die via zoekmachines informatie opzoeken.

Hoe borg je toegang en gebruiksvriendelijkheid?

Toegankelijkheid is meer dan alleen het wegnemen van drempels voor mensen met een functiebeperking. Het gaat ook over het concreter, helderder, eenvoudiger en domweg *makkelijker* maken van je dienstverlening voor alle klanten.

Zet de bezoeker van de website - de klant - niet alleen centraal, maar in alles voorop. Oftewel: laat de belangen van je klant - in het merendeel van de gevallen - vóór je eigen belangen gaan. Stem je informatie en de mogelijkheden die je klanten biedt om

¹⁰ Er is vaak sprake van een meervoudige beperking, bijvoorbeeld een afwijking in motoriek of gehoor bij mensen met een autismespectrumstoornis. Daarom is de optelsom niet zomaar te maken, en heeft Microsoft dit naar beneden afgerond.

hun zaken te regelen beter af op hun behoeften, wensen en ervaringen. Sluit aan bij de reis die zij afleggen in hun zoektocht naar informatie. Zorg voor simpele processen, waar je je klanten snel en zonder onnodige drempels doorheen loodst. Zorg dat de organisatie áchter je dienstverlening daarop juist is ingericht én wordt aange-stuurd.

‘De klant voorop’ vraagt een omslag in denken én werken

Klantgericht werken is een mindset. Je moet echt-echt-echt klantgericht *willen* zijn. En dat echt voelen, in alle gelederen, wat zeggen we: in alle vezels van je organisatie. Dat betekent wat voor de manier waarop er gemanaged en bestuurd wordt. Want als er alleen op basis van de performance van processen, kanalen en middelen wordt gemanaged, maar niet op gedrag en mindset, wordt de basisgedachte (de klant in alles voorop) nooit echt geadopteerd.

Met het maken van die omslag *an sich* ben je er ook nog niet. Want een verschuiving van de focus van organisatieprocessen naar klantprocessen maakt het prioriteren misschien nog wel moeilijker dan het al was. Immers, als je niet meer het grootste budget, de grootste impact op de organisatiestructuur of (helaas vaak ook het belangrijkste criterium) de grootste mond - ook wel bekend als het hipposyndroom: *highest-paid person's opinion* - als meetlat voor keuzes en prioriteiten kunt gebruiken, waar baseer je je dan op?

Webmanagers staan in de frontlinie

Als webmanager sta je wat dat betreft in de frontlinie. En heb je misschien wel de beste handvatten voor het bepalen of aantonen van de prioriteiten. Immers, jouw werk raakt de klantbeleving direct. En doordat jouw werk (het meest) meetbaar is, zie jij de impact van haperende processen en organisatie-centrisch denken het scherpst.

Daarom moet je je organisatie begeleiden, zodat ook je collega's echt klaar zijn om de klant in alles rigoureu voorop te zetten. Om het iets concreter te maken: daarom moet je bereid zijn het Pareto-principe te hanteren en de meeste tijd, geld en capaciteit te besteden aan de zaken die je klanten het belangrijkste vinden. Bijvoorbeeld door te werken op basis van toptaken, die daarvoor praktische, behapbare en hanteerbare handvatten geven.

Twee principes voor gemakkelijke en toegankelijke dienstverlening

Dat brengt ons bij de volgende vraag: hoe zorg je voor klantgerichtheid op je website? En hoe borg je dat? Als je twee principes hanteert, heb je volgens ons voldoende handvatten om je klant gemakkelijke en toegankelijke dienstverlening te garanderen.

1. Toptaken als basismodel

Steeds meer gemeenten (en overigens ook andere overheidsorganisaties of bedrijven) kiezen voor 'toptaken' als basismodel voor de indeling van hun website. Kort gezegd, toptaken zijn die dingen die mensen écht op je (gemeentelijke) website komen doen. In elke online omgeving vinden we het fenomeen van de 'Long Neck': een set van 3 tot 6 taken, die voor een substantieel deel van de klanten de aanleiding is om je site te bezoeken. Door je content en functionaliteit op je site te optimaliseren op basis van die taken, borg je dat je site écht klantgericht is. (Wat overigens *niet* betekent dat alle taken die niet in dat lijstje voorkomen per omgaande verwijderd moeten worden - dat is een wijdverbreid misverstand bij gemeenten die met toptaken werken. Je doet er verstandig aan om de toptaken sneller vindbaar, makkelijker uitvoerbaar et cetera te maken.)

2. Klantreizen en -ervaring als leidraad

Een bezoek aan de website is vaak maar een van de stappen die een klant moet zetten om zijn proces af te ronden. Je moet ervoor zorgen dat alle stappen die je klant nodig heeft om het gewenste resultaat te bereiken soepel en vlekkeloos verlopen. Zo-doende geldt bij het managen één basisregel: je managet de resultaten (outcome) van klantprocessen, niet de input die daartoe leidt.

Dat betekent dat je je website dus niet geïsoleerd kunt bekijken. Je moet je richten op het hele klantproces, op de hele klantreis of 'customer journey'. En je moet alle kanalen overzien.

Je richt je dan ook niet op elk klein stukje content of elke functionaliteit afzonderlijk, maar beschouwt alles als één geheel en blijft letten op samenhang, flow en logische vervolgstappen. Denk in (klik)paden, niet in pagina's. Meet, monitor en manage op klantervaring, bijvoorbeeld door te vragen "Hoe makkelijk of moeilijk vond u het om een paspoort aan te vragen?", of door te meten hoe snel klanten een proces doorliepen. En dus niet op 'dode cijfers' als pageviews enzovoort. Nu wordt er te vaak gestuurd op cijfers die in de juiste *context* wel iets zeggen, maar vaak niet van die *context* worden voorzien.

De rol van de techniek

Die context is niet alleen belangrijk in het begrijpen van de gebruikersprocessen, maar ook in de gebruikersbeleving. Een voorbeeld: ieder stoplicht heeft drie kleuren die altijd in dezelfde volgorde worden getoond in het verkeer. Als je kleurenblind bent - nogmaals: er zijn in Nederland 700.000 mensen kleurenblind - weet je dat als het bovenste licht brandt, je niet moet oversteken. Dat komt omdat ook hier de *context* duidelijk is. Die context is online niet altijd even helder. Als je in een webwinkel

alleen de kleuren rood, oranje en groen gebruikt om de beschikbaarheid aan te geven van een product, zonder daarbij de context van een stoplicht te gebruiken, is voor een kleurenblinde bezoeker iedere kleur uiteindelijk vaalbruin of grijs. Dat is niet alleen vervelend voor hem of haar, maar vooral voor jou, want je loopt potentiële een klant mis.

Voor gemeenten is er een vergelijkbare business case te maken. Als de klant zijn paspoort niet via de site kan aanvragen, omdat het formulier onbruikbaar is voor hem of haar, dan gaan ze bellen. Of nog leuker; ze komen langs. Dat betekent dat iemand de telefoon moet beantwoorden, of aan een balie moet zitten. En dat kost geld. Geld dat gemakkelijk bespaard had kunnen worden door *nét* een stap extra te zetten op het moment dat de website werd gebouwd.

Concreet, helder, eenvoudig

Net als bij de inhoud van een website is ook bij de bouw van een website de context dus belangrijk, en de Webrichtlijnen zijn daarbij een heel belangrijke leidraad. Geheeltelijk hebben deze richtlijnen te maken met de manier waarop een programmeur de website opbouwt, maar het heeft vooral te maken met het weglaten van *ruis* in het redactionele proces. Alles dat niet bijdraagt aan de ervaring van een gebruiker, kan beter worden weglaten. Dit vraagt iets van de organisatie.

Alle bij een klantproces betrokken afdelingen moeten zich *gezamenlijk* verantwoordelijk voelen voor het gehele proces, en de ervaringen van de klanten in dat proces. Dat start bij de bouw van het platform, en eindigt eigenlijk nooit. Iedere actie die volgt moet worden overwogen:

Draagt het bij aan het bezoek van de gebruiker?

Klopt de context, of is het ruis?

Als een van deze vragen niet positief beantwoord kan worden, kan de stap beter niet worden gezet, ook niet als de burgemeester of de persoon met eerdergenoemd hippo-syndroom de stap heeft voorgesteld. Het gaat om de klant. En de klant? Die is nog altijd koning.

Over Boudewijn

Boudewijn Bugter is oprichter van onderzoeks- en adviesbureau Customer Revolution. We helpen onder meer de gemeenten Horst a/d Maas, Kampen, Woerden en Zeist, de provincie Zeeland en verschillende (rijks)overheidsorganisaties bij het klantgericht maken van hun digitale dienstverlening, service en communicatie. We zorgen voor inzicht in de behoeften en ervaring van je klanten. Bedenken, ontwerpen, realiseren en verbeteren je website of intranet. Brengen al je kanalen in lijn en zorgen voor (digitale) (zelf)service die makkelijk, klantvriendelijk en toegankelijk is. En we adviseren en begeleiden je organisatie bij de veranderingen die hierbij nodig zijn – stapsgewijs en behapbaar.



Twitter: @boudewijnbugter

E-mail: boudewijn@customerrevolution.nl

Website: www.customerrevolution.nl

Over Jeroen

Jeroen Hulscher is codepurist en interactie-nerd. Hij geeft om kwalitatieve producten die meetbare resultaten leveren en informatie overbrengen op de manier waarop het bedoeld is. Dat dit niet altijd even eenvoudig is, heeft hij de afgelopen jaren wel geleerd als werknemer en freelancer bij Tam Tam, Microsoft Nederland en KING Gemeenten. Zijn belangrijkste zorg is een blijge gebruiker, dat een klant daar ook blij mee is, beschouwt hij als bijzaak.



Toegankelijkheid is geen kers op de taart, maar het belangrijkste ingrediënt van een succesvol product, en met deze insteek probeert hij grote corporaties en overheidsorganisaties te overtuigen van de meerwaarde van toegankelijkheid.

Verder lezen?

Het Toepassingskader: een eenvoudig beschreven samenvatting van de Webrichtlijnen

<http://bit.ly/1hPySAV>

Toegankelijkheid van websites: mythe of noodzaak?

<http://bit.ly/1EGSXOL>

Toegankelijkheid van websites: 9,5 quickwins voor een kwaliteitssite

<http://bit.ly/1PD4Uvh>

Klantgerichtheid is een mindset & dat kun je organiseren

<http://bit.ly/1JmfcDX>

Hoe deze gemeente haar digitale dienstverlening in 6 stappen aanpakte

<http://bit.ly/1E9o7DU>

Succes met toptaken: kies scherp, stel prioriteiten & durf nee te zeggen

<http://bit.ly/1E7XgYs>

Moeten de tweets van de gemeentebestuurder gearcheveerd worden?

Mariëlle Gidding

In de afgelopen jaren zijn gemeenten meer en meer via sociale media-kanalen gaan communiceren. Vrijwel elke gemeente beschikt inmiddels over een Twitter-account.¹¹ Hoewel de content van die accounts nog niet veel wordt gearcheveerd, begint het besef dat dit wel nodig is langzaam bij meer gemeenten te komen. Maar naast de algemene accounts van de gemeente zijn er ook veel gemeentebestuurders die gretig gebruik maken van de mogelijkheden van sociale media op een eigen account. Moet de gemeente daar ook iets mee, als het gaat om archivering? Of iemand een bericht plaatst uit zijn of haar rol als bestuurder of als privépersoon, is niet altijd makkelijk te bepalen. Hoe ga je daar dan mee om? In dit artikel wordt gekeken of er redenen zijn om als gemeente Twitter-berichten van bijvoorbeeld een wethouder te archiveren.

Verantwoording af kunnen leggen over het handelen van de gemeente is een belangrijke reden om te archiveren. De Archiefwet verplicht overheden om alles te archiveren wat zij in het kader van hun taakuitoefening ontvangen of zelf produceren, ongeacht de vorm. Daaruit volgt dat de gemeente berichten op haar Twitter-account ook moet archiveren, want die berichten komen voort uit een taak van de gemeente. Of dat nu communicatie of dienstverlening is.

Nieuw beleid of het strand

Voor accounts van bestuurders ligt dit lastiger. De berichten op zo'n account komen vaak niet voort uit een werkproces van de gemeente. Ze hebben überhaupt niet altijd iets te maken met het werk van de bestuurder. Hoeven deze berichten dan niet gearcheveerd te worden? Als wethouder Jansen tweet over nieuw beleid dat de gemeente gaat uitvoeren, kan dat gezien worden als communicatie vanuit de gemeente. Het is dan duidelijk dat er vanuit de rol van wethouder wordt gesproken. Maar als dezelfde wethouder een uur later op Twitter een foto deelt van het geweldige zandkasteel dat haar kinderen hebben gemaakt, doet ze dat als privépersoon. Vanuit de Archiefwet hoeft zo'n bericht in ieder geval niet gearcheveerd te worden. Sommige berichten zijn dus wel archiefwaardig te noemen, sommige ook niet. De grens is niet altijd helder. Wanneer spreekt bijvoorbeeld de wethouder, en wanneer de politicus? Voor elk account van een bestuurder, bericht voor bericht controleren wat archiefwaardig is, is echter niet bepaald praktisch.

¹¹ Niels Loeffen, Ewoud de Voogd en David Kok (2014). Gemeenten en sociale media 2014, van claxoneren naar converseren. In David Kok (red.), Digitale dialoog.

Tweets vanuit publieke functie

Maar er kunnen ook andere redenen zijn om iets vast te leggen, los van een wettelijke verplichting. Verschillende gemeenten hebben op hun website links geplaatst naar de Twitter-accounts van hun bestuurders. Door deze accounts te vermelden lijkt de gemeente zich te verbinden aan de uitspraken die op dat account worden gedaan, of de berichten nu geplaatst zijn in de rol van bestuurder of niet. Het kan indirect als communicatie vanuit de gemeente worden gezien, berichten waarop de gemeente aangesproken kan worden. En dus is het wenselijk om achteraf aan te kunnen tonen wat er wel of niet is gezegd.

We zien tenslotte met enige regelmaat in het nieuws dat tweets van mensen met een publieke functie voor grote ophef zorgen. Denk maar aan de ambtenaar die geschorst werd door het Ministerie van Veiligheid en Justitie na haar tweet over IS.¹² Of de commotie die ontstond nadat een onderzoeker uit Groningen zijn mening over de Gay Pride deelde op Twitter.¹³

In zo'n geval is het prettig als de gemeente meteen weet wat er precies gezegd is, hier snel actie op kan ondernemen om negatieve aandacht zoveel mogelijk te voorkomen en zich later kan verantwoorden als er vragen over komen. Overigens is het natuurlijk het beste om ophef te voorkomen door bijvoorbeeld in richtlijnen duidelijk te maken wat bestuurders wel en niet op sociale media mogen plaatsen.

Cultuurhistorie

Ten slotte kan cultuurhistorie een reden zijn om Twitter-berichten te archiveren. Dat bestuurders en burgers zo makkelijk met elkaar in contact kunnen komen en op elkaar kunnen reageren is een relatief nieuw fenomeen. Het levert interessant bronnenmateriaal op als later gekeken kan worden hoe die communicatie verliep, wat er werd gedeeld en hoe die communicatie zich ontwikkeld heeft. Wie weet blijkt dat het actief delen van berichten met de burger, óók persoonlijke berichten, heeft gezorgd voor meer betrokkenheid van de burger bij de gemeente.

Wat nu wel archiveren en wat niet

Er zijn dus verschillende redenen om berichten van bestuurders op Twitter te archiveren. Afhankelijk van de reden kun je je afvragen of je alle, of alleen sommige berichten wilt archiveren. Bij archivering om cultuurhistorische redenen zou een gemeente ervoor kunnen kiezen om van een beperkt aantal bestuurders het volledige account te archiveren (al dan niet voor een bepaalde tijd). Dat geeft een mooi beeld van hoe

¹² <http://bit.ly/1Kzk6VR>

¹³ <http://bit.ly/1JuMaPQ>

zij in deze tijd omgaan met sociale media en hoe ze dit inzetten om met de burger te communiceren.

Als het alleen te doen is om berichten die volgens de Archiefwet aangemerkt kunnen worden als archiefbescheiden, hoeven niet alle berichten gearhiveerd te worden. Praktisch is het echter nauwelijks uitvoerbaar om per bericht te bekijken of dat het geval is. Er zijn gemeenten die de verantwoordelijkheid voor het aandragen van te archiveren berichten bij de medewerkers zelf leggen, maar het is de vraag of die medewerkers dit dan ook doen. Als gemeenten het belangrijk vinden dat bestuurders enkel vanuit hun rol als bestuurder twitteren, zouden ze dit kunnen vastleggen in hun sociale media beleid of richtlijnen.

Een andere mogelijkheid is zelfs om accounts te maken voor specifieke functies, los van de persoon. In zo'n geval is meteen duidelijk dat alle berichten werk gerelateerd zijn en kan dus alles van dat account worden gearhiveerd. De vraag is alleen of het wenselijk is dat er niets persoonlijks op een account wordt gedeeld, omdat burgers het misschien juist waarderen als ze ook de mens achter de bestuurder zien.

Als een gemeente verantwoording af wil kunnen leggen over uitingen op Twitter van een bestuurder, dan zijn er in feite twee mogelijkheden. Een optie is om het gehele account te archiveren. Zeker voor accounts waarnaar wordt verwezen op de website geldt dat de gemeente aangesproken zou kunnen worden op de berichten op zo'n account, en dan is het goed om daar op deze manier grip op te hebben. Als alle berichten automatisch worden gearhiveerd, kan altijd aangetoond worden wat wel of niet gezegd is.

Een tweede optie is om alleen berichten te archiveren als er een speciale aanleiding voor is. Er is bijvoorbeeld opschudding ontstaan over een bepaalde tweet, of er heeft een interessante dialoog plaatsgevonden tussen een wethouder en een burger. Een beperkt aantal berichten achteraf archiveren is misschien minder kostbaar, maar een nadeel is dat er niets meer te zeggen is over berichten die in de tussentijd verwijderd zijn. Hier als gemeente goed op inspelen en verantwoording afleggen is in dat geval niet meer mogelijk. Bovendien wordt er bij deze manier alleen iets gearhiveerd als iemand ziet of doorgeeft dat er iets interessants te archiveren valt. Hier zouden dus hele goede afspraken over moeten worden gemaakt in het sociale media beleid of de richtlijnen.

Maar één beste optie

De beste optie lijkt om alle berichten van bestuurders te archiveren. In dit artikel is Twitter als meest gebruikte sociale media-kanaal als voorbeeld genomen. Maar het bovenstaande gaat evengoed op voor accounts op Facebook of andere sociale media, waarop bestuurders (mede) vanuit hun rol als bestuurder berichten delen en in gesprek gaan met anderen.

Of het archiveren van die sociale media-accounts op korte termijn zal gebeuren? Het is in eerste instantie van belang dat de gemeente nadenkt over wat ze hier precies mee willen. Daarna kan dit worden vastgelegd in beleid. En als alle gemeenten eerst hun algemene sociale media-accounts gaan archiveren, zijn we al een hele stap verder.

Over Mariëlle

Mariëlle Gidding is informatiespecialist bij Doxis, een organisatie met als specialisatie informatiemanagement. Doxis richt zich op strategische advisering, het bouwen en de implementatie van gestroomlijnd informatiemanagement.

Als dienstverlener helpt Doxis organisaties aan toegankelijke en optimaal beheersbare informatie. Doxis doet dit al jarenlang binnen de overheid en non-profit sector en het bedrijfsleven.



Twitter: @DoxisInformatie

Website: www.doxis.nl

Juridisch kader van goed gebruik van sociale media door ambtenaren

Tinga Kleefman

Juridisch advies wordt vaak als lastig en verhinderend gezien. Dat is ook vaak het geval. De regels zijn er echter niet voor niets. Ik zal in dit korte hoofdstuk de belangrijkste juridische aspecten behandelen; namelijk die van de rechten van anderen. Mijn doel is de basis te benoemen. Doordat specifieke wetgeving voor het gebruik van sociale media ontbreekt, gaat het dan om (analoge) toepassing van de relevante wetgeving die wel voorhanden is.

Door het groeiend gebruik van sociale media, worden de regelgevende organisaties (nationaal en Europees) zich er steeds meer van bewust dat er (juridische) kaders nodig zijn voor het verantwoord gebruik. In toenemende mate verschijnen gerechtelijke uitspraken over het juridisch kader bij het gebruik van sociale media. Daarbij is het opvallend dat het vooral gaat over de beëindiging van arbeidsovereenkomsten waarbij de werkgever zich baseert op informatie die hij via de sociale media heeft verkregen. Daarnaast worden permanent adviezen gepubliceerd van bijvoorbeeld toezichthoudende organen voor de bescherming persoonsgegevens en het adviesorgaan van de Europese Commissie: de Artikel 29 werkgroep.

Wat mij betreft is de belangrijkste ontwikkeling dat de relevante partijen van aanbieder en/of gebruikers bereid zijn om onderling afspraken te maken over hun 'eigen' normenkader. De ontwikkeling van de techniek en de instrumenten van communicatie via het internet gaan immers veel te snel voor het tijdrovend pad van wetgeving. De centrale vraag hier is: binnen welk kader kunnen ambtenaren de sociale media verantwoord gebruiken?

Specifieke wetgeving voor het gebruik van sociale media bestaat er niet.

Omdat dit boek zich met haar onderzoek heeft toegespitst op decentrale overheidsinstanties zal ik ingaan op de wetgeving voor ambtenaren. De Ambtenarenwet en de Algemene Wet Bestuursrecht kennen namelijk een aantal specifieke verboden en geboden over welke informatie een ambtenaar (publiekelijk) met anderen mag delen en welke rol de gemeente daarbij moet spelen. De voornaamste is de wettelijke geheimhoudingsverplichting voor die data die vertrouwelijk zijn of waarvan de ambtenaar redelijkerwijs moet vermoeden dat die vertrouwelijk moeten blijven. De geheimhouding wordt daarnaast soms herhaald in de aanstelling of in een collectieve afspraak (zoals een CAO). De geheimhoudingsverplichting reikt ook tot het gebruik van de ambtenaar van de social media.

Vanzelfsprekend zijn de gewone wettelijke regels van onrechtmatige daad ook van toepassing op het handelen van ambtenaren.

De privacywetgeving is eveneens relevant. Die is van nationale en Europese herkomst. Allereerst een voorbeeld. Als in een bericht via de sociale media gegevens over een andere persoon worden verspreid die direct of indirect tot die ander leidt, en diegene heeft daar niet voor zover mogelijk vooraf mee ingestemd, dan kan dat in strijd zijn met de wet. Bijvoorbeeld bij het verspreiden van nieuws door een (politie)ambtenaar over een persoon die hij zojuist heeft aangehouden waardoor deze direct of indirect kan worden herleid. Maar ook de privacy ten aanzien van de ambtenaar die sociale media 'zakelijk' en privé gebruikt: een conflict tussen vrijheid van meningsuiting en integriteit als ambtenaar. Daarover schreef ik 2014 al een hoofdstuk 'Hoe om te gaan met de privacy van burgers' in de Digitale Dialoog¹⁴.

Zelfregulering

In maart 2015 zijn een tweetal vernieuwde modelgedragscodes gepubliceerd: een voor volksvertegenwoordigers en een voor (dagelijkse) bestuurders in gemeenten, provincies en waterschappen¹⁵. Deze gedragscodes zijn het resultaat van een samenwerking tussen Vereniging van Nederlandse Gemeenten, InterProvinciaal Overleg, Unie van Waterschappen en het Ministerie en Binnenlandse zaken en Koninkrijksrelaties.

De Modelgedragscode Integriteit volksvertegenwoordigers in gemeenten, provincies en waterschappen en de Modelgedragscode Integriteit (dagelijkse) bestuurders in gemeenten, provincies en waterschappen zijn bedoeld ter aanvulling van de wettelijke regeling¹⁶. De gedragscodes zijn een interne regeling, het is daarom een vorm van zelfregulering van de betrokken personen onderling. Het is de bedoeling dat op de gedragscodes kan worden teruggevallen bij twijfel, vragen of discussies of het gedrag toelaatbaar is. Helaas gaan de gedragscodes niet expliciet over het gebruik op sociale media. Een gemiste kans. De oude modelgedragscode was dat wel en ging met voorbeelden in op het gebruik van sociale media door de politieke ambtsdragers¹⁷. In de modelgedragscodes wordt genoemd dat geschenken, faciliteiten, en diensten niet worden geaccepteerd als daarmee de onafhankelijke positie van de bestuurder kan worden beïnvloed. Het is daarom weer aan de decentrale organisatie om met een eigen gedragscode te komen.

¹⁴ <http://www.socialmediameetlat.nl/?p=574>

¹⁵ <http://bit.ly/1PtjnJC>

¹⁶ Versie maart 2015

¹⁷ Handreiking integriteit van politieke ambtsdragers bij gemeenten, provincies en waterschappen van september 2013, paragraaf 3.5

Europese ontwikkelingen

Europees gezien is er recent uitspraak gedaan over 'right-to-be-forgotten'¹⁸, met behulp waarvan onder bijzondere omstandigheden de vindbaarheid van berichten op het internet ongedaan moeten worden gemaakt. Ten onrechte wordt vaak aangenomen dat men met een beroep op deze uitspraak ook de bron van de data kan laten verwijderen. Het gaat dus alleen om de vindbaarheid in zoekmachines. De gepubliceerde kan daarbij juist en rechtmatig zijn, zoals een nieuwsbericht in een krant.

In de casus van de uitspraak ging het om een ondernemer die vanwege berichten op het internet over verplichte executoriale verkoop van zijn woning al vele jaren gehinderd werd om bancaire leningen te verkrijgen of om zelfs maar een telefoonabonnement te kunnen afsluiten. Bij het intikken van zijn naam in zoekmachines kwamen deze berichten steeds tevoorschijn, en werden leningen en abonnementen geweigerd. Geconcludeerd werd dat, hoewel vrijheid van informatie en meningsuiting voorop staat, telkens een individuele belangafweging moet worden gemaakt. De belangafweging moet door de zoekmachine worden gemaakt. De Europese rechter heeft daarbij 13 algemene criteria geformuleerd. De praktijk zal uitwijzen in hoeverre die voldoende handvatten bieden voor het honoreren van de verzoeken.

Zoekmachines zoals Google ontvangen per jaar honderdduizenden verzoeken, die maar voor een gedeelte worden ingelost. Op dit moment van schrijven heeft Google zich op het standpunt gesteld dat zij alleen de verzoeken in de regionale (Europese) zoekmachines behoeft te verwerken en niet wereldwijd. Wat mij betreft een bijzonder onhoudbaar standpunt mede gelet op het karakter van het 'world wide web'. Het laatste nieuws is dat op Europees niveau een wettelijke basis lijkt te worden gecreëerd.

Op basis van de Europese privacy wetgeving geldt in ieder geval dat strafrechtelijke gegevens, de aangehangen religie of levensovertuiging, ras, politieke gezindheid, maar ook gegevens over de gezondheid, seksuele geaardheid of lidmaatschap van een vereniging niet door een ander dan de betrokken persoon mogen worden gepubliceerd.

Geen toestemming voor publicatie is vereist indien de publicatie een journalistiek, literair of artistiek doel dient. Dit komt voor uit een belangenafweging tussen de vrijheid van meningsuiting en het recht van privacy. Het is echter wel een uitzondering met een flink aantal 'mitsen en maren'. Er wordt een onderscheid gemaakt tussen het

¹⁸ HvJ EU 13 mei 2014, C-131/12, ECLI:EU:C:2014:317 (Google Spain), uitgelegd met publicatie van article 29 Workgroup van 26 november 2014

eerste journalistieke belang bij de openbaarmaking en het tweede belang van het archiveren. Er dient een afweging te worden gemaakt of en voor hoelang de gepubliceerde informatie geraadpleegd kan worden.

Daarbij geldt dat geen onjuiste of bovenmatige gegevens mogen worden gepubliceerd en dient er 'behoorlijk' en 'zorgvuldig' te werk te worden gegaan. Of aan die normen wordt voldaan is weer aan de rechter of mogelijk aan de Raad voor de Journalistiek om zich daarover desgevraagd uit te laten.

Conclusie

De regelgeving is volop in ontwikkeling. Betrokken marktpartijen komen samen een normenkader overeen. Ondertussen staat de rechtspraak niet stil, en geven de Europese adviesorganen meer praktische adviezen.

Over Tinga

Tinga Kleefman is Legal counsel IP, innovation and privacy bij het UMC Utrecht.

@tingakleefman

[LinkedIn.com/pub/tinga-kleefman/5/63a/755](https://www.linkedin.com/pub/tinga-kleefman/5/63a/755)

<http://www.umcutrecht.nl/nl/>



De digitale dialoog is gaande op het sociaal domein

Juliette van der Wurff

Dit moet toch al eerder zijn bedacht? Wij zijn toch niet de enigen die met dit probleem worstelen? Het zou toch fijn zijn als we meer expertise kunnen inschakelen? Wie herkent die vragen niet, als je als professional in een gemeente, zorg- of welzijnsinstelling bezig bent met de ontwikkeling en vernieuwing van de dienstverlening? Een van de mogelijke oplossingen bestaat uit de platformen die via internet professionals met elkaar in gesprek brengen. In dit hoofdstuk een overzicht van de stand van zaken en mogelijkheden van deze digitale dialoog binnen het sociaal domein.

Platformen voor professionals stuiten op de grenzen van de organisatie

Er zijn inmiddels genoeg kansen voor gemeenten, zorg- en welzijnsinstellingen om gebruik te maken van de kennisplatformen die er al zijn. De ontwikkeling in de maatschappij en in de techniek maakt innovatie op het gebied van nieuwe sociale technologie, apps en sociale media mogelijk. Denk aan social appstores en online etalages met een helder aanbod van diensten. Bovendien versterkt de digitale dialoog samenwerking in fysieke werkgroepen, bredere deelname van experts en een heldere vastlegging en uitwisseling van informatie. Actieve deelname aan deze digitale dialoog zal weer nieuwe inzichten opleveren, waarvan we nu nog niet durven dromen...

Uitwisseling van deze kennis tussen professionals vraagt om een interactief platform. De bestaande versies van sociale media tools, zoals LinkedIn of Facebook bieden (nog) onvoldoende faciliteiten en onvoldoende regie op doorontwikkeling en monitoring. Onder andere Yammer, Pleio en Yunits vullen dit gat op. Op dit moment zijn er al verschillende zorg- en welzijnsplatformen actief voor dialoog tussen gemeenten en professionals uit het veld. Het is bijzonder om te zien hoe steeds meer functie-lagen uit het sociaal domein met elkaar gaan samenwerken en kennis en informatie uitwisselen.

Het uitwisselen van informatie via interne platformen en intranet stuit echter nog altijd op de grenzen van de organisatie. Het uitwisselen van kennis met externen is helemaal lastig. Kennisdelen, vragen stellen en verbinden over de grenzen van de eigen organisatie heen zorgt echter voor ontkokering en samenwerking in de transitie en transformatie. Zo komt een samenwerking tot stand, die professionals uit allerlei hoeken met elkaar in contact brengt. In mijn boek "Sociale media in zorg en welzijn" deel ik tips, handvatten, checklists en inzichten hoe sociale media effectief kunnen worden ingezet om de dialoog op gang te krijgen en blijvend te stimuleren.

Hoe werken de platformen

De platformen in het sociale domein zijn vaak doelgroep of thematisch ingericht en verschillende organisaties voeren het beheer, doen de eindredactie en verzorgen de moderatie. De platformen bieden een ontmoetingsplaats voor een dialoog en samenwerking tussen politiek, uitvoering en soms zelfs de burger. Ook faciliteren de platformen de behoefte van professionals om samen met gemeenten na te denken over bepaalde onderwerpen en de praktijk te koppelen aan beleidsvraagstukken.

De toegang is veelal beveiligd met een inlogcode en er zijn indien gewenst besloten groepen waarin professionals de dialoog aangaan. Een platform kan deels besloten zijn en deels openbaar. De openbare gedeelten bieden bezoekers een kijkje in de keuken van de doelstellingen en doelgroepen van een platform. Voorbeelden van modules die de interactie stimuleren zijn een prikbord, vraag & antwoord- en praktijkvoorbeelden- module die helpen om de interactie en dus de dialoog te stimuleren en faciliteren.

Door het aanmaken van een profiel kan iedere gebruiker aangeven in welke plaats, gemeente of organisatie hij werkt. Ook kun je expertises, vaardigheden en interesses invullen zodat je gematcht kan worden aan andere gebruikers die voor jou interessant zijn om de dialoog mee aan te gaan.

Binnen de platformen kunnen professionals zelf werkgroepen starten. Dit kan al vanaf twee personen en er zijn voorbeelden van meer dan 400 deelnemers. Het platform zorgt voor alle faciliteiten om de samenwerking te faciliteren, zoals opslag en beheer van documenten, protocollen en andere content. Ook is er binnen deze groepen ruimte voor discussie, delen van content en co-creatie voor bestaande of nieuwe diensten en producten.

Als je anderen kunt inschakelen om samen iets nieuws te creëren, maak je optimaal gebruik van de mogelijkheden van de digitale dialoog. Dit hoeft niet beperkt te blijven tot uitwisseling met experts, maar kan bijvoorbeeld uitgebreid worden naar klanten, gebruikers, of andere belanghebbenden.

Op de platformen kunnen beheerders zelf de spelregels bepalen om bepaald gedrag te stimuleren of juist af te remmen. Het platform biedt een basis voor de digitale dialoog, maar het bijsturen van het gebruik is factor voor succes.

Een paar voorbeelden

www.kennisnetjeugd.nl

Dit netwerk is bedoeld voor professionals en beleidsmakers in de jeugdsector. Zij kunnen op het netwerk kennis delen over transitie en transformatie in de zorg voor jeugd. De Werkgroepen op dit netwerk worden gemaakt voor en door de professionals zelf. Het netwerk is openbaar, maar het is ook mogelijk besloten werkgroepen te starten.

Voorbeeld: bij de opzet van de (sociale) wijkteams in de gemeente lopen we tegen de vraag aan hoe de bekendheid en profilering versterkt kan worden door middel van sociale media. Omdat de medewerker deelnemer is van Kennisnetjeugd.nl vraagt zij advies hierover. Professionals uit andere gemeenten die hiermee bezig zijn, kunnen reageren op haar oproep.

www.gezondin.nu

Dit platform is bedoeld voor bestuurders, beleidsmakers en andere professionals die op gemeentelijk / lokaal niveau hun inzet en samenwerking willen versterken om gezondheidsachterstanden te verkleinen

Voorbeeld: op www.gezondin.nu ziet een diëtiste de aankondiging van een cursus Gezonde voeding in een wijkcentrum. Zij meldt zich aan om haar inbreng te leveren in de cursus.

www.ggdghorkennisnet.nl

GGD GHOR Nederland maakt nu bijna vier jaar gebruik van GGD GHOR Kennisnet. GGD GHOR Kennisnet is bedoeld voor uitwisseling tussen professionals in de publieke gezondheidszorg. Via het netwerk van GGD GHOR Kennisnet kunnen alle 10.000 medewerkers bij GGD'en en andere professionals informatie uitwisselen en kennis delen op het gebied van de publieke gezondheidszorg. Het openbare GGD GHOR Kennisnet is toegankelijk voor publiek.

Voorbeeld: Op GGD GHOR Kennisnet wordt in werkgroepen samengewerkt aan beleidsdocumenten en protocollen. Een beleidsmedewerker van een gemeente vraagt in de werkgroep crisiscommunicatie om strategisch advies van een andere beleidsmedewerker uit een van de regio's. Op het platform van GGD GHOR Kennisnet en SLO Informatiepunt Onderwijs & Talentontwikkeling (www.talentstimuleren.nl) is door middel van een online ideeënbus gevraagd naar de mening van gebruikers en naar goede voorbeelden uit de praktijk. Er kon gestemd worden op elkaars ideeën en de redactie van het platform koos uiteindelijk de meest gewilde en haalbare ideeën. Een prettige vorm van co-creëren waarin gebruik wordt gemaakt van de input van de doelgroep.

Digitale dialoog in ontwikkeling

Op een van de grootste kennisplatformen van Yard Internet zijn inmiddels meer dan 7.500 professionals actief. Het totaalbereik van alle platformen is meer dan 70.000 professionals. Een deel van deze professionals komt uit gemeenten en de overige professionals uit de sector zorg en welzijn.

Het bereik van de huidige platformen kan echter verbeteren. Nog niet iedere ambtenaar is bekend met deze initiatieven. Hier liggen veel kansen om nog meer professionals in het werkveld te bereiken en uit te nodigen op platformen waar zij welkom zijn om samen te werken, kennis te delen en zichzelf en de eigen organisatie te profileren. Door meer deelnemers ontstaat een steeds grotere kans op het delen van kennis. Zowel op lokaal als landelijk niveau zijn behoorlijk veel initiatieven waar meer gebruik van gemaakt zou kunnen worden.

Op de meeste platformen is iedereen welkom en wordt uitgedaagd zijn expertise-pet op te zetten en actief te participeren door het stellen van vragen of geven van antwoorden. Kortom: de digitale dialoog is gaande, maar kan nog veel meer uitgebreid worden!

Over Juliette

Juliette van der Wurff is online community adviseur bij Yard Internet en zelfstandig trainer, coach en spreker bij Socialjuul. Zij heeft jarenlange ervaring als projectleider in de gemeente- en welzijnswereld. Haar specialisme is sociale media in zorg en welzijn. Haar boek *Social media in zorg en welzijn: dat zorgt beter* is sinds februari 2015 te koop. Dit boek geeft zorgprofessionals praktische handvatten, tips, checklijsten en inzichten hoe ze sociale media effectief kunnen inzetten voor betere zorg. Bovendien biedt het ruim 50 interessante praktijkvoorbeelden van grote en kleine zorg- en welzijnsorganisaties in Nederland.



Foto: Punkmedia

De platformen en voorbeelden die in dit hoofdstuk worden genoemd refereren aan de Yunits kennisplatformen van Yard Internet.

Twitter: @juulvdwurff of @socialjuul

LinkedIn: <https://nl.linkedin.com/in/juliettevanderwurff>

Website: www.socialjuul.nl

Tips voor de WOZ-campagne 2016

Aart Paardekooper, Tim Reefman en Niels Loeffen

Jaarlijks ploft hij bij huizenbezitters op de mat: de WOZ-beschikking. Wie heeft er geen mening over? De waardebeoordeling is of te hoog, of juist te laag, het is ondoorgrondelijk en dan zijn er nog allerlei bureaus die adviseren bezwaar te maken. Dit vraagt om stevige overheidscommunicatie. Online media geven een prima podium om de WOZ-beschikking beter te laten landen.

De WOZ vormt ieder jaar weer een worsteling tussen de belangen van de inwoner en de belangen van de gemeenten. Aan de ene kant de inwoner die een juiste WOZ-waarde wil. Het ingewikkelde daarbij is dat zowel een te hoge als een te lage WOZ ongewenst kan zijn. Te hoog omdat dit zorgt voor meer onroerendezaakbelasting (OZB) en meer inkomstenbelasting. Te laag omdat een lage WOZ-waarde ertoe leidt dat een huis minder goed te verkopen is. Aan de andere kant de belangen van de gemeente. De gemeente wil ook zoveel mogelijk maatwerk leveren. Maar het is onmogelijk om voor ieder huis afzonderlijk de taxatie uit te voeren.

Zodoende doe je het als gemeente 'niet snel goed' en ontstaat ruimte voor discussie. Deze discussie wordt óók online gevoerd, via sociale media zoals Facebook en Twitter. In de periode 1 januari 2015 tot en met 31 maart 2015 onderzocht HowAbout-You samen met de Waarderingskamer de online dynamiek rondom de WOZ. Welke vragen stellen inwoners? Hoe reageer je als gemeente of belastingsamenwerkingsverband er het beste op? In dit artikel delen wij onze inzichten en formuleren we vier tips. Voor sommigen klinken deze misschien als een open deur, maar de ordening ervan leidt, met gepaste communicatie, tot meer draagvlak voor de WOZ en jaarlijkse OZB-lasten.

Zoek het online gesprek over de WOZ op

Hoe kan het dat de WOZ-waarde is gedaald, maar de OZB is gestegen? Hoe kan het dat de waarde van mijn woning is gestegen, terwijl huizen verderop in de straat voor minder geld zijn verkocht? Twee vragen die illustratief zijn dat het tijdens de beschikingsronde niet alleen gaat over het stijgen of dalen van de WOZ-waarde. Door inwoners wordt de link gelegd naar de doorwerking in gemeentelijke heffingen, zoals de OZB of (aangenomen) relaties zoals het energielabel van woningen. Ondanks dat dit niet altijd relevant lijkt te zijn, duidt dit op de onderliggende vraag óf, en welke samenhang er is. Onduidelijkheid over hoe de WOZ-waarde wordt bepaald, op welke manier het OZB-tarief wordt vastgesteld en wat de verhouding tussen de WOZ en OZB is; kortom wat gebeurt er met het geld van de burger. De tweets hieronder illustreren dit.



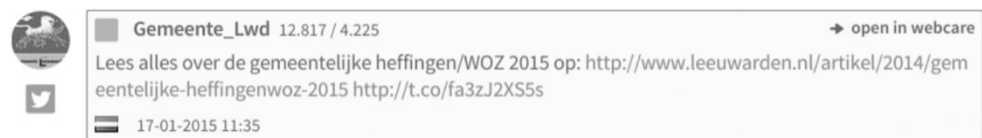
Kortom: ga actief op zoek naar online gesprekken over de WOZ, zodat je weet wat er speelt.

Communiceer actief

Huiseigenaren weten over het algemeen niet op welke manier de taxatie is uitgevoerd. Dat kan het gevoel opleveren van 'de gemeente doet maar wat'. Vooral wanneer er sprake is van relatief grote afwijkingen ten opzichte van het jaar ervoor. Hierover communiceren draagt bij aan meer begrip over de gehanteerde werkwijze. Er zijn verschillende manieren om dit te doen. De manier waarop je sociale media gebruikt is een organisatiekeuze en is onder andere afhankelijk van ambitie en capaciteit. Zie het gebruik van sociale media als een stappenmodel:

1. 'zenden': doe aan procescommunicatie en laat weten waar inwoners informatie over de WOZ kunnen 'halen';
2. 'reageren': geef antwoord op vragen die direct aan de gemeente worden gesteld, verwijs verder en neem klachten serieus;
3. 'anticiperen': zoek proactief naar vragen en signalen en 'breng' informatie naar inwoners

Voorbeeld van zendgerichte communicatie (gemeente Leeuwarden):



Voorbeeld van reactieve communicatie (gemeente Bunschoten):


→ open in webcare

nongetjie 353 / 349

@gembunschoten voorheen was er een woz-portaal, die kan ik echter nergens meer vinden. Is woz nog online op te vragen?

16-01-2015 09:25


→ open in webcare

gembunschoten 3.287 / 84

@nongetjie De WOZ-waarde kunt u opzoeken in de digitale belastingbalie met uw Digi-D. Hierbij de link: <https://belastingen.bunschoten.nl/CitizenUI>

16-01-2015 10:02


→ open in webcare

nongetjie 353 / 349

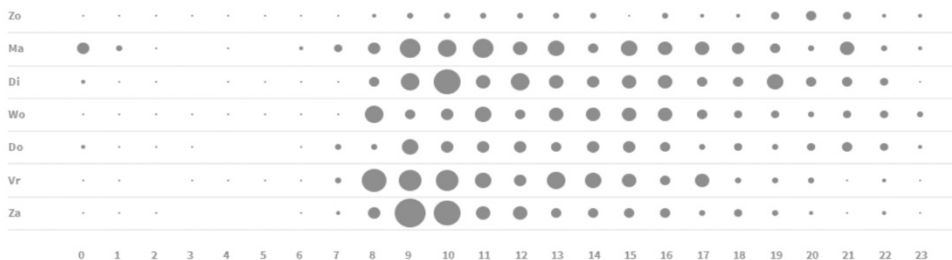
@gembunschoten bedankt! Ik kon het op de site nergens vinden dus misschien handig om daar te communiceren?

16-01-2015 10:06

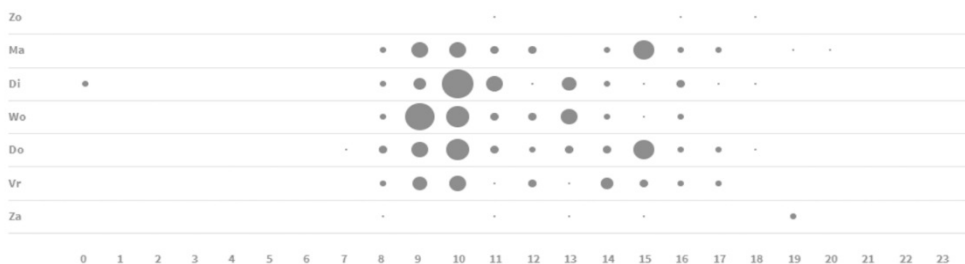
Ons advies: kies voor de full-swing: zendt, reageer op vragen op je eigen Facebook of Twitteraccount. Maar spoor vragen en klachten ook actief op.

Meng je in het gesprek daar waar en wanneer het gevoerd wordt

Let bij zenden, reageren en proactief opsporen ook op je timing. Zie bijvoorbeeld de eerste figuur hieronder. Wat hierin opvalt, is dat op zaterdagochtend veel wordt gesproken over de WOZ. Mogelijk dat dan veel mensen hun administratie doen? Het figuur daaronder laat zien dat gemeenten dan vrijwel radiostil zijn.



Grafiek 23: wanneer werden berichten over de WOZ verstuurd?

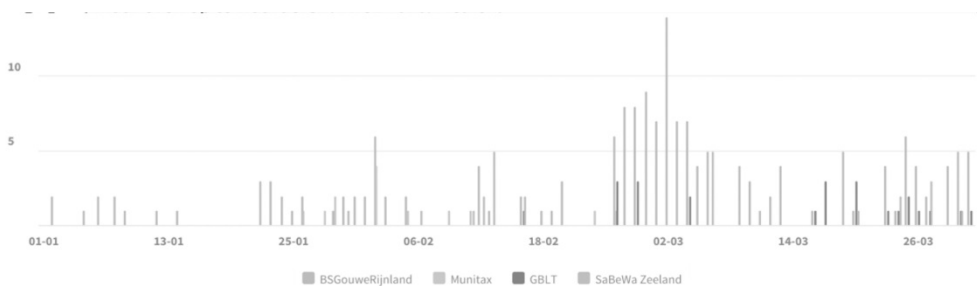


Grafiek 24: wanneer verstuurden gemeenten via Twitter berichten over WOZ?

In navolging van de eerste tip om aan te sluiten bij het online gesprek, is hier de tip te communiceren daar *waar* en *wanneer* het gesprek plaatsvindt. Begeef je daar waar de afzender zich begeeft. Een voorbeeld: als iemand via Twitter een vraag stelt, antwoord dan ook op Twitter. Natuurlijk zijn er uitzonderingen waardoor beantwoording op sociale media niet mogelijk is. Denk bijvoorbeeld aan privacygevoelige informatie. Daarnaast, meng je in het gesprek op het moment dat het gevoerd wordt. Hier liggen nog vragen onder als: zijn gemeenten alleen van 09.00 tot 17.00 uur bereikbaar of ook daarbuiten? Wordt dit van een gemeente verwacht? En waar draagt het aan bij?

Anticipeer op wie de inwoner als gesprekspartner verwacht


Een aantal Nederlandse gemeenten heeft het heffen van belastingen en de uitvoering van de WOZ-taxaties ondergebracht in samenwerkingsverbanden. Nederland kent op dit moment dertien samenwerkingsverbanden, waarin 129 gemeenten zijn vertegenwoordigd. Van die dertien samenwerkingsverbanden waren er vier online actief in de periode 1 januari tot en met 31 maart 2015.




Grafiek 25: aantal verstuurde berichten door samenwerkingsverbanden over WOZ

Ondanks dat samenwerkingsverbanden online actief zijn, is het gewenst om als gemeente te blijven communiceren over de gemeentelijke belastingen zoals de WOZ. Dit heeft in eerste instantie te maken met het beperkte online bereik van de samenwerkingsverbanden. Ten tweede, en misschien nog wel belangrijker, associëren inwoners de WOZ met de gemeente, waardoor de gemeente wordt aangesproken. Maak zodoende afspraken over de communicatielijn. Wie is leiding? En hoe verhouden berichten zich onderling tot elkaar?



 **bsgouwerijland** 149 / 137 → open in webcare
RT @Gem_Wassenaar: Dinsdagavond 3 maart algemene informatie avond WOZ – voor
woningeigenaren. <http://bit.ly/1Frw8zg>
25-02-2015 21:31



 **gem_Beuningen** 2.555 / 184 → open in webcare
RT @munitax_nl: Bent u het niet eens met uw #woz-aanslag, en wilt u bezwaar maken? Bel ons dan
via tel, 024-67 80 962 (elke werkdag, 8.30-1...
23-02-2015 10:56

Weet wat er speelt, en speel daarop in

Door als overheid gebruik te maken van sociale media, wordt het contact met de inwoner laagdrempeliger. Bovendien kom je te weten welke vragen er spelen en welke emoties er leven; kortom, hoe huiseigenaren en bedrijven de WOZ-beschikking ervaren en welke informatiebehoefte zij hebben. Wordt bijvoorbeeld opgeroepen om via adviesbureaus bezwaar in te dienen, dan is dat aanleiding om daarop in te spelen met een laagdrempelige uitnodiging om te bellen of langs te komen bij de gemeente voor uitwisseling en toelichting.

Tips daarbij zijn:

1. Zoek het online gesprek over de WOZ op
2. Communiceer actief
3. Meng je in het gesprek daar waar en wanneer het gevoerd wordt
4. Anticipeer op wie de inwoner als gesprekspartner verwacht

De informele boodschap '*een beller is sneller*' staat bij gemeenten steeds meer centraal. Met deze boodschap wordt ingespeeld op vragen en klachten over de WOZ-beschikking, zonder dat direct een bezwaarprocedure wordt gestart. Op die manier wordt de gemeente laagdrempeliger voor de burger en kan ze aan de voorkant de taxatie checken, uitleggen of wijzigen.

Deze vorm van communicatie - het bieden van informeel contact én daarnaast het reageren op vragen - zorgt voor een beter contact met de inwoners. Wees daarbij niet bang om fouten toe te geven. Een taxatie is immers geen exacte wetenschap. Bovendien leveren deze uitgangspunten tijdwinst op en minder tijdrovende bezwarenprocedures. Wees ten slotte ook niet bang voor complimenten: veel betrokken inwoners uiten na een persoonlijk contact en een opgeloste vraag of probleem, graag hun waardering voor de handelswijze van de gemeente.

Kortom: weet wat er speelt en speel daarop in!

Voor het onderzoek hebben we contact gehad met de gemeenten Apeldoorn, Eindhoven, Ede en Heeze-Leende. Zij wilden de volgende tips meegeven:

- Doe het niet alleen, maar een 'sociale media groepje' dat met elkaar overlegt over de beantwoording. Het is geen exacte wetenschap.
- Betrek vakafdelingen, maak ze deelgenoot en laat zien wat de meerwaarde is.
- Zorg ervoor dat je (privé) ervaring hebt op Twitter, zodat je het medium, de gebruiken en de tone of voice begrijpt.
- Wees mensen en verplaats je in de ontvanger.
- Durven. Je mag fouten maken, maar erken en corrigeer deze.
- Zorg dat de reactietijden richting inwoners kort zijn en geef duidelijk en helder antwoord.

Over Tim

Tim is online media analist bij HowAboutYou. Met zijn achtergrond als veiligheidskundige en socioloog is hij van nature geïnteresseerd in veiligheidsvraagstukken en groepsgedrag. Tim is zijn loopbaan begonnen bij de Veiligheidsregio, waar hij in de rol van omgevingsanalist te maken heeft gehad met verschillende incidenten. Bij HowAboutYou helpt Tim overheden bij de analyse en omgang met online media. Daarnaast springt hij waar nodig gevraagd en ongevraagd bij wanneer er ergens sprake is van een ramp of crisis.



Keuzes bij de aanpak

De onderzoekers zijn zich ervan bewust dat dit onderzoek slechts een beperkt deel van de communicatie rondom de WOZ-aanslag raakt. De zoekresultaten zijn met name gebaseerd op berichten waarin 'WOZ' en direct gerelateerde woorden werden gebruikt. Hierdoor is het mogelijk dat berichten waarin deze woorden niet werden gebruikt, niet zijn meegenomen in de analyse. De analyse is gebaseerd op bijna 7.000 berichten die in de periode van 1 januari tot en met 31 maart 2015 zijn verzonden.

Netwerken op LinkedIn

Jan Willem Alphenaar

Begin 2000 was LinkedIn duidelijk bedoeld om contactpersonen op te slaan. De digitale rolodex. Later kwamen daar de vele oplossingen voor recruitment bij waardoor het al snel gezien werd als een platform voor werkzoekenden, HR professionals en recruiters. De laatste drie jaar heeft LinkedIn duidelijk de focus gelegd op Content, waardoor het het ultieme kennis platform is geworden.

De ontwikkeling van LinkedIn

De komst van groepen maakte een dialoog tussen gelijkgestemden met dezelfde interesse mogelijk. Dat kan op basis van vakgebied, onderwerp, maar ook geografische regio zijn. Met de Statusupdates, de vernieuwde timeline, de Company Pages en het publicatieplatform Pulse via Longposts is LinkedIn het nummer één contentplatform geworden voor de zakelijke markt. LinkedIn is hiermee een belangrijke informatiebron voor haar leden geworden. Doordat LinkedIn de content centraal zet en hier ook speciale apps voor beschikbaar stelt neemt ook het gebruik per gebruiker toe.

Op dit moment heeft LinkedIn in Nederland ruim 5,6 miljoen leden. Het grootste deel van de midden- en hoger opgeleide beroepsbevolking heeft tegenwoordig een LinkedInprofiel. Hiermee is het platform qua bereik ook zeer interessant voor gemeenten en andere overheidsinstanties.

Om optimaal gebruik te maken van LinkedIn is het belangrijk een goed ingevuld en compleet profiel te hebben. Tips om dit in te richten vind je op de website www.linkedinpro.nl

Het LinkedIn ecosysteem

LinkedIn heeft drie soorten entiteiten die ieder een eigen bereik hebben en ook hun eigen vormen van content die gebruikt kunnen worden.

LinkedIn bestaat uit een aantal hoofdonderdelen waarvan ik altijd beweer dat zij gezamenlijk het ecosysteem vormen van LinkedIn. Deze drie hoofdonderdelen zijn de belangrijkste onderdelen van LinkedIn.

Deze onderdelen zijn:



Beeld 15: drie hoofdonderdelen op LinkedIn

Het profiel

De basis van alle activiteiten op LinkedIn. Het persoonlijke gebruikersaccount dat we ook wel een profiel noemen. Elke gebruiker is een entiteit. Hij of zij heeft connecties en mogelijk ook volgers. Via updates en longposts kan een gebruiker content (berichten en nieuws) verspreiden onder zijn of haar connecties en volgers.

De Company Page

De bedrijfspagina van LinkedIn. Elke organisatie, van groot naar klein, kan een bedrijfspagina hebben. Naast dat een gemeente medewerkers heeft, kunnen geïnteresseerden (burgers, ondernemers, ex-medewerkers en overige stakeholders) een organisatie volgen. Op een company page kunnen updates geplaatst worden die gezien worden door de volgers in de timeline.

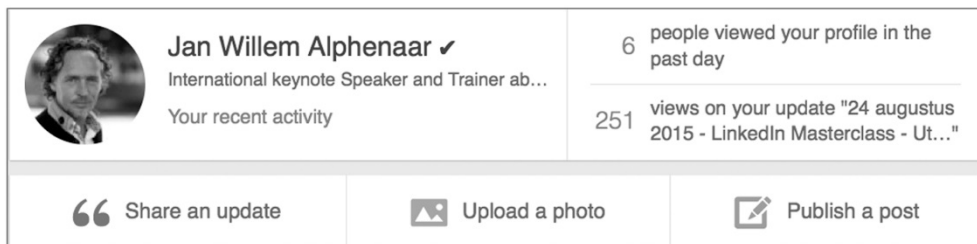
Groepen

Groepen zijn discussieplatformen waar gebruikers met elkaar kennis delen over diverse onderwerpen. LinkedIn telt miljoenen groepen wereldwijd. Groepen met 10 leden tot aan groepen met miljoenen leden. Deelname aan deze groepen is gratis. Groepen hebben leden die nieuwe content of vacatures kunnen plaatsen en eventuele promotie kunnen doen voor bepaalde zaken. Er zijn veel groepen die vanuit geografisch opgericht zijn om leden uit een bepaalde provincie of gemeente met elkaar te verbinden. Zo is er bijvoorbeeld een groep genaamd Brabant Network, maar ook een groep Eindhoven.

Kennis delen via de timeline

De timeline van LinkedIn is de plek waar veel content en nieuws verschijnt. Het is de pagina die je als eerste ziet wanneer je inlogt op LinkedIn of wanneer je op de homeknop klikt. Hier zie je wat je connecties allemaal delen en wat hen bezighoudt. De perfecte plek om een dialoog aan te gaan.

Elk lid van LinkedIn kan informatie, nieuws of andere zaken delen op LinkedIn. Dit kun je doen door linkjes te delen via de statusupdate, afbeeldingen of zelfs hele blogposts via de LongPosts.



The screenshot shows the top section of a LinkedIn profile for Jan Willem Alphenaar. On the left is a circular profile picture. To its right, the name 'Jan Willem Alphenaar' is displayed with a checkmark, followed by the text 'International keynote Speaker and Trainer ab...' and 'Your recent activity'. On the right side of the header, there are two statistics: '6 people viewed your profile in the past day' and '251 views on your update "24 augustus 2015 - LinkedIn Masterclass - Ut..."'. Below the header is a navigation bar with three buttons: 'Share an update' (with a quote icon), 'Upload a photo' (with a camera icon), and 'Publish a post' (with a document icon).

Beeld 16: screenshot timeline LinkedIn Jan Willem Alphenaar (bron: LinkedIn)

Kennis delen via de Company Page

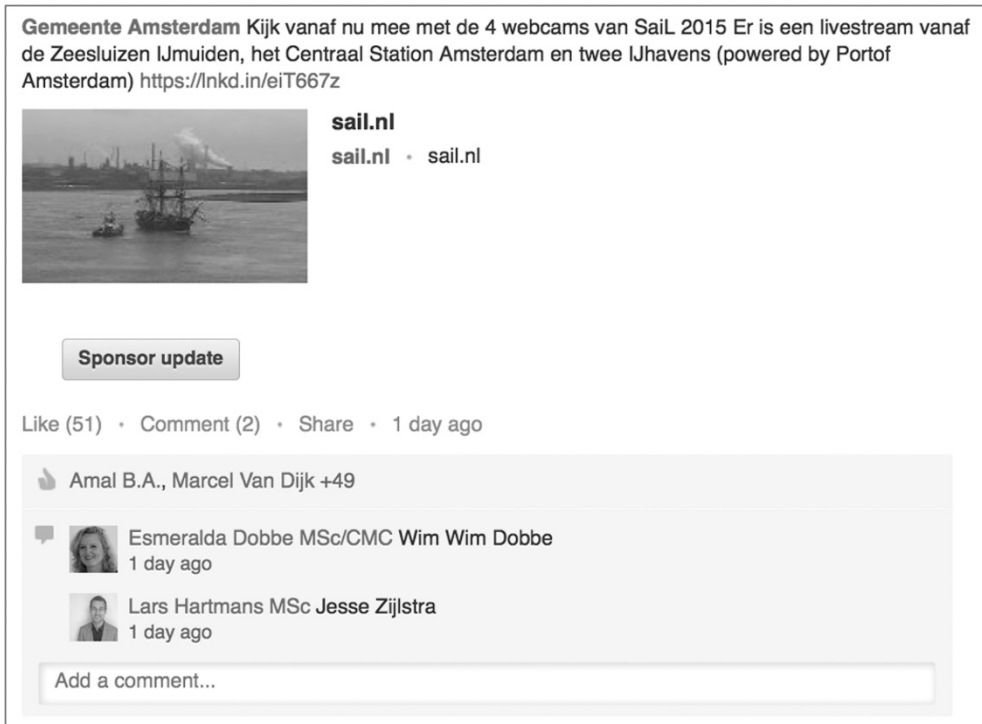
De Company Page is een prima manier om vacatures te delen die je als gemeente hebt, zoals gemeente Eindhoven doet



The screenshot shows a LinkedIn post from the 'Gemeente Eindhoven' company page. The post text reads: 'Gemeente Eindhoven Kun jij anderen overtuigen van het belang van betaald parkeren in de stad? Dan zoeken wij jou voor de vacature van Medior Specialist Parkeren. Reageren kan tot 20 augustus. Meer info op <https://lnkd.in/e957dm6>'. Below the text, there is a 'Vacature Medior Specialist Parkeren - Gemeente Eindhoven' section with a 'Sponsor update' button. To the right, there is a 'Vacature Medior Specialist Parkeren - Gemeente Eindhoven' section with the text: 'tangram-tis.nl · Heb jij het vermogen om anderen te overtuigen van het belang van betaald parkeren in de stad? Dan ben jij de Medior Specialist Parkeren - tijdelijke functie voor een periode van 2 jaar. De ruimtelijke opgaven in Eindhoven worden gebiedsgericht, integraal en met onze omgeving aangepakt. We werken aan het coalitieakkoord "Expeditie Eindhoven, iedereen mee". Dat zorgt voor efficiëntie en slagkracht. We'. At the bottom, there are interaction options: 'Like (12) · Comment · Share · 13 days ago'.

Beeld 17: screenshot Company Page gemeente Eindhoven (bron: LinkedIn)

Maar ook om leuke nieuwtjes en ontwikkelingen te delen, zoals Amsterdam dat doet:



Gemeente Amsterdam Kijk vanaf nu mee met de 4 webcams van Sail. 2015 Er is een livestream vanaf de Zeesluizen IJmuiden, het Centraal Station Amsterdam en twee IJhavens (powered by Portof Amsterdam) <https://lnkd.in/eiT667z>

sail.nl
sail.nl · sail.nl

Sponsor update

Like (51) · Comment (2) · Share · 1 day ago

Amal B.A., Marcel Van Dijk +49

Esmeralda Dobbe MSc/CMC Wim Wim Dobbe
1 day ago

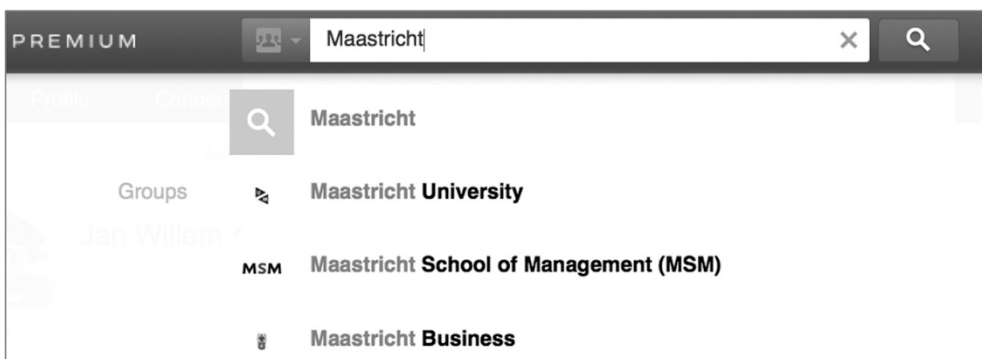
Lars Hartmans MSc Jesse Zijlstra
1 day ago

Add a comment...

Beeld 18: screenshot Company Page gemeente Amsterdam (bron: LinkedIn)

Groepen – inwoners en ondernemers

Zoals hierboven al genoemd zijn groepen ook verdeeld op basis van geografische interesse. Zoek via de zoekbalk bovenin op LinkedIn naar groepen die over jouw gemeente of regio gaan.



PREMIUM

Maastricht

Profiel Connect

Groups

Maastricht

Maastricht University

MSM Maastricht School of Management (MSM)

Maastricht Business

Beeld 19: screenshot zoekopdracht naar Maastricht in LinkedIn (bron: LinkedIn)

In die groepen leer je snel wat er speelt bij inwoners of ondernemers uit jouw gemeente. Ook kun je daar vragen stellen als je meer wilt weten over hoe mensen tegenover bepaalde zaken vanuit de gemeente staan.

Je zult merken dat leden van dergelijke groepen erg graag de dialoog aangaan en je op die manier van veel nuttige, bruikbare informatie kunnen voorzien.

Netwerken is een werkwoord

Met een passieve houding gebeurt er weinig. Als je meer wilt halen uit je netwerk op LinkedIn, zal je actief aan de slag moeten. Je zult zelf interessante zaken moeten delen via statusupdates, Longposts en via de Company Page. Je zult moeten reageren op berichten in de timeline van anderen en deelnemen aan groepsdiscussies. Wanneer je hier bijvoorbeeld 30 minuten per dag aan besteedt, dan zal je zien dat je netwerk wat gaat opleveren. Mensen gaan reageren op je, komen in contact met je en gaan vragen stellen. Maak werk van je netwerk!

Over Jan Willem

Jan Willem Alphenaar is zelfstandig spreker, trainer en schrijver over digitale ontwikkelingen, ondernemerschap, communicatie en sociale media. Onder het label Social Media Academy verzorgt hij workshops en trainingen op het gebied van communicatie, presenteren, sociale media en branding. Naast het bedrijfsleven verzorgt hij deze trainingen ook bij ministeries, gemeenten en overheidsdiensten.



Op het gebied van LinkedIn wordt hij gezien als een van de experts van Europa. Met zijn blog LinkedInpro volgt hij de laatste ontwikkelingen en voorziet hij de lezers van handige tips en handleidingen. Hij heeft al meerdere succesvolle boeken (en e-books) op zijn naam staan.

Twitter: @jwalphenaar

Website: www.jwalphenaar.nl

Website: www.socialmediaacademy.nl

Website: www.Linkedinpro.nl

Website: www.linkedin-trainer.nl

De kracht van LinkedIn voor de afdeling HR

Jacco Valkenburg

Binnen een paar klikken een lijst met potentiële kandidaten voor je vacatures vinden. En met nog een extra filter een selectie krijgen van je eigen medewerkers die voldoen aan het zoekprofiel. LinkedIn is dé plaats geworden om personeel te vinden, intern of extern. Het maakt niet uit of je voor een groot bedrijf werkt, een grote gemeente of een kleine gemeente: het doel is hetzelfde: het vinden van een goede match. En de top kandidaat is de kandidaat die de beste match is!

Steeds meer organisaties kiezen ervoor om te stoppen met het openbaar adverteren voor banen. Want in plaats van erop te vertrouwen dat de best mogelijke sollicitant de vacature vindt en zich aanbiedt op een advertentie, kunnen organisaties sociale media gebruiken om proactief te zoeken naar de beste kandidaten. Bijvoorbeeld via LinkedIn met ruim 5,5 miljoen Nederlandse profielen.

Deze marktbenadering vergt wel een andere manier en aanpak in de werving. De basis is een professionele verkoopstrategie in het recruitmentproces te volgen. Onderstaande checklist helpt je om zo effectief en efficiënt mogelijk te werven.

Informatie verzamelen

Aan de start van het recruitmentproces is het essentieel om een echt goede onderscheidende propositie te maken om de best mogelijke kandidaten te interesseren. Gebruik alle informatie om een paar unieke eigenschappen te definiëren voor zowel de functie als de organisatie. Het onderscheid kan in veel dingen zitten, zelfs in saaie functies. Denk aan zwaardere functie, opleidingen en trainingen, goede bereikbaarheid, doorgroei, flexibel/parttime/thuis werken, work/life balans, salaris/tarief, secundaire arbeidsvoorwaarden, etc.

Intern: Analyseer alle details van de vacature en werkomgeving zoals het team (visie, strategie, samenstelling), typische projecten, uitdagingen, top performers, carrière pad, potentiële kandidaten of concurrenten.

Extern: Analyseer de doelgroep(en) op demografische gegevens, zoekgedrag, motivatie, concurrentie, perceptie van je eigen werkgeversmerk in de markt, etc. Historische recruitmentdata en sociale media kunnen hierbij een prima hulpmiddel zijn.

Doelgroep identificeren

Strategie 1: Vinden (het opsporen van potentieel talent)

Deze strategie wordt steeds belangrijker door de grotere concurrentie voor (top)kandidaten. Internet, en sociale media in het bijzonder, zijn een ideaal middel om snel

potentiële kandidaten te identificeren. Met alle huidige middelen is dat eenvoudiger dan je denkt. Bekwaam je in zoekmethoden via internet om talenten en specialisten te vinden. Hoe specialistischer of zwaarder de functie, hoe makkelijker vaak de zoektocht naar een geschikte kandidaat, die immers boven het maaiveld uitsteekt. Het online zakelijke netwerk van LinkedIn is uitermate geschikt om proactief te zoeken naar goed personeel.

Strategie 2: Via-via-werving

Vergeet niet de eigen organisatie, medewerkers en vacaturehouder te betrekken in het wervingsproces, want mensen zijn nog altijd de beste zoekmachine! Maak van iedereen een Recruiter in de organisatie door het actief te vragen om vacatures te delen met hun (online) netwerk. Een via-via-bonusregeling (Employee Referral Programme) kan hierin ondersteunen. Het is een betrouwbare, goedkope en snelle bron die aantoonbaar de beste kandidaten oplevert.

Strategie 3: Gevonden worden (adverteren van vacatures)

Adverteren is de meest gebruikte strategie en nog steeds effectief voor de werving van studenten, interim professionals of lager geschoold personeel. Investeer in een sterk werkgeversmerk en richt je marketingacties op de specifieke doelgroep en indien nodig met cross mediale campagnes bij grote aantallen of schaarse doelgroepen. Een goed begrip waar je potentiële kandidaten zich online bevinden is wel een voorwaarde. Het voordeel van adverteren via sociale media is dat dit zeer doelgericht kan en betaalt op basis van resultaat (Pay-Per-Click).

De drempel is laag voor actief werkzoekenden om te reageren – dat kan tegenwoordig met een klik - en men is niet zelden weinig selectief bij sollicitaties. De gemiddelde actieve werkzoekende heeft de neiging te solliciteren op meerdere posities tegelijk, zelfs als de baan niet een perfecte match is. Openbaar adverteren en vervolgens de beste of snelste (deadlines in vacatures!) sollicitant selecteren uit een groot aantal reacties heeft dus nadelen. Een trend is dat organisaties besluiten om te stoppen met reclame te maken voor hun vacatures.

Deze strategieën kun je prima naast elkaar inzetten. Maak hierin wel een bewuste keuze. Niet adverteren is soms krachtiger!

Kwalificeren

Veel professionele informatie van kandidaten ligt voor het oprapen via openbare bronnen als sociale netwerksites en zoekmachines zoals Google en Facebook. Leer de motieven van de kandidaat in een vroeg stadium te identificeren, zoals beweegredenen, zwakke en sterke punten en ambitie. Met behulp van deze informatie kun je ongeschikte kandidaten eruit filteren of juist een constructief gesprek plannen.

Presenteren

Een effectieve functiebeschrijving heeft als doel om geschikte kandidaten te interesseren en niet-geschikte kandidaten te weren. Gebruik geen saai functieprofiel, besteed aandacht aan een wervende tekst, maak het visueel aantrekkelijk door een goede layout en plaats de informatie in context. Leg de nadruk op kansen en uitdagingen en minder op de eisen of competenties van de functie. Dit kun je verder ondersteunen door een boeiende en goed ingerichte recruitmentsite met testimonials, video's, arbeidsvoorwaarden, beschrijving selectieproces, routebeschrijving, etc. Vergeet niet dat 98% van de sollicitanten de recruitmentsite zal bezoeken om zich verder te informeren.

Contact leggen

Actieve banenzoekers, passieve kandidaten en alle variaties hierop hebben elk een andere benadering nodig. De zeer gewilde professional die besluit om actief op zoek te gaan, moet je snel binnenhalen anders is de concurrentie je voor. Overweeg om de directeur of een vakspecialist in de organisatie erbij te betrekken als je geselecteerde kandidaten proactief wilt benaderen. Een top kandidaat zal eerder een gesprek aangaan met iemand van eigen of hoger niveau, om informatie op professioneel vlak te kunnen uitwisselen.

Omgaan met bezwaren

Vraag welke criteria iemand hanteert voor het accepteren van een aanbod. Met deze informatie kun je kandidaten eruit filteren, de deal sluiten of de functie aanpassen. Hoe eerder je deze vraag stelt in het proces des te beter. Kom professioneel over en heb aandacht voor details. Generatie Y vraagt 'waarom zou ik voor jou gaan werken?'. Heb je antwoord hierop klaar door jezelf in de schoenen van de kandidaat te plaatsen.

Met het talent dat tevreden is bij zijn huidige werkgever, zal je wellicht een relatie op de lange termijn moeten opbouwen tot hij of zij wil overstappen. Plan dan hoe je contact gaat houden met de persoon en geef het gevoel dat deze belangrijk is. Zo versterk je het imago en houd je deur open voor toekomstige kansen. Overdrijf het echter niet, te veel aandacht wordt zelden op prijs gesteld.

Wees integer en oprecht. Stel de juiste vragen, spreek niet te veel en luister aandachtig.

De deal sluiten

Probeer geen ijs aan de Eskimo's te verkopen. In dat geval verkoop je om te verkopen, niet om de persoon van dienst te zijn; het werkelijke doel ontbreekt. Focus op

het voordeel van de kandidaat en maak van elke onderhandeling een win-win situatie. Het doel is hen helpen vooruit te komen. Een goed begrip van de interesses en behoeftes van de kandidaat is hierin essentieel, net als snel handelen met een aanbod. En als je in de positioneringsfase stelt dat je als werkgever een 'uitstekende salaris' en 'veel opleidingsmogelijkheden' biedt, zal je dat nu al waar moeten maken.

Nazorg

Een goede begeleiding tot de eerste werkdag en tijdens het instroomproces is een belangrijke, gezamenlijke verantwoordelijkheid van HR/Recruitment en de leidinggevende. Niet alleen voor een snel productieve medewerker, maar vooral voor het binden en behouden van de nieuwe medewerker. Geef hem of haar tijdig de gegevens door met betrekking tot de eerste werkdag en/of het inwerkprogramma. Geef ook wat meer informatie over de organisatie voor de start, plan nog een lunchmeeting in met het team of laat de manager hem of haar feliciteren met de nieuwe baan. Kortom, geef de kandidaat het gevoel uniek te zijn en zet voort wat je beloofd hebt.

Metten is weten

Leg alle informatie vast in een digitaal systeem. Alleen op deze manier kun je het proces van werving en selectie analyseren, knelpunten identificeren, om de volgende keer nog effectiever en efficiënter te werven.

Tenslotte

Met bovenstaande verkoopgerichte aanpak ben je in staat om de beste talenten uit de markt te halen. Zo maak je je eigen organisatie sterker en dit werkt weer als een magneet op ander talent.

Van sociale media recruitment mag je de volgende voordelen verwachten, ten opzichte van traditionelere wervingsmethoden:

Old school recruitment	Social recruiting
Kostbaar	Gratis
Relatief langzame reactietijd	Direct resultaat (realtime)
Reactief, korte termijn	Proactief, lange termijn relaties
Actieve werkzoekenden	Passievere kandidaten
Beperkt inzicht	Veel inzicht
Eenrichtingsverkeer	Sociaal en interactief
Beperkt bereik met veel verspilling	Doelgericht en betrokken
Gemiddelde kwaliteit	Hoge kwaliteit

Tabel 7: old school recruitment versus social recruiting

Over Jacco

Jacco Valkenburg (1971) is oprichter van Recruit2. Hij is een onafhankelijk expert, trainer en auteur op het gebied van recruitment. Sinds 1996 staat hij internationale organisaties succesvol bij in het verbeteren of uit handen nemen van het werving- en selectieproces. Dit alles door slim gebruik te maken van nieuwe technologieën, arbeidsmarktcommunicatie en jarenlange expertise.



Zijn kennis en ervaring met sociale media sinds 2004 is gebundeld in het boek 'Recruitment via sociale media'. In 2009 werd hij verkozen tot 'Best Social Recruiter', niet zozeer omdat hij alle trucjes van LinkedIn kende, maar vooral omdat hij van iedereen een recruiter weet te maken binnen een organisatie (onder andere met behulp van de inzet van sociale media). Op sociale media gebied wist hij een LinkedIngroep te creëren met meer dan 150.000 leden en op Twitter, via meerdere accounts, ruim 300.000 volgers te krijgen.

Twitter: @jaccov

LinkedIn: nl.linkedin.com/in/jacco

Website: www.recruit2.nl

Sociale media en crises: wat bedreigt ons en hoe erg is dat?

Eveline Heijna, Niek van As en Miranda Brummel

Sociale media zijn voor velen niet meer weg te denken uit hun leven en vormen ook (voor organisaties) een belangrijke informatiebron bij crises. Het laatste nieuws over ontwikkelingen, mogelijke daders en slachtoffers wordt vaak snel en ongecensureerd op bijvoorbeeld Twitter en Facebook gedeeld. Soms plaatsen omstanders zelfs berichten en foto's op sociale media voordat zij overgaan tot het bellen van 1-1-2. Behalve dat mensen berichten delen, gaan velen ook online op zoek naar informatie. Het geeft je crisisorganisatie een voorsprong als je gerichter kunt inschatten in welke mate een gebeurtenis de aandacht in de maatschappij en op de sociale media gaat domineren.

Wat ons betreft, start je voorbereiding als organisatie op een crisis met de beantwoording van de vragen: "Wat bedreigt ons en hoe erg is dat?". Je kunt immers gerichter monitoren en reageren op sociale media, als je voor ogen hebt welke crisissituaties jouw omgeving bedreigen. Waar moet je rekening mee houden bij je monitoring van sociale media? Hoe helpt dit je om je beter voor te bereiden op crisisscenario's? En hoe pak je dat dan concreet aan?

Inzicht in je risico's

De overheid wil voorkomen dat de maatschappij ontwricht raakt door een ramp of crisis. De landelijke en lokale overheid hebben daarom bepaald welke incidenten en gevolgen de veiligheid in gevaar kunnen brengen en wat daaraan gedaan kan worden. Veiligheidsregio's hebben een dergelijke risico-inventarisatie voor hun omgeving vastgelegd in het Regionaal Risicoprofiel. In dit profiel hebben ze ook gekeken naar de ernst van de gevolgen (impact) van een risicovolle situatie en hoe waarschijnlijk het is dat de situatie zich daadwerkelijk voordoet. Een spoorwegongeval heeft immers een andere impact dan een ernstige griep пандemie en de kans op een overstroming is bijvoorbeeld niet overal in Nederland gelijk. Voor gemeenten is het dan ook belangrijk om inzichtelijk te hebben welke risico's van toepassing zijn op de eigen gemeente en wat de impact is als zich een crisis voordoet.

Sociale media als versterkende factor

Als je risico's en de impact daarvan in kaart hebt gebracht, is het ook mogelijk om de scenario's van een crisis scherp(er) te krijgen. Sociale media kunnen daarbij de effecten van een crisis intensiveren. Met behulp van sociale media kunnen berichten en beelden immers snel onder een grote groep ontvangers worden verspreid. Het is mogelijk dat dit leidt tot een toename van de problematiek, verstoring van de openbare

orde of een toename van de onrust, zo blijkt uit onderzoek¹⁹ dat VDMMP uitvoerde. De editie van Pinkpop 2014 werd getroffen door zware windstoten en buien, waardoor bezoekers werden opgeroepen om midden op het festivalterrein op de hurken te gaan zitten en weg te blijven bij bomen en lichtmasten. Medewerkers van Pinkpop gaven bij de evaluatie²⁰ aan dat zij voorafgaand aan de storm telefoontjes kregen van familieleden die verontrust waren door berichten op sociale media. De situatie ter plaatse viel echter mee en deelnemers aan het evenement waren over het algemeen ook kalm. De beeldvorming op sociale media was dus alarmerender dan de praktijk-situatie. Verder zijn er ook gevallen bekend waarbij het publiceren van een naam en adres van een verdachte van een zedendelict, leidde tot een toeloop van mensen bij de woning van de verdachte. Dit maakte het uitvaardigen van een noodverordening noodzakelijk om verdere onrust en veiligheidsproblemen te voorkomen. Sociale media versterken dan de impact en/of beleving.

Belang monitoring en reactie

Snelle signalering - mede op basis van sociale media - zorgt ervoor dat je als crisisorganisatie ook adequater kunt optreden bij (dreigende) crises. Je sociale media monitoring²¹ helpt je daarbij. Maar signaleren alleen volstaat niet. Hoe eerder je als organisatie iets van je laat horen op sociale media bij een crisis, hoe kleiner de kans dat er onnodige vragen rijzen of onjuiste informatie een eigen leven gaat leiden. Betrokkenen en geïnteresseerden verwachten ook een reactie van de hulpdiensten, zo blijkt uit het onderzoek Sociale media bij noodsituaties 2015²². Vaak kun je als crisisorganisatie zeker in de beginfase niet meer doen dan procesinformatie verstrekken, aangezien er nog veel zaken onbekend zijn. Het geven van procesinformatie schept echter vertrouwen, geeft aan dat je oog hebt voor vragen die leven en zorgt dat pers en burgers je als geautoriseerde bron van juiste informatie zien. Dit is van belang, omdat in het verleden is gebleken dat bijvoorbeeld onjuiste verdachten - inclusief naam en fotomateriaal - ten onrechte aan een incident werden gekoppeld. Denk aan het meest bekende voorbeeld van de 'kopschopper' in Eindhoven. Een jongen droeg toevallig dezelfde naam als de verdachte van een geweldsdelict en ontving op sociale media onterecht dreigementen en verwensingen. Het geven en verspreiden van feitelijk juiste informatie over zaken als slachtoffers, verdachten en maatregelen wordt steeds belangrijker. Ook is het mogelijk om als organisatie te monitoren op onwaarheden en

¹⁹ Sociale media, factor van invloed op onrustsituaties, Drs. R.H. Johannink MCDm, I.Gorissen BPM, N.K. van As Msc. Onderzoek in opdracht van Politie & Wetenschap, Amsterdam 2013.

²⁰ Interne evaluatie Pinkpop: 45° Pinkpop: Supereditie met leermomenten voor de toekomst, Drs. R.H. Johannink MCDm, Houten 2014.

²¹ Kennispublicatie De (operationele) omgevingsanalyse. Hoe je kijkt maakt wat je ziet. IFV en VDMMP. Groningen 2014.

²² Sociale media bij noodsituaties 2015. N.K. van As, Houten 2015.

deze door middel van een reactie recht te zetten. Tijdens Project X in Haren ontzenuwde de politie een bericht dat een meisje zou zijn doodgedrukt en ook bij branden en ongelukken werden onwaarheden over slachtoffers weerlegd.

Online ramptoerisme

Het verstrekken van juiste informatie wordt belangrijker, omdat mensen steeds meer online naar informatie zoeken. Daarbij neemt ook het 'online ramptoerisme' toe. Het delen van de eerste informatie, liefst met zoveel mogelijk bereik, gaat soms ten koste van de waarheid, zorgvuldigheid en piëteit. Beelden van slachtoffers en rampgebieden worden steeds vaker rauw en zonder censuur via sociale media verspreid. Dit wordt versterkt door de toename van de technische mogelijkheden. Denk aan de hype van apps zoals Meerkat of Periscope²³, waarmee je beelden met de camera van je smartphone of tablet snel online kunt delen. Zo werd bij een bommelding in juni 2015 bij een van de grootste supermarkten in Groningen door een klant als amateur-verslaggever tijdens de ontruiming live-verslag gedaan via Periscope. En op YouTube kun je door omstanders gemaakte beelden terugzien van de operatie om inzittenden tijdens de kermis in Didam te bevrijden, die ruim een half uur op hun kop in een attractie hingen. Veel acties van hulpverleners zijn online terug te vinden, wat ook van invloed is op de omstandigheden waaronder zij hun werkzaamheden uitvoeren. De techniek ontwikkelt zich en de mogelijkheden om snel 'in te pluggen' via sociale media als er sprake is van een incident worden steeds laagdrempeliger en omvangrijker.

Wat is waar?

Ook talloze analyses van monitoringtools als Coosto, OBI4wan en Twitcident laten deze ontwikkeling goed zien. Alleen daarom al is het noodzakelijk dat organisaties goed monitoren tijdens crisissituaties, zo blijkt ook uit het onderzoek²⁴ dat VDMMP uitvoerde naar de invloed van sociale media op situaties van maatschappelijke onrust in opdracht van Politie & Wetenschap. Belangrijk is wel dat er juiste informatie wordt gecommuniceerd. Het belang van het valideren van informatie neemt hierdoor toe. Het bepalen of informatie juist is, is vaak niet zo ingewikkeld, maar kost wel tijd. En tijd is juist zo kostbaar gezien de snelheid waardoor sociale media worden gekenmerkt. De aard van het bericht en de mate waarin het vertrouwen in de (crisis)organisatie wordt geschaad, spelen daarbij een rol. Als een bericht overduidelijk een grap is, dan lijkt verder investeren als organisatie in de juistheid van de informatie niet zinvol. Het profiel van de afzender kan ook meer informatie geven. Wie heeft het bericht online gezet, waar en wanneer? Zo maakte iemand na de schietpartij in het winkelcentrum in Alphen aan den Rijn een profiel aan met de naam van de verdachte.

²³ Blog: Zit jij mij nou te periscopen? Drs. R.H. Johannink MCDm, Houten 2015

²⁴ Sociale media, factor van invloed op onrustsituaties, Drs. R.H. Johannink MCDm, I.Gorissen BPM, N.K. van As Msc. Onderzoek in opdracht van Politie & Wetenschap, Amsterdam 2013.

Mede door te achterhalen dat de bron pas na het incident begon met twitteren, kon worden vastgesteld dat het ging om een nepaccount. Ook het bekijken van de volgers van een twitteraar kan iets zeggen over het waarheidsgehalte van de berichten en de afzender. Als het gaat om foto's, is met tools als Tineye (www.tineye.com) te achterhalen of de foto hoort bij het incident waarmee het verband wordt gelegd. Zo worden foto's van een storm of orkaan van jaren geleden vaak ten onrechte gekoppeld aan recente incidenten.

Opbouwen sociale media monitor

Maar om sociale media en de effecten van je incident of crisis goed te kunnen beoordelen²⁵, is het wel wenselijk om te weten met welke dreigingen en gevaren je organisatie te maken kan krijgen. Denk aan de organisatie van evenementen zoals de Nijmeegse Vierdaagse, de kans op wateroverlast in Limburg, de aanwezigheid van een kerncentrale in Borssele of een industrieterrein zoals in Moerdijk. Inzicht in deze dreigingen kan helpen bij het opstellen van een lijst van trefwoorden waarmee je sociale media monitort. Uiteraard zijn (dreigende) crises niet altijd te voorspellen, maar inzicht in de risicovolle situaties kan helpen om juist in de tijd waarin er nog geen sprake is van een incident, de zoektermen waarop je monitort al zo goed mogelijk in te richten. Ook mensen of organisaties die je wilt volgen op Twitter of Facebook, kun je hierop afstemmen. Daarnaast is het nuttig om berichtgeving van ketenpartners, zoals de hulpdiensten en veiligheidsregio, op sociale media te bekijken. Vooraf bepalen welke ketenpartner bij welk incident aan zet is en communiceert, ook op sociale media, is eveneens raadzaam.

13-stappenmodel: Goed gedaan of goed gegaan?

Het inzicht in risico's is dus een groot voordeel in de voorbereiding op crises. Na afloop van een crisis of incident wordt immers telkens de vraag gesteld: Hebben we het als crisisorganisatie goed gedaan of is het gelukkig goed gegaan? VDMMP helpt organisaties deze vraag te beantwoorden aan de hand van het 13-Stappenmodel Crisismanagement©. Dit model is gebaseerd op wet- en regelgeving en de laatste inzichten. Risico-inventarisatie zoals in dit artikel beschreven, vormt een van die stappen en bevat idealiter dus ook de impact van sociale media. Maar hoe ziet die risico-inventarisatie er dan uit? Aan de hand van een overzicht aan gevaren (niet doelbewust, zoals een overstroming) en dreigingen (doelbewust, zoals een terroristische aanslag) wordt een lijst opgesteld. Op basis van deze lijst maak je een keuze om bepaalde incidenten uit te werken, daar stel je dan vervolgens een scenario voor op. Deze incidenten beoordeel je vervolgens op waarschijnlijkheid én impact. Hier komt opnieuw de vraag aan de orde: Hoe groot is de kans dat dit hier gebeurt en hoe erg is dat dan?

²⁵ Sociale media monitoring voor gezondheidsprocessen 2015. N.K. van As. Onderzoek in opdracht van GHOR, Groningen 2015.

Dit laatste wordt ingeschat aan de hand van tien impactcriteria, zoals fysieke veiligheid (doden, gewonden), ecologische veiligheid (gevolgen voor het milieu) en sociaalpsychologische impact (maatschappelijke onrust). Het gaat dan om zaken zoals het verlies van vertrouwen in de overheid of hulpdiensten en handelingsperspectief (weten mensen wat ze moeten doen en kunnen ze dat ook (zelf)? Maatschappelijke onrust kan door berichtgeving op sociale media worden versterkt. Ook de positie van bestuurders kan beïnvloed worden door de publieke opinie geuit op de sociale media.

Versterken crisisorganisatie

De resultaten van deze stappen zijn een lijst van crisis- en incidenttypen, uitgewerkt in scenario's die vervolgens zijn beoordeeld op impact en waarschijnlijkheid. Als de impact van een incident is bepaald, kan de (crisis)organisatie inschatten wanneer zij welke processen moet opstarten. En als duidelijk is welke processen worden ingezet bij welke impact, dan is ook nader te bepalen welke mensen, middelen en methoden je moet inzetten en welke structuren en werkprocessen daarbij horen. Dit lijkt logisch, maar is in praktijk veelal complex.

Geïnteresseerd in (dit onderdeel van) het 13-Stappenmodel Crisismanagement©? Bekijk dan onze website www.13stappenmodel.nl. De adviseurs van VDMMP helpen je graag verder met advies, training en communicatie om je crisismanagement op orde te brengen.

Over de auteurs

VDMMP adviseert, versterkt en traint organisaties die werkzaam zijn in het domein van openbare orde en veiligheid. Specialismen zijn communicatie, beleid & onderzoek en sociale media. Wij adviseren over de mogelijkheden van het gebruik van sociale media en het vormgeven van richtlijnen en beleid voor organisaties. Dit doen we onder andere op het gebied van evenementenveiligheid, burgerparticipatie, risico- en crisiscommunicatie: hoe kun je sociale media hiervoor inzetten? Daarnaast geven wij presentaties, workshops, trainingen en webinars over sociale media in relatie tot het veiligheidsdomein. VDMMP helpt organisaties ook met training en advies om haar 13-Stappenmodel Crisismanagement© te gebruiken.

VDMMP

Twitter: @vdmmp

E-mail: info@vdmmp.nl

Website: www.vdmmp.nl



Eveline Heijna is Senior communicatieadviseur bij VDMMP, gespecialiseerd in het communiceren op het gebied van Openbare orde & Veiligheid en Risico- & Crisiscommunicatie.

Twitter: @Eefje070



Niek van As is adviseur beleid en onderzoek bij VDMMP. Hij onderzoekt, adviseert, traint en vervult interim (crisis) functies op de thema's van crisismanagement, evenementenveiligheid en sociale media.

Twitter: @Niekvas



Miranda Brummel is senior communicatieadviseur bij VDMMP. Zij is onder andere actief voor de politieorganisatie, heeft ervaring met crisiscommunicatie en geeft trainingen over sociale media.

Twitter: @MirandaBrummel



Online campagnevoeren

Sanne Kruikemeier en Jasper van de Pol

Online campagnevoeren is belangrijk voor kandidaat raadsleden. Kandidaten die zich verkiesbaar stellen voor de gemeenteraad zijn vaak minder bekend dan nationale politici en krijgen minder aandacht in de traditionele media zoals kranten en televisie. Met online media kunnen kandidaten echter traditionele media omzeilen en rechtstreeks met burgers en potentiële kiezers communiceren. Bovendien is het eenvoudig online media in te zetten: de kosten zijn laag en informatie is snel geplaatst.

Online en sociale media zijn daarom niet meer weg te denken uit lokale verkiezingscampagnes. Naast campagnevoeren op de 'klassieke wijze', zoals bijvoorbeeld flyeren en mensen overtuigen op straat, informeren lokale raadsleden burgers via het internet, bijvoorbeeld door een blogpost op een website te plaatsen of om in discussie te gaan op Twitter.

Toch weten we verrassend weinig over de inzet van sociale media tijdens lokale verkiezingen. Welke platformen worden ingezet en door wie? In dit hoofdstuk proberen wij daar antwoord op te geven. We zoeken antwoord op de volgende twee onderzoeksvragen:

In hoeverre maken raadsleden gebruik van online media tijdens de verkiezingscampagne?

En als ze daar gebruik van maken, welke raadsleden zijn dat dan?

Door het beantwoorden van deze twee vragen krijgen we meer inzicht in de mate waarop lokale raadsleden online campagnevoeren. Waar liggen nog kansen en welke kanalen blijven onbenut?

Onderzoekopzet

Om onze vragen te kunnen beantwoorden hebben wij op 17 februari 2014 (in samenwerking met Kieskompas) een vragenlijst gestuurd naar alle gemeenteraadsleden waarvan een emailadres was te achterhalen. Van 8.860 van de 9.018 raadsleden die Nederland telt²⁶ hebben we een emailadres kunnen achterhalen. We hebben hen uitgenodigd voor onze vragenlijst, en uiteindelijk hebben 1.257 kandidaat-raadsleden onze vragen over online media ingevuld. Van deze mensen is 22,6% vrouw, de gemiddelde leeftijd is 56,7 en twee derde van de respondenten is HBO- of WO-opgeleid. We hebben alleen mensen benaderd die raadslid waren op het moment van de

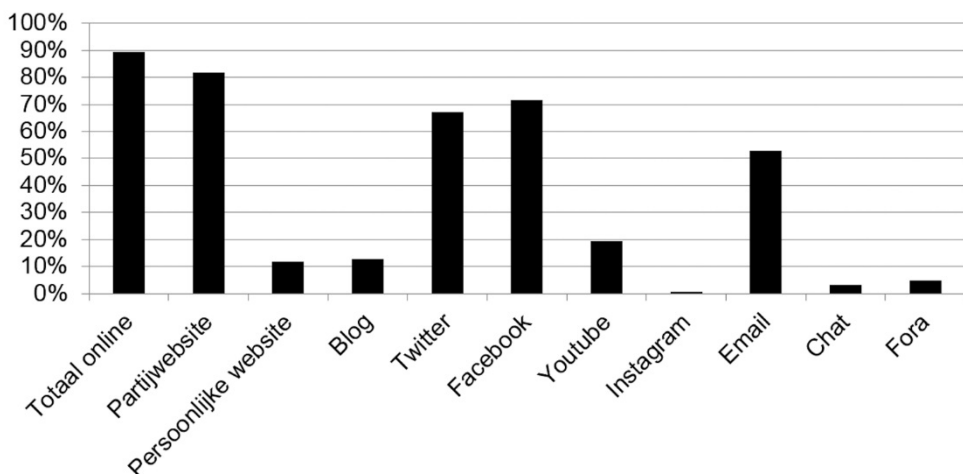
²⁶ Zie <http://bit.ly/1HZcIRR>

survey, aan het eind van de raadsperiode 2010-2014. We kunnen dus geen uitspraken doen over inzet van online media in de campagne door kandidaten die niet al raadslid waren.

We hebben gemeenteraadsleden gevraagd welke online media zij hebben ingezet om kiezers te bereiken en of zij online gesprekken hebben gevoerd met burgers via deze media. Daarnaast hebben we geïnformeerd naar achtergrondkenmerken als leeftijd, geslacht, opleiding, politieke oriëntatie op een schaal van links naar rechts, plek op de kieslijst en het aantal jaar ervaring in de gemeenteraad. Om onze onderzoeksvragen te beantwoorden onderzoeken wij eerst welke online media worden ingezet door kandidaat raadsleden, waarna wij toetsen welke groepen welke media het vaakst gebruiken. Vervolgens onderzoek we hoe vaak raadsleden online in gesprek zijn gegaan met kiezers.

Raadsleden zetten vooral websites, Facebook, Twitter en email in

Onderstaande grafiek laat zien welke online campagnemiddelen door raadsleden zijn gebruikt in de aanloop naar de gemeenteraadsverkiezingen. Een overgrote meerderheid van de raadsleden voert online campagne. 90% van de ondervraagde raadsleden zet het internet in om kiezers te bereiken, en de meesten van hen hebben een pagina op de website van hun politieke partij. Facebook en Twitter worden ook veel ingezet (respectievelijk door 72% en 67% van de ondervraagde raadsleden) en in mindere mate ook email (53%). Een persoonlijke website, blog of YouTube-kanaal zijn daarentegen veel minder vaak gebruikt, en bijna niemand zet Instagram, chat-websites of online fora in met het doel kiezers te bereiken.



Grafiek 26: gebruik van online media voor campagnedoelinden

Jonge en hoger opgeleide raadsleden voeren vaker online campagne

Vervolgens hebben wij geanalyseerd welke raadsleden gebruik maakten van online media (we hebben Instagram, chat en webfora niet meegenomen in deze analyses omdat die niet genoeg werden gebruikt, waardoor specifieke analyses niet nuttig zijn).

Uit de analyses blijkt dat naarmate mensen ouder zijn, zij minder vaak een profiel hebben op de website van hun politieke partij. De kans om een profiel op de partij site te hebben is 91% voor raadsleden tussen de 20 en 35 jaar oud, en daalt naar 76% voor raadsleden in de leeftijdscategorie 65 plus. De positie op de kieslijst doet er ook toe: hoe lager een raadslid op de kieslijst staat, hoe minder groot de kans dat een raadslid op de partijwebsite staat (86% voor mensen op positie 1 tot en met 10, maar slechts 34% voor kandidaten op positie 41 of hoger). Persoonlijke website worden ingezet door verschillende raadsleden en niet door raadsleden met specifieke kenmerken. Voor het gebruik van een blog hebben we veel meer verschillen gevonden. Hoger opgeleide raadsleden hebben vaker een blog (14,1% tegenover 4,8% onder lager opgeleiden), oudere raadsleden minder vaak en raadsleden met een rechtse politieke oriëntatie minder vaak dan linkse raadsleden. Twittergebruik valt het beste te voorspellen. Hoger opgeleide raadsleden zetten Twitter vaker in en jongere raadsleden twitteren een stuk vaker dan oudere raadsleden. Onder 35-minners twittert 83,7% en onder 65-plussers 49,9%. Naarmate iemand hoger op de kieslijst staat twittert zij of hij vaker, en ook twitteren linkse raadsleden vaker dan rechtse raadsleden.

Voor Facebook en YouTube hebben we vergelijkbare resultaten gevonden: Facebook wordt vaker gebruikt naarmate men jonger en linkser is; YouTube wordt vaker ingezet door jongere mensen en mensen die hoger op de lijst staan. Er valt niet goed te voorspellen wie e-mailt voor campagnedoelinden. Mannen lijken dat wat vaker te doen dan vrouwen maar we vinden geen andere verschillen.

We hebben raadsleden ook gevraagd in hoeverre zij online in gesprek gaan met burgers; bijvoorbeeld door e-mails te sturen, te chatten, twitteren of Facebook post te plaatsen. Van de ondervraagden zegt 11% dat nooit te doen, 55% soms en 45% vaak tot altijd. Gekeken naar de achtergrondkenmerken van hen die interactief gebruik maken van online media blijkt dat jonge raadsleden vaker online met burgers in gesprek gaan, en linkse raadsleden vaker dan rechtse. Verder vinden we geen verschillen.

Waar liggen de kansen?

Kandidaat-raadsleden voeren campagne via partijwebsites, de bekendste sociale media en via email. Minder vaak wordt campagne gevoerd via minder bekende kanalen zoals Instagram. Opvallend is dat YouTube en persoonlijke websites eveneens weinig

worden ingezet. Ook is het opvallend dat hoger opgeleide raadsleden en ook jonge raadsleden vaker sociale media inzetten tijdens de verkiezingscampagne. Dit is in overeenstemming met eerder uitgevoerd en internationaal onderzoek²⁷. Ons onderzoek bevestigt deze resultaten.

De bevindingen leiden tot een belangrijk advies. Hoewel raadsleden vaak al gebruik maken van online media, maken ze vaak gebruik van dezelfde platformen. Het is interessant voor raadsleden om gebruik te maken van andere platformen, zoals YouTube en persoonlijke websites. Bovendien laat eerder onderzoek zien dat persoonlijke communicatie (bijvoorbeeld via een persoonlijke website, een eigen Twitter of Facebook account) kan leiden tot meer politieke betrokkenheid bij burgers²⁸. Persoonlijke communicatie trekt sneller de aandacht van potentiële kiezers dan onpersoonlijkere communicatie²⁹.

We vonden ook dat jongere raadsleden vaker gebruikmaken van online media dan oudere raadsleden. Dit is enerzijds een logische bevinding, omdat jongere kiezers ook vaker gebruik maken van online media voor politieke doeleinden. Anderzijds liggen hier ook kansen voor oudere raadsleden. Door gebruik te maken van sociale media kunnen ouderen raadsleden eenvoudiger jonge kiezers bereiken.

Tot slot geeft bijna de helft van de raadsleden aan actief in gesprek te gaan met kiezers. Eerder onderzoek heeft aangetoond dat het belangrijk is om in gesprek te gaan met potentiële kiezers. Door interactief en persoonlijk te communiceren, krijgen kiezers het gevoel dat zij mij een 'echt' persoon communiceren. In eerder onderzoek hebben kiezers aangegeven dat ze het prettig vinden om op een directe manier te communiceren met politici, omdat dit het hen gevoel geeft dat zij meer verbonden voelen met de politiek³⁰. Hoewel een meerderheid vaak in gesprek gaat, geeft ook een deel van de raadsleden aan dit niet of minder vaak te doen. Gezien de uitkomsten uit eerder onderzoek, willen wij adviseren om dit vaker te doen. Wetenschappelijk onderzoek laat zien dat het ook echt wat oplevert.

²⁷ Zie bijvoorbeeld Dolezal, M. (2015). Online Campaigning by Austrian Political Candidates: Determinants of Using Personal Websites, Facebook, and Twitter. *Policy & Internet*, 7(1), 103-119.

²⁸ Kruike-meier, S., Van Noort, G., Vliegenthart, R., & De Vreese, C.H. (2013). Getting closer: The effects of personalized and interactive online political communication. *European Journal of Communication*, 28(1), 53-66.

²⁹ Lee, E. J., & Oh, S. Y. (2012). To personalize or depersonalize? When and how politicians' personalized tweets affect the public's reactions. *Journal of communication*, 62(6), 932-949.

³⁰ Lee, E. J., & Shin, S. Y. (2012). Are they talking to me? Cognitive and affective effects of interactivity in politicians' Twitter communication. *Cyberpsychology, Behavior, and Social Networking*, 15(10), 515-520.

Over Sanne

Sanne Kruike-meier is Universitair Docent Politieke Communicatie aan de afdeling Communicatiewetenschap en de Amsterdam School of Communication Research (AS-CoR) van de Universiteit van Amsterdam. Haar onderzoek concentreert zich voornamelijk op online communicatie in een politieke context.

Twitter: @SKruike-meier

Website: sannekruike-meier.wordpress.com

E-mail: S.Kruike-meier@uva.nl



Over Jasper

Jasper van de Pol is promovendus in de politieke communicatie aan de Amsterdam School of Communication Research (ASCoR) van de Universiteit van Amsterdam. Hij promoveert op het gebruik en de invloed van kieswijzers.

E-mail: J.vandePol@uva.nl



Who cares?

Marja Ruigrok

Na nu alweer zo'n zes jaar actief te zijn op Twitter en andere sociale media wordt het eens tijd de balans op te maken. Wat heeft het mij gebracht? Of eigenlijk zou ik eerder moeten vragen: wat brengt het mijn 6.804 volgers op dit moment?

Soms krijg ik terug dat mensen het leuk en vermakelijk vinden dat ik serieuze zaken afwissel met humor en dat ik in een combinatie van politiek, werk en privé tweet. Van anderen hoor ik dat het vooral de politieke tweets zijn die ze interessant vinden: "Is voor mij een interessant politiek hulpmiddel. Nieuws brengen en halen via Twitter". De leukste terugkoppeling op mijn vraag wat mijn getweet mijn volgers brengt, vond ik: " @marjaruigrok laat gemeentepolitiek zowaar menselijk lijken, laat markt-onderzoek er opeens leuk uitzien en geeft verslag van Schiphol band 🤔". Dit is een actieve volger, want hij weet dat ik als ik op reis ga altijd op Schiphol tweet "mind your step".

Als ik er zelf maar lol in heb

En wanneer je druk in een tweet-conversatie belandt, weet je dat er interesse is (tenminste van die paar mensen die druk mee doen). Soms zijn die tweet-retweets-reacties-en-reacties-op-reacties eindeloos en dan is het lastig om er een punt achter te zetten. Ondertussen heb ik hier een weg in gevonden door af te sluiten met de constatering dat we het niet eens gaan worden of ik maak via berichten een afspraak om 1-op-1 met elkaar door te praten.

Maar veel vaker is het toch vooral zenden in het grote zwarte gat. Je post wat en je weet niet of mensen het lezen, er een glimlach van krijgen, zich ergeren of dat het wegsterft in de grote digitale wereld. Dus mijn motto is: als ik er zelf maar lol in heb. En volgens mij is dat een goede tip voor iedereen die werkmattig of politiek aan het tweeten is. Zorg dat je er plezier in hebt en dat je dicht bij jezelf blijft.

Voor mij spelen er meerdere motieven in mijn actieve sociale-media-bestaan (naast Twitter ben ik vooral privé actief op Facebook en zakelijk zet ik blogs door op LinkedIn). Het belangrijkste motief heb ik al aangegeven: ik heb er lol in. Ik vind het oprecht leuk om wetenswaardigheden te delen, zowel op politiek als onderzoeksgebied en om reacties uit te lokken. Uit een van onze laatste onderzoeken kwam dat mannen gemiddeld 2,7 paar schoenen meenemen op vakantie en vrouwen 3,5 paar. Dan is het leuk om aan te geven hoeveel ik er zelf in mijn handbagage had gestopt en wat de ervaring van anderen is.

Politiek toegankelijk maken

Vanuit mijn rol als gemeenteraadslid is mijn motief om politiek toegankelijk te maken en daar waar mogelijk mensen te betrekken. Ik wil graag aangeven waar we mee bezig zijn en linkjes geven voor diegene die meer informatie willen. Vanuit mijn rol als fractievoorzitter retweet ik ook veel van mijn collega raadsleden. Wij hebben allemaal een helder profiel en dan is het soms goed om door te verwijzen of mensen te koppelen. In de fractie hebben we allemaal een aantal kernpunten aangegeven die aan ons profiel gekoppeld zijn. Voor mij is dat bijvoorbeeld *ondernemerschap*. Anderen staan bekend als Mrs. Veiligheid of Mr. Vrije Schoolkeuze. Je kunt gebruik maken van elkaars profielen en zo de partij als geheel nog meer lading geven. Door ook over elkaar te tweeten en elkaar de ruimte te geven in het eigen profiel ontstaat er een mooi samenspel binnen de fractie.

Voor, tijdens en na de campagne voor de verkiezingen in 2014 hebben we als VVD Amsterdam gewerkt met drie hashtags "Amsterdam Werkt", "Amsterdam Veilig" en "Amsterdam Orde op Zaken". Dat is goed voor de herkenbaarheid en geeft een paraplu voor de verschillende activiteiten. Nog steeds zijn dit onze pijlers en gebruiken we deze hashtags (wel minder dan in campagnetijd, merk ik). Als fanatiek sociale mediagebruiker stimuleer ik de rest van de fractie ook om meer gebruik te maken van dit medium. Enkele raadsleden hebben op dit gebied geen enkele aansporing nodig, maar anderen kunnen wel een duwtje gebruiken. En dan is het goed om te zien dat interactie met anders- (of gelijk)denkenden juist stimulerend kan werken.

Maar we moeten ons niet te belangrijk gaan vinden

De valkuil van politiek actief zijn op sociale media is dat we vooral onszelf heel erg belangrijk vinden. Juist dat ene amendement gaat de stad veranderen en alles wat er op het stadhuis gaande is, zien we als onmisbare informatie. Helaas is de werkelijkheid heel anders. Kort samengevat komt het er op neer: nobody cares. Politiek blijft voor een hele grote meerderheid van de mensen een ver-van-mijn-bed-show waar men weinig affiniteit mee heeft. Als de gang naar de stembus al gemaakt is (soms komt het opkomstpercentage bij verkiezingen zelfs nauwelijks boven de 50%) is de interesse en betrokkenheid erg laag.

Soms vraag ik mijn publiek bij een lezing naar hun betrokkenheid. Ik vraag iedereen te gaan staan en stel dan de eerste vraag: wie heeft er bij de laatste Tweede Kamerverkiezingen gestemd? Iedereen die niet gestemd heeft, gaat zitten. Vervolgens vraag ik naar de Provinciale verkiezingen, het lidmaatschap van een politieke partij en een actieve rol in de politiek. De laatste keer bleven er twee personen staan in een zaal van 250 mensen. En zo is de praktijk natuurlijk ook. Nog geen 2% van de stemgerechtigden is lid van een politieke partij en daarvan is maar een klein deel actief. Deze actievelingen houden vooral elkaar bezig in het politieke tweet-landschap. Wij

zijn allemaal op de hoogte van de hoed en de rand en vallen soms in de valkuil door veel te veel in details en onderling geharrewar te blijven hangen.

De kunst van sociale media is echt contact maken

Om echt contact te maken met mijn volgers, is mijn leidraad op sociale media: altijd reageren. Hoe flauw, naar of bot de reacties soms zijn. Het zal je verbazen dat juist diegenen die het totaal niet eens zijn met jouw standpunt, je politieke kleur of de kleur van je rok het toch waarderen als je reageert. Je weet al dat je het niet met elkaar eens gaat worden, maar als je reageert, toon je aandacht en laat je zien dat je de boodschap gezien hebt.

Het is me al een paar keer overkomen dat iemand totaal teleurgesteld was in het beleid van onze politieke partij en dat die toch een positief beeld overhoudt omdat er in elk geval geluisterd en gereageerd wordt. Dit zijn een aantal quotes waar ik blij van word: "Was verbaasd voor een zo snelle reactie, mijn complimenten" en "Ja, er zou vaker interactie moeten zijn tussen burgers en gekozenen". Dit zullen geen mensen zijn die een volgende verkiezing op mij of mijn partij gaan stemmen, maar ze staan in elk geval al positiever tegenover ons omdat we contact gemaakt hebben.

Als dat met humor kan, is het helemaal goed. Zo was er een notoire klager over de drukte in de stad die het totaal niet eens was met mijn enthousiasme over toerisme. Hij wilde graag eens van gedachten wisselen door een ijsje met elkaar te eten. Toen we reageerden dat we dan graag een wafel nemen (grote ergernis in de binnenstad) werd hier vrolijk op gereageerd. We gaan geen vrienden worden, maar we kunnen wel met sympathie met elkaar omgaan.

Het geeft meer energie dan het kost

Als ik zo eens naar de afgelopen jaren kijk en de balans opmaak: dan kan ik zeggen dat sociale media mij meer energie geven dan het kost om ze bij te houden. Het is een onderdeel van mijn activiteiten geworden. Soms ben ik ergens en kijk ik meteen wat een leuk plaatje zal zijn voor een tweet. De ene keer uit effectbejag: ik wil graag dat er kennis genomen wordt van mijn nieuwe voorstel, de andere keer om een glimlach te veroorzaken.

De toon van de korte boodschappen is in de loop van de jaren misschien iets veranderd. Ik merk dat ik steeds losser word en minder bang ben voor mogelijke reacties. Dat past ook bij mijn stijl. Ik ben eerder iemand die informatie deelt en het gesprek aangaat en minder iemand die olie op het vuur gooit en de confrontatie aangaat. Zo moet iedereen in zijn eigen profiel groeien en een stijl kiezen die authentiek is. Dus ga los en heb vooral veel plezier!

Over Marja

Marja Ruigrok is ruim 20 jaar ondernemer en oprichter van Ruigrok | NetPanel, een marktonderzoekbureau gespecialiseerd in online en kwalitatief onderzoek. Sinds 2010 zit Marja voor de VVD Amsterdam in de gemeenteraad, waar ze na de verkiezingen in 2014 fractievoorzitter werd van de VVD-fractie. Daarnaast is ze mede-eigenaar van reclamebureau Headline.

Twitter: @marjaruigrok

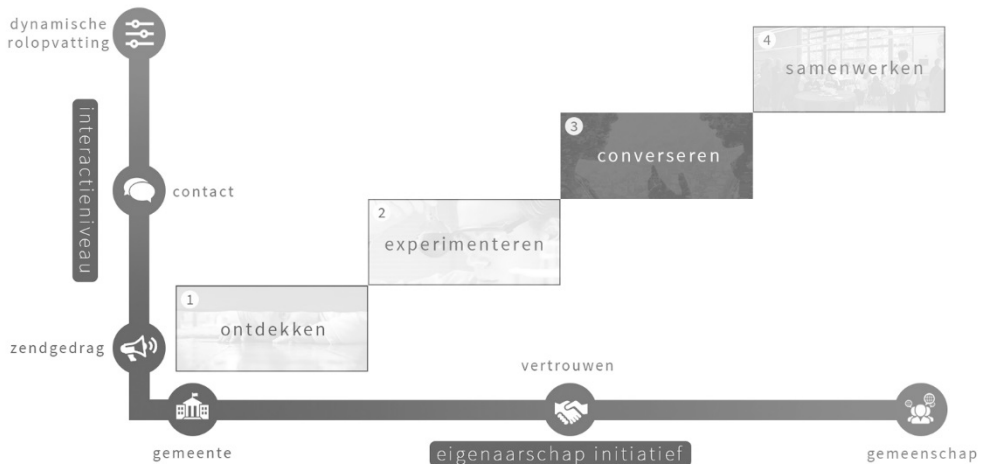
Website: <http://vvdamsterdam.nl/marjaruigrok/>



Fase 3: De gemeente converseert

Introductie Fase 3: de gemeente converseert

Dit deel van de sociale media almanak verzamelt de inzichten en praktische voorbeelden die 'Fase: de gemeente converseert' illustreren. Voor het leesgemak herhalen we de korte beschrijving van de fase. De beschrijving wordt aangevuld met het perspectief van de burger, 'wat merkt de burger ervan', en een korte leeswijzer.



Figuur 13: na de meer technologische oriëntatie van gemeenten in de beginfasen, wordt in 'Fase 3: de gemeente converseert', de samenwerking met de gemeenschap belangrijker

Het handig kunnen samenwerken wordt belangrijker dan omarmen van techniek alleen

Nieuwe technologieën zoals sociale media zijn als dienstverleningskanaal, als communicatiemiddel en als kennisbron in de gehele organisatie in gebruik. Waar handig zijn ze het primaire interactiekanaal, waar nodig ter ondersteuning van een andere kanaal. Waar mogelijk zijn kanalen of platformen van anderen (al waar het gesprek plaatsvindt) het vertrekpunt, het maakt de gemeente niet uit. Co-creatie of een crowdproces kunnen nog wel eens een doel op zich zijn maar zijn wel logische wijzen om zaken te organiseren. In elke burgerrol wordt de burger prima bediend, gehoord en serieus genomen. De gemeente neemt zelf participatie-initiatieven of sluit bewust aan (of juist niet) bij initiatieven uit de gemeenschap. De gemeente neemt de beleving buiten écht als vertrekpunt voor het handelen aan de binnenkant.

De gemeente ziet de kansen en mogelijkheden. Het toepassen van de nieuwe mogelijkheden en technologieën zit in de haarvaten van de organisatie, dus ook bij proceseigenaren en het middenmanagement. Er zijn structureel budgetten of de middelen komen uit de budgetten van de processen en afdelingen zelf. De organisatie, de gemeente, het bestuur en de raad werken volledig van buiten naar binnen. De organisatie stuurt daar ook op en is bewust heel bekwaam. Dit geldt ook voor ontwikkelingen op het gebied van bijvoorbeeld open data en zelfredzaamheid.

De onderstaande tabel schetst aan de hand van het interactiemodel en de organisatieopgave het gedrag van de gemeente in 'Fase 3: de gemeente converseert'.

interactie	voorbeelden van gedrag in 'Fase 3: de gemeente converseert'
content	gemeente organiseert campagnes en kiest doelgericht welke content met burgers gedeeld worden op basis van selectiecriteria
customer experience	gemeente doet proactief aan webcare, heeft veelvoorkomende vragen in beeld en monitort de reputatie van de gemeente op meerdere online platformen (proactief)
context	gemeente verzamelt ook gesprekken van burgers die (nog) geen actuele gemeentelijke issue's zijn
conversatie	gemeente duidt online gesprekken en voegt zich soms in het online gesprek op niet-gemeentelijke kanalen
collaboratie	gemeente interpreteert en duidt online gesprekken van burgers en kiest geschikte handelingsperspectieven
organisatie	
visie/ambitie	gemeente formuleert enkele richtlijnen voor de inzet van sociale media, co-creatie en participatie en denkt na over een strategie
functie/resultaat	gemeente communiceert en werkt samen met klanten, leveranciers en samenwerkingspartners via sociale media en evalueert daarop
processen/activiteiten/eigenaarschap	middenmanagement is overtuigd, heeft organisatievragen in beeld en ondersteunt uitvoerend personeel, fouten maken mag, sociale media en co-creatie worden verweven in werkprocessen, directie en bestuur investeren in sociale media
midde-len/ICT/archivering	gemeente maakt structureel budget vrij voor sociale media en co-creatie, keuzes voor archivering zijn gemaakt en ideeën bestaan over integratie in werksystemen
mensen	bijna alle afdelingen integreren sociale media en co-creatie in hun werkprocessen en daarmee in vaardigheden en gedrag

De burger vindt het gewoon

Het maakt niet meer uit hoe of waarvoor je de gemeente benadert, ze reageren overal zoals je verwacht. Sterker nog, zelfs daar waar je het niet verwacht laat de gemeente zich zien. Zoals bij Facebookpagina's, blogs en discussiefora van initiatieven in de buurt, rond een belangengroep, voor een speciale doelgroep of een bepaalde discussie op LinkedIn. En niet alleen oppervlakkig, maar vakinhoudelijk en professioneel én ook buiten kantooruren! Men (h)erkent de gemeente als een volwaardige gesprekspartner.

Leeswijzer

In fase 3 staat het aansluiten op de beleving en energie in de gemeenschap centraal: hoe doe je dat in de buurt om de hoek met co-creatie, crowdprocessen en nieuwe participatietechnologieën? Hoe kan bijvoorbeeld open data je daar bij helpen? En hoe geef je daar invulling aan als ambtenaar of communicatieprofessional? De laatste hoofdstukken van dit deel gaan daarbij in op de bestuurlijke kant van het verbinden met de 'energie om de hoek'.

De hoofdstukken in dit deel:

Case 's Hertogenbosch: de medewerker als belangrijkste ambassadeur - Erik Slofstra
Case Breda: accountable communicatie en Breda begroot - Jeannette Eikelenboom
Serious Gaming als krachtige interventietool - Dennis Pol en Abdul Advany
Like je Wijk 'Goed Nieuws uit de wijk' - Ronald Schouten
Middle-up-down – de nieuwe buzz in gemeenteland - Lex de Jong
Cor en zijn bijbelse verhalen - David Kok
'Luisteren, duiden, doen' bij issuemanagement – grip op beeldvorming krijgen - Aart Paardekooper
Factor-C en Scrum; een goed huwelijk? - Carola de Vree
De overheid als marketeer: agile in de aanval - Gidion Peters
Lokale democratie: naar co-creatie tussen journalisten en burgers via platformen - Maurits Kreijveld en Chris Aalberts

Nog steeds actuele voorbeelden uit eerdere publicaties (te downloaden van de website www.socialmediameetlat.nl):

Uit Digitale Dialoog:

Utrecht en de ontwikkeling van social – Peter-Paul Hellings
Bijzondere mensenwerk – webcare bij de gemeente Rotterdam – Petra Berrevoets
Co-creatie: bezint eer ge begint – Joyce van Dijk
Cocreatie met netwerken: samen bereik je meer! – Abdul Advany en Martijn van der Weijden

'Mensen willen best meehelpen aan het verbeteren van hun buurt, maar van de gemeente willen ze vooral zo min mogelijk last hebben.' – David Kok in gesprek met Willem Dudok

Doen en duiden in de Doe-Democratie – portaal voor participatie – Jens Steensma

Gemeente Eersel voorstander WhatsAppgroepen voor buurtpreventie – Nicky Fischer-van de Vliert en Michiel Oldenhof

Gemeentelijke 'communicatie' – gebruik bestaande buurtcommunities – Lex de Jong

Heeft het buurtinitiatief toekomst? – Linda Commandeur

De opkomst van online burenhulp platformen – Roosmarijn Busch

De Open Buurtbegroting: voor participatie en transparantie – Jeroen van Spijk

Praktijk met digitale en interactieve Planning en Control – Mark van Dam en Herrie Geuzendam

De (digitale) toekomst van de gezonde wijk – Janine van Oosten-Bake en Gerco Buijk-Dijkstra

'Luisteren, duiden, doen' in de praktijk – Aart Paardekooper

Passende communicatie (met Factor-C) – Carola de Vree-van Wagtendonk

Content is koning, strategie de keizer – David Kok in gesprek met Xaviera Ringeling

(Be)sturen en verbinden in Lossen – Michael Sijbom en Irma Nadorp

Sociale media voor de wethouder – Kees Telder

Uit Sociaal kapitaal:

Van social brand naar social business – Anneli Rispen

E-participatie via sociale media: hoe doe je dat? – Janine Bake

In de praktijk: een nieuwe cultuurnota voor Leiden: project Cultuur071 – Joke Buschots

In de praktijk: MijnBorne2030: van, voor en door burgers – Miranda Mulder

Is een crisis via sociale media te beheersen? – Sonja Utz & Friederike Schultz

Crisiscommunicatie: wie neemt de lead? – Roy Johannink & Eveline Heijna

In de praktijk: de zedenzaak in Amsterdam – Bartho Boer

Uit: Sociale gemeenten

De kracht van online – Mascha Driessen

Ik zie, ik zie, wat jij niet ziet – Kim van Amersfoort

Gemeente zoekt app – Brechtje de Leij

Beelden zijn realiteiten waar je wat mee moet én kan – Aart Paardekooper

Van strategie naar praktijk: een case uit Den Haag – Patrick Rancuret

Het nieuwe communiceren – Betteke van Ruler

Hoe worden gemeenten 'Social Cities'? – Jacobine de Zwaan

Omschakelen van zenden naar interactief – Carin Springelkamp

Voorkomen is beter dan genezen: archiveren van sociale media – Kenny de Vilder

Als je niet kunt delen, kan je ook niet vermenigvuldigen – Marja Ruigrok

Crisiscommunicatie: samen verantwoordelijk voor de boodschap – Roy Johannink & Eveline Heijna

Sociale media in de nazorgfase: doen of laten? – Ina Strating

Case 's Hertogenbosch: de medewerker als belangrijkste ambassadeur

Erik Slofstra

Sinds februari 2015 heeft gemeente 's-Hertogenbosch een sociale mediastrategie die de medewerker als belangrijkste ambassadeur ziet. Zodra een onderwerp de aandacht heeft, faciliteren we (afdeling Communicatie en Gemeentelijk contactcentrum, het gcc) de betreffende collega's op sociale media. Zo maken we samen met afdelingen de weg vrij naar een social business.

In 2014 zet Gemeente 's-Hertogenbosch de ambitie op papier om beter in te spelen op de veranderende maatschappelijke omgeving. Dit resulteert in een eigentijdse communicatievisie.

Als we dit stuk schrijven is het bijna zomer 2015. Verandering hangt in de lucht. De nieuwe toptakenwebsite staat 'live' en de eerste schetsen voor een sociaal intranet zijn in de maak. Ondertussen verzorgt een kernteam van gcc'ers en communicatieadviseurs het beheer op Facebook, Twitter, LinkedIn, Instagram en Google+. Inmiddels hebben we ook de eerste kijkjes achter de schermen gegeven via Periscope.

Terug in de tijd

Voordat we meer vertellen over de huidige situatie, nemen we je graag nog even mee naar de zomer van 2014. Toen hing de vlag er nog heel anders bij. Webcare had nog weinig prioriteit en we waren meer aan het zenden (80%) dan reageren (20%).

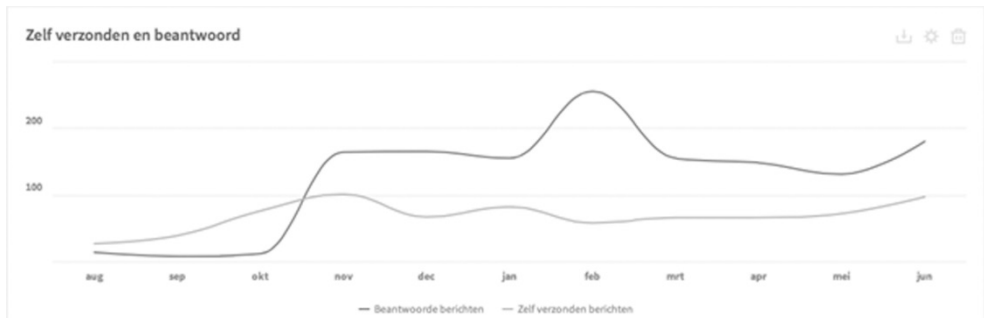
Onze stijl en toon was tamelijk formeel en het community management op Facebook was in handen van zo'n 40 beheerders die op elk moment van de dag een bericht konden plaatsen – en dat ook deden. Van planning of consistentie was amper sprake.

Maar er was er ook al het nodige moois in gang gezet. Neem ons digibuddy-concept. Digibuddy's zijn collega's die door training en ervaring meer kunnen vertellen over sociale media, tools en devices. Elke sector beschikt over meerdere digibuddy's die kunnen aangeven wat in jouw werk de meerwaarde van sociale media kan zijn.

Een ander mooi voorbeeld is de activiteit van onze wijkmanagers op sociale media. Zij zijn ons gezicht in de wijk, ook online. Ze vermensenlijken het beeld van onze organisatie. Dit zijn concepten die we koesteren en die we verder gaan uitbouwen. Daarnaast evalueren we voortdurend en zijn we aan de slag gegaan met de verbeterpunten.

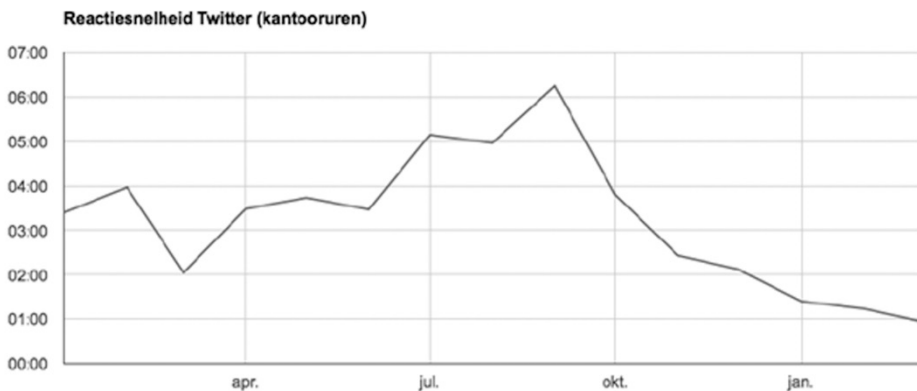
Wat we hebben veranderd

Door het beheer op de sociale kanalen terug te brengen naar een kleine groep medewerkers en die intensief te begeleiden, boekten we al snel vooruitgang. In februari 2015 was onze zend-dialoog-balans 180 graden gedraaid: 4 op de 5 tweets waren onderdeel van het gesprek.



Grafiek 27: beantwoorde versus zelf verzonden tweets

Weer wat later, in april 2015, hadden we de gemiddelde reactiesnelheid geleidelijk aan verhoogd van 6 uur naar 1 uur tijdens kantooruren.



Grafiek 28: reactiesnelheid Twitter

Herkenbare stijl en toon

Belangrijker nog: wie vandaag een vraag stelt aan @shertogenbosch, krijgt een antwoord waaruit inleving spreekt, in een taal die de Bosschenaar herkent. Soms met een knipoog en steeds vaker óók in de avonden en weekenden. Onze vaste volgers waren de eersten die de verandering opmerkten.



Temon Kooistra 
@Teetjemineetje

Ik <3 de @shertogenbosch account in het algemeen overigens. Ik heb geen vergelijkingsmateriaal met andere gemeenten verder, maar ze rocken.

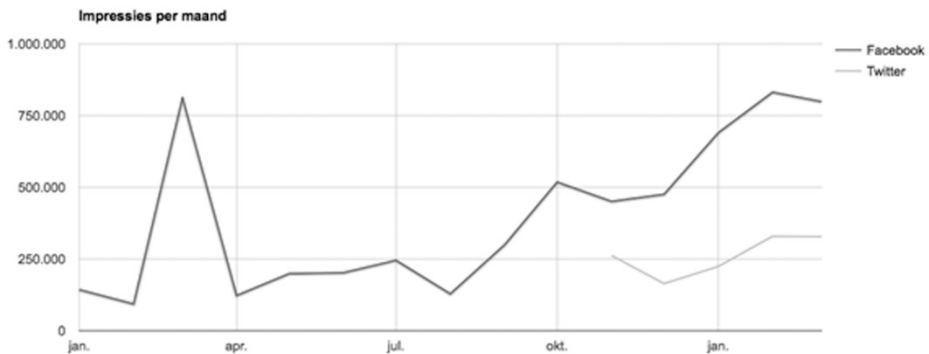
3:50 PM - 24 Feb 2015

  3  1

Tastbare resultaten

De grote vraag is dan: zien we dat positieve geluid ook terug in de cijfers? In onze gemeente houden we vrij precies bij hoe we scoren op bereik, volgers, reactiesnelheid, likes, shares en meer. Die cijfers vullen we wekelijks aan. We hebben de periode januari tot juni 2015 vergeleken met dezelfde periode vorig jaar. Dan zie je het volgende.

We genereren op Twitter bijna vijf keer zoveel retweets en bijna vier keer zoveel reacties als in het jaar ervoor. Op Facebook genereren we zeven keer zoveel likes en ruim vier keer zoveel reacties en shares. Het gemiddelde bereik op Facebook is nu ruim acht keer zo hoog.



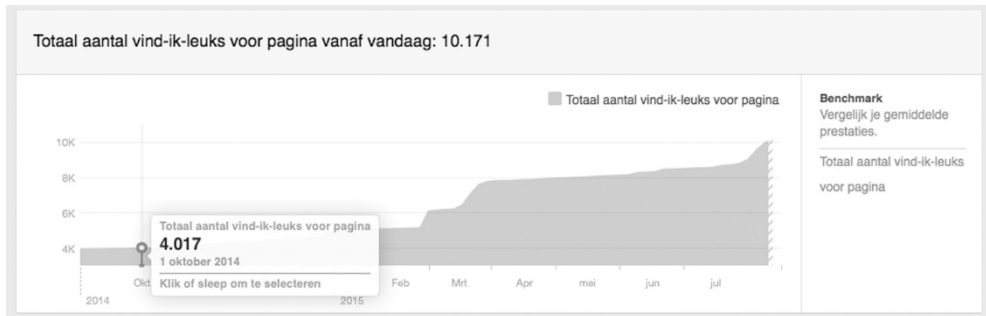
Grafiek 29: impressies per maand op Twitter. Opmerking: sinds november 2014 hebben we als eerste gemeente in Nederland het blauwe Twitter-vinkje. Sindsdien kunnen we betrouwbare statistieken uit Twitter zelf halen.

In een recent kwaliteitsonderzoek door onze afdeling Onderzoek en statistiek beoordeelde ruim 4.400 respondenten onze inzet op sociale media met een gemiddelde score van 7,5. Zo'n 85% is (zeer) tevreden over onze stijl en toon.

Volgers en fans

Ook qua volgers zitten we in de lift. Hierbij vergelijken we onze prestaties met de tien grootste gemeenten van het land.

Ten opzichte van oktober 2014 is ons aantal fans op Facebook aanzienlijk verdubbeld van ruim 4.000 naar ruim 10.100 in juli 2015. Hiermee zijn we de populairste Nederlandse gemeente op Facebook. Op Instagram nemen we een tweede plaats in met zo'n 1.500 volgers in juli 2015.



Grafiek 30: totaal aantal vind-ik-leuks Facebook 's Hertogenbosch

Op Twitter maakten we sinds oktober 2014 een groei door van 45% naar meer dan 10.000 volgers in juli 2015, waarmee we de negende gemeente van het land zijn. Op LinkedIn staan we met ruim 6.200 volgers in juli 2015 op een zevende plaats tussen Eindhoven en Tilburg in.

Extern winnen is...

Maar ook intern is er veel veranderd. Zo kunnen collega's zich sinds begin 2015 abonneren op onze mediascans die we 'TamTams' noemen. Ze vatten samen wat er de afgelopen 24 uur in zowel de traditionele als op de sociale media over 's-Hertogenbosch is gezegd. Deze TamTams liggen elke werkdag voor 9:30 uur in je mailbox, zodat je ze kan meenemen in je ochtendbesprekingen.

De TamTams helpen om het omgevingsbewustzijn van de ambtelijke organisatie te vergroten. De bijvangst is dat het zien van het online gesprek collega's verleidt om ook zelf deel te nemen. En dat zien we graag in 's-Hertogenbosch. In een tijd waarin de invloed van de corporate afzender afneemt, is de persoonlijke, deskundige inbreng van collega's een belangrijk wapen in het online debat.

Gaan voor kwaliteit

Om collega's verder te helpen bij het vervullen van een ambassadeursrol kijkt gemeente 's-Hertogenbosch op een praktische manier naar sociale media. De content

die we maken moet vooral bijdragen aan organisatiedoelen. Het idee is dat collega's vooral geneigd zijn een bericht in hun netwerk te verspreiden als de meerwaarde voor hun dagelijkse praktijk direct duidelijk is.

Daarnaast moet de content visueel sterk zijn. In de huidige beeldmaatschappij streven we ernaar om al onze berichten te voorzien van mooie foto's, infographics of korte films, gemaakt door professionals. Dit heeft een aantal positieve effecten. Zo genereren we meer gratis publiciteit: regionale en soms ook landelijke media nemen de beelden over. We hebben hiermee iets meer grip op de beeldvorming. Daarnaast zien we dat berichten met beeld veel vaker worden geliked en gedeeld. Ook door collega's.

Als voorbeeld hebben we een infographic opgenomen op de volgende pagina die eind juni 2015 op onze Facebookpagina verscheen.

Tot slot

Als we de Bossche aanpak in vijf kernpunten zouden mogen noemen, dan zijn dit ze.

1. Begin! Stop met praten over de best practices van andere organisaties, maar creëer je eigen bewijslast en laat die zien aan het (top)management.
2. Neem je medewerkers aan de hand als hun onderwerp 'hot' is en werk vervolgens aan inhoudelijk sterke content waarvan de relevantie direct duidelijk is.
3. Doe geen concessies aan kwaliteit. Houd je teksten kort en aansprekend en voorziet elk bericht van mooi beeld.
4. Koppel altijd cijfers terug aan je interne opdrachtgevers. Laat zien wat het effect van je aanpak is geweest.
5. Beleg het beheer bij een kleine groep collega's die affiniteit heeft met sociale media en bouw van daaruit verder.

Ben je nieuwsgierig geworden? Kom gerust eens langs. Hopelijk hebben we de opgaande lijn bij het ter perse gaan van dit boek kunnen vasthouden en uitbouwen. De koffie staat voor je klaar!

Beeld 20: volgende pagina: infographic 's Hertogenbosch 'steun voor de mantelzorger'

Steun voor de mantelzorger



's-Hertogenbosch



U bent mantelzorger als u:

- voor iemand zorgt die ziek, hulpbehoevend of gehandicapt is en
- dit minimaal 3 maanden achter elkaar en meer dan 8 uur per week doet.

U krijgt huishoudelijke hulp voor een laag tarief:

- in uw eigen huis óf bij degene voor wie u zorgt



- voor € 5,50 per uur

- voor maximaal 2,5 uur per week



Aanmelden:



www.zorgcooperatiedenbosch.nl



073 - 623 76 30



Na aanmelding staat **binnen 2 weken** uw hulp op de stoep!

Er zijn 2 voorwaarden



U registreert zich als mantelzorger bij Steunpunt Mantelzorg Divers:
www.divers.nl/mantelzorg



U wordt lid van de **Zorgcoöperatie Den Bosch**:
www.zorgcooperatiedenbosch.nl
Jaarlijkse kosten voor u: 10 euro.



Wist u dat:



U en degene die wordt verzorgd moeten **beiden in de gemeente 's-Hertogenbosch** wonen.

Over Erik

Erik is sinds oktober 2014 sociale mediastrategist bij de gemeente 's-Hertogenbosch. Hij schreef daar de sociale mediastrategie en stelde een team samen voor de uitvoering daarvan.

Twitter: @Slofstra

Website: www.slofstracommunicatie.nl/

Dank aan coauteurs Bas Sturkenboom en Nicolette van Alebeek, voor hun bijdrage aan dit verhaal en aan de geboekte resultaten. Tevens een veelomvattend dankjewel aan al mijn collega's. We doen het samen!



Case Breda: accountable communicatie en Breda begroot

Jeannette Eikelenboom

'Als iedereen 24/7 communiceert, waar zijn wij – communicatieprofessionals – dan nog van?' Het communicatie vak evolueert in sneltreinvaart in het tijdperk van de digitale dialoog. En daarbij horen communicatieprofessionals die verantwoordelijkheid nemen. Verantwoordelijkheid voor je advies en keuzes vooraf, en verantwoordelijkheid afleggen over de behaalde resultaten. Ik heb het in deze bijdrage over accountability.

Nogal bèta-praat voor alfa's. Toch biedt accountability geweldige kansen. Voor de communicatieprofessional om toegevoegde waarde zichtbaar te maken bij decisionmakers. Maar ook voor diezelfde decisionmaker om te zien wat het effect van zijn of haar communicatieve acties is. Daarmee verdient communicatie en de communicatieprofessional een plaats aan de managementtafel om met elkaar de strategische inzet te bepalen.

Toenemende online communicatie maakt het mogelijk effecten van de communicatie meer dan ooit zichtbaar te maken. Die *insights* neem je mee bij vervolgkeuzes. We zijn in staat om beter en scherper onze doelstellingen te bepalen. We doen in Breda nu de eerste ervaringen op en die zijn positief. We ervaren enthousiaste reacties in de organisatie, bij management en bestuurders. Bijvoorbeeld bij het Experiment Breda Begroot.

Breda Begroot: samen zoeken naar een Bredaas model

Breda Begroot gaat over de gezamenlijke zoektocht naar een Bredaas model van een burgerbegroting. Het is een nieuw proces, een gezamenlijke ontdekkingsreis. Hoe het proces er precies uit komt te zien, is nog niet duidelijk. Het gemeentebestuur wil langs deze weg de relatie met haar inwoners vernieuwen en dingen echt anders doen met de stad. De stad zit immers vol expertise. Meer dan tot nog toe wil Breda daarom inwoners mee laten besturen en initiatieven de ruimte geven. In een gezamenlijk, open en interactief proces met de stad en de dorpen.

Dan ga je natuurlijk niet op werkbezoek met alleen ambtenaren. Van *scratch* af aan voeren we een open proces: iedereen mag mee, al hebben we een beperkt aantal plaatsen. Spontaan melden zich onze innovators, onze ambassadeurs. Mensen die zich vanuit vak, interesse of achtergrond hoog betrokken voelen. Die mee op avontuur willen, hun kennis en expertise willen delen. Hoog betrokken zijn ook onze raadsleden, logisch zij hebben budgetrecht. We rijden in een bus met 15 inwoners, 15 raadsleden en 15 ambtenaren naar Antwerpen om daar te spelen, te verkennen en

te leren. Wat een energie komt los. Er ontstaat content. Online, offline, anyline. De olievlek breidt uit.

Geen eliteparticipatie

Tijdens de werkbezoeken, meet-ups, inspiratiesessies en online komt telkens een opmerking terug: geen eliteparticipatie. Zoals Melanie Rijkers van Dutch Design Photography Artstudio 23 zegt: “meer doorsnee burgers mee laten denken”. Terecht punt. Want hoe legitiem is een burgerbegroting als maar een handjevol mensen bepaalt waar een deel van het gemeentegeld aan wordt besteed? Niet gek dus dat dit de kern is van het strategisch communicatieplan: zoveel mogelijk mensen betrekken.

Maar nu terug naar accountability. Verantwoordelijkheid nemen betekent dat je geïnduceerde keuzes maakt en daarvoor gaat. Wat is dan ‘zoveel mogelijk mensen betrekken’? Hoeveel mensen zijn dat? Welke beelden leven hierover bij college, gemeenteraad en management? Oftewel, wanneer zijn we met z’n allen tevreden? Die vragen moeten we met elkaar durven stellen én beantwoorden om verantwoording te kunnen nemen voor onze keuzes (decisional accountability): de concrete doelstellingen, een expliciete strategie en middelenmix. Pas dan kun je ook verantwoording afleggen over behaalde resultaten (performative accountability).

Hieronder en op de volgende pagina’s enkele beelden van het experiment Breda Begroot.



The screenshot shows the homepage of 'Breda Vandaag'. At the top, there is a navigation bar with categories like 'Nieuws', 'Agenda', 'Foto's', 'Video', and 'Banen'. Below this is a search bar and a weather widget showing 16°C. A featured article by Gido Vrins is visible. The main article is titled 'Bredase burgers positief over kennismaking met burgerbegroting' by Freek de Swart, dated 3 maart 2015. The article includes a photo of a meeting and a caption: 'foto Tim van het Hof'. The text of the article describes a delegation from Antwerp visiting Breda to discuss the budgeting process.

Beeld 21: screenshot Breda Vandaag

• Circa 150 mensen bezoeken 'meet-up' over burgerbegroting in Breda

Over een speeltuin kunnen inwoners best zelf beslissen

Breda wil burgers betrekken bij de begroting. Maar hoe doe je dat? Door een 'festival' te organiseren.

door Paul Verlinden

BREDA. Hier is dinsdagavond even zoeken naar een 'gewone' burger op de Breda Begroot-bijeenkomst bij bedrijventerrein Stok op het Havenland in de Beekrum.

Nemen Bart de Laet: "Ik ben hier als inwoner van Breda, maar ook omdat ik bij Wonen Breda werk." Of Karin de Vries: "Ik ben een burger maar ik zit wel in de wijkraad Boermeer." En dan lopen er diverse wethouders, raadsleden en ambtenaren rond. Zelfs Tim Jansen, die voor de muzikale omlijsting zorgt, heeft een dubbele pet op. "Ik werk bij de juridische afdeling van de gemeente Breda."

Toch zijn het niet alleen maar mensen die vanuit hun beroep of specifieke interesse naar Stok zijn gekomen. De opkomst van circa 150 mensen sient wethouder Patrick van Lanteren zeer tevreden. "Ik zie hier gelukkig ook veel nieuwe mensen. Dat is ook de bedoeling, want we willen juist alle burgers bereiken."

Breda wil in 2016 beginnen met de burgerbegroting, naar het voorbeeld van onder andere een aantal Duitse en Belgische steden. Inwoners kunnen dan zelf meebeslissen hoe een deel van de ge-



• Tim Jansen, muzikant en ambtenaar (ik werk op de juridische afdeling bij de gemeente) verzorgt gisteren voor de muzikale omlijsting van de meet-up van Breda Begroot bij bedrijventerrein Stok. foto: Eline Looft/het fotobuuro

meentelijk begroting (600 miljoen euro) besteed wordt. Hoe dat gebeurt, wordt de komende tijd bepaald. Nog voor de zomer wil Van Lanteren met een voorstel naar de gemeenteraad komen. "Ik ga uit van een groei-model. We kunnen in delen van de gemeente beginnen en gaan uitbreiden." Hij denkt bijvoorbeeld aan Prinzenbeek (daar is al een goede organisatiegraad) maar ook aan een wijk als Geeren-Noord (daar moet je van scratch beginnen).

De bijeenkomst op het Stok-terrein past in de zoektocht naar de vorm die de burgerbegroting moet krijgen. Om het laagdrempelig en aantrekkelijk te maken is gekozen voor een 'festival'-optie ('meet-up'). Er is muziek, een kampvuur, koffie en bier. Op een

centrale plek worden toespraken gehouden. Daarnaast zijn informatiastands en er is een 'ideebus' waar mensen kunnen discussiëren. Bijvoorbeeld over de vraag hoe de gemeente alle lagen van de bevolking denkt te betrekken bij de burgerbegroting. Dat laatste thema komt behaardelijk terug. Bart de Laet van WonenBreda is benieuwd hoe de gemeente dat wil tackelen. "Als woningcorporatie zien wij dat in de wijken waar de problemen het grootste zijn, de mensen ook het minst zijn georganiseerd."

Karin de Vries van wijkraad Boermeer denkt dat een burgerbegroting kan helpen meer mensen op de been te brengen. "Ik geloof er in dat je met zijn allen bouwt aan je eigen omgeving. Als

daar ook nog eens geld tegenover staat, raken mensen nog meer betrokken."

Jaap den Hollander is begin dit jaar als 'gewone Bredase burger' met de gemeente op excursie geweest naar Antwerpen, waar al decits met een burgerbegroting woord gewerkt. "In twee sessies

gingen diverse groepen praten over waar geld wel en waar niet aan besteed moest worden. Daar werd dan consensus over bereikt. Het was daar ook geen doorniepauze, maar door het succes van de burgerbegroting te vieren, trekken ze nu meer mensen. Er is nu ook belangstelling van moskeeten en jongerenverenigingen.

Réne van Kijk vindt de bijeenkomst benoepenorg interessant. Hij is docent bestuurskunde bij Avans Hogeschool. Hij denkt dat vooral de directe leefomgeving baat kan hebben bij een burgerbegroting.

"Laat mensen meebeslissen over een nieuwe speeltuin in hun buurt. Maar vraag hen niet of er geld naar NAC moet. Daar komt je toch nooit uit."

•••
"Vraag mensen niet of er geld naar NAC moet, want daar komt je toch nooit uit"

Réne van Kijk, bestuurskundige



•••
"Door de successen van een burgerbegroting te vieren, trek je steeds meer mensen" jaap den Hollander



#bredabegroot: tips van de stad

Beeld 22: vorige pagina boven: krantenartikel over 'meet-up' burgerbegroting Breda
 Beeld 23: vorige pagina onder: #bredabegroot: tips van de stad
 Beeld 24: hieronder: infographic Breda Begroot

Fase 1

gereed
 vaststellen
 samenvoegen
 verkennen

Experiment Breda Begroot

Breda 2030

Klein beginnen dus als experiment
 @jaap

Verbinding met onderwijs
 @jaap

Zichtbare resultaten
 @jan

Transparant; we weten waar we over beslissen
 @loesje @ludo

Wijkgericht
 @martijn

Beginnen waar men enthousiast is
 @jan

Zoveel mogelijk mensen betrekken
 @melanie

- Klein beginnen, met pilots in dorp Prinsenbeek en wijk Princenhage
- Open en transparant proces: online en offline
- Zoveel mogelijk inwoners doen op persoonlijke titel mee
- Inwoners onderhandelen met elkaar over waar het geld naar toe gaat
- Pilot eindigt in eerste kwartaal 2016
- Stadsbreed leren

@breda2030 volgers
 op social media

783 1354
 56 464

#bredabegroot

> Antwerpen

Pitches door raad Hub 88

Inspiratiesessie NHTV

Festival Stek Breda

Fase 2 > experiment Breda Begroot krijgt stadsbreed vervolg

Doelstellingen en KPI's

We werken nu met expliciete communicatiedoelstellingen voor awareness, engagement en conversie. Oftewel: de bekendheid van het fenomeen Breda Begroot, de betrokkenheid daarbij en de intentie om mee te doen aan Breda Begroot. We werken met een concrete strategie voor Breda Begroot, met een zwaar accent op peer-to-peercommunicatie. En we werken met KPI's, succesfactoren, indicatoren en targets per platform of kanaal. Zoals aantal bezoekers, duur bezoek, bouncepercentages, aantal likes, organisch (en betaald) bereik, interactieratio's.

Via periodieke rapportages maken we aan bestuur en management zichtbaar wat de bijdrage van communicatie aan het hoger liggend projectdoel is. Daarmee voer je de relevante gesprekken met het management: want concrete doelstellingen kosten euro's en uren. En met eenduidige metrics ben je in staat bij te sturen, ook tijdens het proces, en kun je de communicatie focussen en telkens verbeteren.

Metten en onderzoek

In het proces van Breda Begroot zetten we sterk in op online, zonder offline te vergeten. Begrijpelijk als je bedenkt dat er 128.643 Bredanaars zijn tussen 18 en 80 jaar en er zo'n 100.000 Bredanaars een Facebook account hebben. Wat zal er toch gebeuren als we dat potentieel écht gaan benutten...

Het effect van de communicatie meten we op verschillende manieren: via monitoring met OBI4Wan brengen we de online *buzz* breed in beeld. Weten we wie onze key influencers zijn, wat de intensiteit van de gesprekken is en kunnen we het sentiment duiden. De platforms zelf (Facebook en Twitter) bieden elke dag meer waardevolle statistieken over het effect van de eigen posts. Het betaald en organisch bereik, interactieratio's, etc. En we kijken om ons heen: bijvoorbeeld naar de mogelijkheden van Social Bakers. Al met een klein abonnement krijg je mooie *insights* waarmee je de communicatie kunt verbeteren.

Ik pleit in dit verband ook voor meer aandacht voor onderzoek: digipanelen, peer-groupsessies. Ook een wat ondergeschoven kindje in ons vak. Ik merk vooral dat kleinschalige sessies zoals peergroupsessies snel en gemakkelijk te organiseren zijn en een schat aan informatie opleveren. Daarom verkennen we in Breda de mogelijkheden om nauwer met onze afdeling Onderzoek en Informatie samen te werken als het gaat om rapportages en onderzoek.

Een A3'tje

Periodieke rapportages laten zien waar we staan ten opzichte van onze doelen. Doen we de goede dingen en doen we ze goed? Waar is aanscherping mogelijk? We blijven zo elke dag leren. Wat werkt wel, wat werkt niet.

Bij grote offline momenten zoals persgesprekken of bijeenkomsten brengen we in beeld wat het effect van de communicatie is. Op een A3'tje staan doelstelling, strategie, advies inzet middelen, uitvoering en effect van de communicatie. We laten de verschillende content zien op de diverse kanalen, de samenhang, de frequentie, en de toon-of-voice. Dit is wat onze communicatie oplevert: in weergave, bereik, interactieratio's.

'Hier word ik blij van'

Zo'n overzicht bespreken we met de projectgroep en op hoofdlijnen met management en bestuur. Het laatste gesprek was weer zo'n eyeopener. Peer-to-peer communicatie was onze communicatiestrategie bij de presentatie van een notitie aan de pers. Dus, innovators uitnodigen bij de persbriefing. De effectmeting laat echter zien dat de 'peers' maar beperkt praten over Breda begroot. Waar gaat het mis?

Het bleek in de uitvoering niet goed gegaan te zijn. Onze innovators wilden wel, maar waren te laat uitgenodigd waardoor het niet lukte om te komen. Dit zijn de relevante gesprekken die een communicatieprofessional moet voeren aan tafel bij de projectgroep, management en bij het bestuur. Het laat de organisatie leren en maakt collega's communicatiever. Het levert enthousiaste reacties op, want het totale plaatje wordt ineens helder. 'Hier word ik blij van', roept de verantwoordelijk wethouder bij de effectmeting van een bijeenkomst. Hij ziet ineens dat het niet alleen om het aantal bezoekers gaat. De bijeenkomst is als het ware 'het hoofdgerecht'. Met minstens zes voorgerechten die daaraan vooraf gaan en minstens drie nagerechten die volgen. Met pakkende content. Dat alles bij elkaar genereert het beoogde bereik.

Als je wilt verdiepen

Het denken over accountable communicatie gaat steeds verder. Er is een aantal communicatieprofessionals zo doordrongen van het belang van accountability dat een Manifest is opgesteld: <http://www.accountabilitymanifest.nl/>. Cathelijne Janssen heeft twee mooie boeken geschreven over dit onderwerp. De Online Scorecard 3.0 van Joost Steins Bisschop & Geert-Jan Smits is interessant als je je online resultaten wilt meten en verbeteren. Allemaal waard om te lezen.

Mijn bijdrage aan dit boek is vooral bedoeld om onze eerste ervaringen met accountable communicatie te delen. Wij leren elke dag bij. Door ons te verdiepen in de ontwikkelingen in ons vak. We zetten stappen door te doen en uit te proberen. Het Experiment Breda Begroot leent zich daar heel goed voor. Zijn we te ambitieus in onze doelstellingen? Misschien, we gaan het zien. We meten, leren en stellen onderweg bij. Onze ervaringen nemen we weer mee in de volgende stap.

Ik nodig je van harte uit om ook jouw ervaringen te delen, want het is zo inspirerend om samen te leren en samen ons vak te ontwikkelen. Dus reageer, deel je ervaringen en tips; laat van je horen. Neem dan gerust contact met mij op, ook als je meer wilt weten.

Over Jeannette

Jeannette is sr. Communicatieadviseur bij de Gemeente Breda en taakveld-coördinator online.

Twitter: @J_Eikelenboom

E-mail: j.eikelenboom@breda.nl



Serious Gaming als krachtige interventietool

Dennis Pol en Adbdul Advany

De wijze waarop medewerkers hun kennis en vaardigheden op peil houden, verandert. Klassieke opleidingen bieden theorie en docenten, trainers dragen kennis over. Deze werkwijze sluit echter niet altijd aan bij de beleving van medewerkers. Er is een ander instrument nodig, waarmee medewerkers op vernieuwende wijze leren omgaan met de kwesties die ze tijdens hun dagelijkse werkzaamheden tegenkomen.

Dit instrument is serious gaming! Serious gaming helpt medewerkers om zich in hoog tempo kennis, vaardigheden en gedrag eigen te maken om zo doelgericht in te kunnen spelen op situaties tijdens het werk in een dynamische omgeving.

Serious gaming kenmerkt zich door:

- Het omzetten van het concrete organisatievraagstuk van de opdrachtgever in een op maat gemaakte game. Dit in tegenstelling tot vaststaande games/spelsimulaties;
- Het testen met nieuwe rollen, verantwoordelijkheden en gedrag in een experimentele omgeving (de gemaakte game) en hiervan te leren door na elke spelronde te reflecteren;
- Draagvlak te creëren voor leren en de gewenste verandering via perspectiefdenken (het aannemen van elkaars functies/rollen), herkenbare casuïstiek en het spelen van de game met een afvaardiging van alle rollen/functies uit het werkproces;
- Draagvlak te creëren voor leren en de gewenste verandering door de laagdrempeligheid van serious gaming en het plezier dat deelnemers beleven aan het spelen van de game;
- Vervolg (kunnen) geven aan de game door het geleerde te implementeren in de werkprocessen, de structuur, de functies en het gedrag van de medewerkers binnen de organisatie van de opdrachtgever.

Serious gaming in de praktijk

Het afgelopen jaar heeft serious gaming binnen gemeenten een vlucht genomen. In de gemeente Amsterdam hebben vanaf maart 2014 1.500 medewerkers deelgenomen aan een serious game (zijn 1.500 medewerkers 'gegamed').

Binnen de game *gebiedsgericht werken* moest allerlei problematiek rond een fictief plein geprioriteerd moet worden (verouderd woningbestand, hangjongeren, criminaliteit, herinrichting van het plein, leegstaande winkelpanden, verschillende bewoners- en ondernemerswensen etc). Daarnaast werd het spel gespeeld met een diversiteit aan rollen (wethouder, ambtelijke managers en medewerkers maar ook bewoners, ondernemers, een school- en woningbouwcorporatiedirecteur). Vanuit deze

twee principes ontstond enthousiasme voor het spel en daarmee de vraag naar 'games op maat' binnen de gemeente.

Serious gaming binnen gemeenten verdiept

Binnen de gemeente Amsterdam is vanaf het najaar van 2014 de vraag naar het ontwikkelen van games voor verschillende doelgroepen goed op gang gekomen (managementteams, besturen van stadsdelen, buitendienstmedewerkers). Serious gaming met specifieke inhoud (van Freezones; opheffen van regelgeving voor snelle invulling van leegstaande winkelpanden tot het experimenteren met meer regelbevoegdheid in de lagere functies) en met verschillende doelen (verkenning casuïstiek, procesverbetering, experimenteren met gedrag). Voor het najaar van 2015 worden serious games ontwikkeld voor de uitrol van het proces van Assetmanagement, verbetering van gastvrijheid facilitaire medewerkers, verbeterde klantbediening in het sociale domein en het goed functioneren van gebiedsteams bij het ophalen van de vraag in het gebied.

Ook andere gemeenten zijn vol op bezig met serious gaming. Zo heeft de gemeente Rotterdam serious gaming ingezet om de werving en selectie van de nieuwe cliëntenraad te begeleiden. Deze cliëntenraad zou anders zijn van opzet, ze zou co creëren met de samenleving. Dit betekent dat de leden van deze cliëntenraad ook dit in hun DNA moeten hebben. In een serious game zijn de leden geworven en middels serious gaming worden de leden ook opgeleid om te co creëren.

Serious gaming: leerinterventie met groot veranderpotentieel door gezamenlijk betekenis geven

De grote kracht van serious gaming zit in het gezamenlijk betekenis geven aan dat wat vanuit de omgeving op de organisatie afkomt en hoe dat verwerkt zou moeten worden in de dagelijkse werkpraktijk van de organisatie. Om het draagvlak voor de beoogde verandering bij medewerkers te vergroten blijf je binnen serious gaming dicht bij de dagelijkse praktijk van de deelnemers aan de game en betrek je medewerkers bij het ontwikkelen van de beoogde verandering!

Met de deelnemers samen bepaal je middels casusinventariastierondes wat een plek moet hebben in de game. Tijdens de game ontstaat een gezamenlijk gedragen visie door als deelnemers betekenis te geven in verschillende reflectierondes. Je reflecteert gezamenlijk op de interactie, het gesprek dat plaatsvond tijdens de het spel en de gamerondes. Het resultaat van serious gaming is daarmee een grote, gedragen, gemeenschappelijke visie op de verandering die in de praktijk moet worden vorm gegeven.

Het is aan het management van de organisatie om deze visie, de verandering te implementeren.

Over Dennis

Dennis Pol is Programmamanager leren en ontwikkelen Amsterdamse School Gemeente Amsterdam met expertise serious gaming. Hij is in 2006 afgestudeerd aan de UvA op 'Leereffecten van spelsimulaties'



Over Abdul

Abdul Advany is gameontwikkelaar bij Gamezetta. Gamezetta ontwikkelt serious games voor gemeenten voor het verbeteren van de ketensamenwerking, dienstverlening, gebiedsgericht werken, sociaal domein en ict.



Like je Wijk 'Goed Nieuws uit de wijk'

Ronald Schouten

Eind 2012 verruilde ik de zekerheid en luxe van een mooie baan als uitgever en sociale & crossmedia strateeg bij een groot Rotterdams bureau in voor een nieuwe onvoorspelbare toekomst. Als Rotterdamse ondernemer had ik een missie om met GER-SER Media mijn stad een stukje 'gerser' te maken, mooier, leuker en vooral positiever. Ik zag veel mogelijkheden met komst van sociale media, content marketing en storytelling en schreef content strategieën voor bedrijven en organisaties maar wilde gerichter iets doen met de kennis en ervaring in mijn eigen buurt.

De gemeente Rotterdam was op dat moment in het gebied IJsselmonde zoekende naar de juiste methode om beter te communiceren met bewoners en ondernemers onder andere via nieuwe media. De wijkindex toonde daarnaast een dalend veiligheidscijfer, een gevolg van de objectieve cijfers en onderzoek naar de subjectieve veiligheidsbeleving. Terecht wilde men dit onderzoeken en verbeteren en ik ging aan de slag met de doelstellingen, problematieken en uitdagingen die op tafel lagen.

Na een half jaar field- en deskresearch ontstond Like je Wijk. Het onderzoek waarbij de gemeente Rotterdam, medewerkers van de toenmalige deelgemeente IJsselmonde en in het bijzonder directie Veiligheid veel kennis deelden, bracht interessante zaken bij elkaar.

Trends op het gebied van overheidscommunicatie, de visie vanuit de gemeente Rotterdam (#Veilig010) en feitelijke resultaten door gerenommeerde onderzoekers zoals Dr. Eysink Smeets kon ik combineren met mijn opvattingen over toepassing van de nieuwe media, content marketing en communicatie en mijn afkomst. Een belangrijk referentiekader was en ben ik zelf. Als 'jongen van zuid' groeide ik op in een buitenwijk van Rotterdam met alle voor- en nadelen en vooral vooroordelen. Het eerdere werk van David Kok was tevens een perfect naslagwerk voor de nodige informatie en kennis.

Wat is Like je Wijk?

In de zomer van 2013 vond het startsein plaats van het eerste Facebook Magazine in de Rotterdamse wijk Beverwaard, inmiddels zijn we actief in vier Rotterdamse wijken. Stichting Like je Wijk richt zich op de positieve ontwikkelingen in de wijk en laat deze zien door de toepassing van het meest geaccepteerde sociale medium; Facebook. Door gebiedsgericht online en offline te bouwen aan een groot bereik en een sterk sociaal netwerk via Facebook is Like je Wijk een participatie en communicatie middel voor de doelgroep die wij onderverdelen in vier ketens. Deze vier ketens vormen de community in iedere wijk.



Beeld 25: screenshot Facebook magazine Beverwaard (bron: Facebook)

1. Bewoners

De bewoners zijn in de meeste gevallen de ontvangers, zorgen voor interactie en vormen de grootste doelgroep. Binnen de Like je wijk community verschillen de bewoners in geslacht, leeftijd, opvattingen, denkwijze en betrokkenheid bij de wijk. Wat alle bewoners met elkaar gemeen hebben, is dat men in dezelfde wijk woont en leeft en dus binnen de ketensamenwerking, afhankelijk is van elkaar en dat men in contact kan komen met de andere ketenpartners.

Als we de participatieladder bekijken, weten we ook dat binnen het grote bereik nog veel mensen niet of nauwelijks participeren. Het blijven informeren, motiveren en stimuleren kan leiden tot participatie van meer bewoners gebiedsgericht binnen alle thema's zoals schoon, heel en veilig of het starten van je eigen idee voor de wijk. Via berichtgeving vragen wij bewoners om ook wijkreporters te worden, zodat zij zelf content gaan aanleveren. We geven hen een gevoel van vertrouwen en verplaatsen ons in de informatiebehoefte van de ontvanger. We zijn zeer toegankelijk en iedereen kan meedoen met Like je Wijk, als reporter en/of actieve volger mits je je netjes en fatsoenlijk gedraagt in bijvoorbeeld reacties. Wanneer iemand besluit om wijkreporter te worden, leren we hem hoe content het best aangeleverd kan worden, aan welke voorwaarden een Like je Wijk bericht moet voldoen en proberen hem te motiveren om andere bewoners te enthousiasmeren met Like je Wijk en de Like je Wijk content.

Bovendien worden er regelmatig educatieve berichten op de Facebook Magazine geplaatst, waar volgers wat van kunnen leren. Bovendien bieden we bewoners de mogelijkheid om belangrijke informatie te delen via Like je Wijk. Men kan een privébericht toesturen, waarna een Like je Wijk bericht wordt opgemaakt. Het kan hierbij gaan om oproepen, vermissing, een leuke activiteit in de wijk of een tip.

2. Gemeente/Overheid

In Rotterdam staan de Facebook Magazines allemaal vermeld op de website van gemeente. De samenwerking wordt zowel inhoudelijk als in de praktijk in diverse vormen en lagen van de gemeente uitgedragen en vooral samengewerkt.

Zo werken we gebiedsgericht en wijkgericht voor en met de gebiedscommissie en de gebiedsorganisatie, maar ook met gebiedspartners zoals Directie Veiligheid, Stadsbeheer, de Opzoomermee en Pit010 die het gezamenlijke doel dienen betreffende participatie. In het kader van schoon, heel en veilig werken wij ook met Stadstoezicht, de Roteb en de Politie. Met gebiedsnetwerkers, managers en de gebiedscommissie IJsselmonde hebben wij tweewekelijks een contentoverleg, wat kan worden gezien als een leertraject. We leggen uit wat we doen, leren hen onze werkwijze, maken afspraken, schrijven een handleiding, bieden hen technische middelen en proberen samen het gemeenschappelijke doel te behalen. In het kader van woordvoering communiceren wij belangrijke, gebiedsgerichte en/of informatieve boodschappen naar burgers, bijvoorbeeld over aanpassingen in dienstregelingen van de Roteb, of we wijzen bewoners de weg naar het invullen van een aanvraag bewonersinitiatief. Ook ondersteunen wij campagnes van de gemeente door hier op het Facebook Magazine extra aandacht te besteden.

3. Wijkorganisaties

Wijkorganisaties bestaan bijvoorbeeld uit wijkgebouwen, vrijwilligersgroepen, verenigingen en scholen die wij het belang van communicatie willen laten inzien en het zichtbaar maken van hun activiteiten leren. Zichtbaarheid van hun (positieve) inzet voor en in de wijk kan door bekendmaking en profilering via Like je Wijk meer bekendheid en aanloop genereren.

De relevantie binnen de community van dergelijke content is enorm omdat deze partners deel uit maken van de wijk waarin de volgers wonen, interactie, vertrouwen en herkenbaarheid vormen de basis voor waardevolle content. Wijkorganisaties zijn dan ook een belangrijke bron voor content. Immers, er kan worden gecommuniceerd over activiteiten die plaats gaan vinden of hebben gevonden en kunnen er informatieve berichten over de organisatie worden geplaatst in de Facebook Magazines. Daarnaast worden deze organisaties gestimuleerd om wijkreporter te worden. Zij ontvangen een nieuwsbrief, hebben toegang tot het Like je Wijk portal, worden ondersteund met de Like je Wijk app en krijgen Facebook duimen en beschikken over flyers. Bovendien wordt er in een handleiding uitgelegd hoe zij als Like je Wijk reporter aan de slag kunnen en wanneer de Facebook duim wordt gebruikt.

4. Overige diensten

Binnen deze keten zien wij partners zoals ondernemers, woningcoöperaties en de Buiten Beter App. Het draait om organisaties en ondernemers die een aanvullende rol vervullen binnen de ketensamenwerking. Berichten die wij publiceren over deze partners moeten toegevoegde waarde hebben voor de wijk en moet passen bij de Like je Wijk doelstellingen en kernwaarden. Ondernemers bijvoorbeeld profileren wij door spannende redactionele invalshoeken te bedenken waardoor de meerwaarde van hun winkel voor de wijk tot uiting komt.

Iedere ketenpartner vervult eigen rol

Iedere ketenpartner vervult zo een rol binnen de 'Like je wijk community'. Dit vereist voor iedere keten een andere strategie maar met een gezamenlijk doel: een gezellige en prettige woon-, werk- en leefomgeving. Om deze strategie per ketenpartner dagelijks uit te dragen en de community op alle vlakken te managen werkt Like je Wijk per wijk met een professionele community manager ondersteund door reporters in de vorm van stage en een hele grote groep wijk reporters uit alle hoeken van de wijk, fans van de community die zelf content maken en meewerken. De community manager is zichtbaar in de wijk en vormen het aanspreekpunt voor zowel bewoners als voor de ketenpartners. Zij selecteren continu informatie die wordt geplaatst in het Facebook Magazine. Per bericht wordt selectief gekeken naar het juiste tijdstip, de toon, de kwaliteit en de waarde van het bericht voor de ontvanger, relevantie en doelgroep gerichtheid. Ook bevorderen de community managers samenwerking en participatie tussen de ketens en organiseren zij, zijn zij aanwezig op en zichtbaar bij activiteiten en evenementen.

Een aantal basispunten die de basis vormen voor Like je Wijk

Voor een uitgebreide lezing over de werking, toepassing, resultaten en innovatie van gebiedsgerichte overheidscommunicatie zoals Like je Wijk kom ik pagina's tekort. Een aantal interessante aspecten die mede de basis vormen voor Like je Wijk wil ik graag in het kort met jullie delen.

1. *Gebiedsgericht relevantie*

Als we weten dat minimaal een op de twee bewoners in een wijk actief is op Facebook waarom dan niet proberen om deze te interesseren voor een wijkcommunity? In Beverwaard mochten we in juli onlangs de 5.000ste volger verwelkomen wat vrij uniek is. In deze wijk wonen ruim 12.000 inwoners en dus is een van de doelstellingen met behulp van de strategie bereikt, een groot en sterk gebiedsgericht bereik. Een bewoner uit wijk A is veel minder geïnteresseerd in het nieuws dan zaken die spelen in een wijk aan de andere kant van de stad en dus is de waarde van de content lager met als gevolg minder interactie en betrokkenheid bij de community. En dat is toch

waar het om gaat bij het succesvol willen beheren en laten groeien van een facebook pagina.

2. *Autoriteit*

De natuurlijke aversie richting de overheid is een gegeven waar je lang over kunt discussiëren maar beter over kan 'omdenken'. Traditionele overheidscommunicatie heeft doorgaans weinig invloed op de veiligheidsbeleving van de burger. De afstand is te groot, het vertrouwen is te klein en het ontbreekt soms aan gebiedsgerichte relevantie.

Hier lag en ligt de uitdaging om als overheid gebiedsgericht anders te durven en willen communiceren, de burger zien als klanten, klantgericht denken en vooral je als ambtenaar daar manifesteren waar de burger zich bevind met de juiste informatie op het juiste moment. Digitale consultatie, kennis vergaren en delen is inmiddels mogelijk via de gebiedsgerichte aanpak van Like je Wijk. Gebiedsmanagers en gebiedsnetwerkers uit IJsselmonde en de gebiedscommissie profileren zich op een laagdrempelige manier via de in de drie wijken actieve facebook pagina's met een gezamenlijk bereik van meer dan 10.000 volgers. Ambtenaren gaan gesprekken aan met bewoners online over onderwerpen zoals schoon, heel en veilig of participatie en geven hier in de wijk vervolg. Men leert met Like je Wijk te werken en maakt gebruik van het bereik, vertrouwen en de real life mogelijkheid tot communicatie met de bewoners en wijkpartners.

Wanneer we in de wijk iets samen willen bereiken wordt als gelijkwaardige personen met gangbare normen en waarden over problemen gesproken en vooral successen gevierd. Non-autoritair, voor en in de wijk.

3. *Perceptie van overlast*

Het verbeteren van subjectieve veiligheidsbeleving is misschien wel de meest interessante doelstelling van Like je Wijk. Moeilijk meetbaar omdat het afhankelijk is van veel factoren die uiteindelijk je beleving vormen. De vier fases die de hersenen doorlopen bij een gebeurtenis vinden ongemerkt plaats maar vormen je perceptie van overlast en bepalen je beleving in en van een wijk.

Bijvoorbeeld; Wanneer er een traumahelikopter land in de wijk vliegt kan je dat zelf waarnemen, vernemen via twitter, facebook, de krant, radio of je hoort het van de buurvrouw of bij school mond tot mond. De waardering of betekenis die je zelf daaraan geeft is positief, neutraal of negatief. Belangrijk is te vermelden dat de reden van het bezoek van de traumaheli vaak zonder kennis gekoppeld wordt aan een misdrijf terwijl dit soms niet terecht is. Afhankelijk van de waardering vindt de perceptie plaats en die is meestal door de invulling van de boodschapper negatief.

Wat nu als we ons richten op de positieve ontwikkelingen in een wijk? Redelijk nieuw maar zeer legitiem en vooral van grote waarde voor de perceptie van overlast en dus een belangrijke factor voor de beleving over je woon, werk en leefomgeving. Het lijkt een ingewikkelde theorie maar het is de methode om op langer termijn een verschil te maken. Nieuws moet verkopen, en de 'beste' manier om nieuws te verkopen is door koppen in de krant te zetten of tweets te versturen waar we spanning bij voelen, angst en onzekerheid. Negativiteit verkoopt veruit meer dan positiviteit. Maar wat levert het op? Een slecht imago van de wijk en een negatief beeld van je woon, werk en leefomgeving. Wij hebben inmiddels ondervonden in de wijken dat positief nieuws gewaardeerd wordt, dit wil niet zeggen dat we alleen de zonnige kant uitkijken. Maar wanneer er een inbraakgolf in de wijk gaande is kan je klagen over de situatie of je gebruikt de feitelijke info om bewoners preventief te informeren en waakzaam te zijn.

Na de start in 2013 in Beverwaard volgde een halfjaar later de wijk Lombardijen en Hordijkerveld, allen gelegen in het gebied IJsselmonde. In de zomer van 2014 mochten we van start gaan in de wijk Bloemhof in het gebied Feijenoord en is er veel interesse vanuit andere wijken in Rotterdam maar ook in de rest van Nederland. De verkregen sociale kaart in de verschillende wijken, de resultaten en het opgebouwde netwerk komen niet uit de lucht vallen. Er wordt intern dagelijks gewerkt aan het optimaliseren van de content strategie en zijn reporters en community managers in de wijken aanwezig om in het belang van alle ketenpartners goed nieuws te brengen rechtstreeks uit de wijk.

De Like je Wijk App. en diverse andere projecten gaan binnenkort van start om nog beter de wijk te bedienen met het ultieme doel. 'Participatie door Communicatie'

Over Ronald

Ronald Schouten is oprichter van Like je Wijk en gespecialiseerd in het bouwen van gebiedsgerichte communities, in samenwerking met de overheid en de wijk.

Als social- en crossmediaconsultant te vinden in de wijk, aan tafel bij de ambtenaar of als enthousiaste spreker over het nut om 'goed nieuws' samen te maken en iedereen in een wijk gebiedsgericht te verbinden.

Email: Ronald@Likejewijk.nl

Sociale Media: LikejeWijk of volg een van de Facebook

Magazines in de wijken Beverwaard, Lombardijen, Hordijkerveld en Bloemhof.



Middle-up-down – de nieuwe buzz in gemeenteland

Lex de Jong

In september 2013 lanceerde de koning 'zijn' participatiemaatschappij – zijn werknemers (ambtenaren) moesten meer loslaten, zodat 'zijn volk' meer initiatief kon gaan nemen. Vanaf dat moment kreeg participatie een heel andere betekenis. In het pre-troonrede tijdperk was dat het van onderaf zaken oppakken omdat je dat nuttig, leuk of noodzakelijk vond.

Na de uitspraken van onze koning werd het voor velen vertaald in “U moet doen wat wij niet meer voor u regelen”; veel meer van bovenaf opgelegd. Ook zag je dat de gemeente zich meer en meer op de achtergrond plaatste en vond dat 'de burgers' het zelf moesten doen. Niet realiserende dat zij de steun van de gemeente vaak nodig hebben.

We zijn nu op een punt aanbeland dat er bij wijze van spreken geen stoeptegels meer recht gelegd mag worden zonder dit eerst met de buurt te overleggen. Het is allemaal een beetje doorgesloten.

Middle-up-down maatwerk leveren

Hoe kan de gemeente die gulden middenweg weer hervinden, want de initiatieven van onderop blijven gewoon de kop opsteken. Waarbij de ene zich prima redt zonder overheidsbemoediging en een andere zonder de faciliterende overheid nooit tot een succes zal worden.

Als gemeente zul je maatwerk moeten leveren. Dit lukt alleen wanneer je weet wat er speelt onder bewoners en daarvoor moet je in de buurten aanwezig zijn. Fysiek gebeurt dat in de meeste gemeenten al middels buurtcoördinatoren en gebiedsmakelaars. In de praktijk zijn dit omgeschoolde ambtenaren. Interessant zou een intermediair zijn die een bredere doelgroep weet te bereiken en de behoefte van hen kan vertalen naar de gemeente toe, hoe deze hierbij kan ondersteunen. Met het oog op onafhankelijkheid en draagvlak zal het in de meeste gevallen beter zijn wanneer deze 'Middle-up-down' professional van buiten een gemeentelijke organisatie komt.

Los van het aanwezig zijn in de wijk hebben er online ook ontwikkelingen plaats gevonden waar gemeenten gebruik van kunnen / moeten maken. Monitoringstools zijn bijvoorbeeld een prima middel om te monitoren wat er in een bepaalde buurt speelt onder (een deel) van de bewoners.

Boloboost – Amsterdam Bos en Lommer

Voor een concrete casus gaan we naar de wijk Bos en Lommer in Amsterdam. In 2007 'bekroond' tot de beste Vogelaarwijk van Nederland met alle bijkomende vooroordelen als prijs. In 2011 was daar ineens uit het niets het twitteraccount @boloboost. Het imago – mede veroorzaakt door als overheid een hele wijk in een hokje te duwen – kwam totaal niet overeen met het beeld dat de bewoners van Bos en Lommer (Bolo) van de wijk hadden.

Uit onvrede hierover namen de bewoners de 'citybranding' in eigen hand door consequent positieve berichten over Bolo de wereld in te schieten via de online media. Deze community van betrokken bewoners is nu bijna 5 jaar later uitgegroeid tot een belangrijke stem van de wijk – een stem waar de gemeente meer gebruik van zou kunnen maken.

Communities als Boloboost kunnen voor een gemeente van grote waarde zijn wanneer het gaat over bereik, zichtbaarheid en vindbaarheid.

Niets is wat het 'liked'

De afgelopen vijf jaar hebben onderzoeken veelvuldig aangetoond dat de succesfactoren van geslaagde communities goede (verhalende) content, conversatie en betrokkenheid zijn. Ondanks dat er nog altijd heel veel instanties zijn die het succes van sociale media afmeten aan het aantal volgers en/of likes. Het blijft sowieso lastig om netwerken, ontstaan vanuit een andere achtergrond en die zich (deels) op andere doelgroepen richten, met elkaar te vergelijken.

Het onderstaand overzicht geeft dan ook geen inzicht in het succes van de communities, maar een indicatie van hoe twee netwerken zich tot elkaar verhouden binnen hetzelfde gebied.

	Stadsdeel Amsterdam West	Boloboost
Doelgroep	Bewoners Amsterdam West	Bewoners Bos en Lommer
Aantal inwoners	110000	31000
FACEBOOKPAGINA	Stadsdeel West Amsterdam	BoLoBoost
Sinds	Mei 2010	Januari 2011
Likes	2833	3512
'Bereik' likes/inw	3 %	11 %
TWITTERACCOUNT	@020West	@boloboost
Sinds	September 2010	Januari 2011
Followers	4397	1881
Following	307	882
Tweets	2883	6509
'Bereik' followers/inw	4%	6%

Tabel 8: gegevens platformen Stadsdeel Amsterdam West en Boloboost (bron: Twitter en Facebook 21-07-2015)

De getallen geven in ieder geval aan dat Stadsdeel West van Amsterdam al meer dan vijf jaar (actief) aanwezig is op de sociale media en daarmee haar plek in dit boek zeker verdiend.

Met betrekking tot deze cijfers plaats ik wel een kanttekening. Boloboost wordt vaak gebruikt als voorbeeld van een geslaagde (bottom-up) buurtcommunity. Dit zal een van de redenen zijn waardoor circa 10% van de volgers van buiten Amsterdam afkomstig is. Het vermoeden is dat dit percentage bij de netwerken van het stadsdeel veel lager is, omdat deze vooral gevolgd worden door buurtbewoners als direct betrokkenen.

Daarnaast bestaan sinds 2014 officieel de stadsdelen niet meer in Amsterdam, maar op communicatief vlak zijn ze nog wel actief. Vandaar dat hier de vergelijking is gemaakt met de online netwerken van het (voormalige) stadsdeel omdat dit de kleinste eenheid is om Boloboost mee te kunnen vergelijken.

Meerwaarde samenwerken met een bottom-up initiatief

Een veel gehoorde wens van gemeenten is dat zij ook 'zoiets als Boloboost' zouden willen starten. Dat betekent dat je top-down een bottom-up initiatief zou willen starten. Het is belangrijker om op de juiste wijze gebruik te maken van al bestaande netwerken met betrokken bewoners. Dit betekent dat wanneer de gemeente gebruik maakt van deze netwerken zij zich hierop zal moeten aanpassen.

Informeel karakter

Behalve dat de getallen aangeven dat Boloboost een relatief groter bereik heeft, draagt ook de wijze waarop de boodschap gecommuniceerd wordt bij aan het succes van een community. Gemeenten zijn veelal gebonden aan formeel taalgebruik voor uitingen via de eigen kanalen, al zie je dat hierin ontwikkelingen gaande zijn. Er wordt gestuurd op luchtig en leesbaar taalgebruik binnen de grenzen van het formele.

Juist daarom zou de gemeente er goed aan doen meer gebruik te maken van andere netwerken. Hierop mag – of moet je zelfs – je taalgebruik en de toon van de boodschap aanpassen aan de doelgroep. Waardoor je een hele andere doelgroep bereikt.

Je ziet dat veel gemeenten hier open voor staan, maar dat ze het nog erg lastig communiceren vinden. Wat enerzijds vreemd is, omdat aan de balie en in de wijk ook van ze wordt verwacht zich aan te passen aan de bewoners met wie ze spreken. Anderzijds is het ook niet raar dat ze dit een beetje eng vinden. Het is een nieuwe wijze van communicatie die past bij de nieuwe rol van de gemeente. Na jaren vooral geïnitieerd en gezonden te hebben is het nu de taak om veel meer te faciliteren en te converseren. Dit is vooral een kwestie van 'durven door te doen'. Het is namelijk een enorm waardevolle toevoeging om deze online kanalen te gebruiken voor de gemeentelijke communicatie en dienstverlening.

Groter bereik

Als gemeente wil je je mededelingen bij een zo'n groot mogelijk publiek onder de aandacht brengen. Naast de eigen online en offline kanalen zou het logisch zijn wanneer je je berichten ook deelt van zoveel mogelijk andere relevante netwerken. Zoals de getallen laten zien bereik je hiermee een hele groep mensen die normaal gesproken niet of te laat wordt bereikt. Je moet je als gemeente wel iedere keer afvragen of de inhoud en toon van het bericht wel aansluit bij het desbetreffende netwerk.

Buurtactivatie

Door bestaande externe netwerken te gebruiken en daarmee andere buurtbewoners te bereiken kun je meer buurtbewoners activeren om iets te doen voor hun eigen buurt. Van oudsher kennen veel gemeenten bewonersplatforms, deze zijn vaak van

het pre-online tijdperk en zouden ook gebruik kunnen maken van de nieuwe netwerken. Andersom kan de gemeente deze netwerken gebruiken om bewoners te wijzen op het bestaan van de platforms. Vaak gaan deze platforms over de ondersteuning en/of financiering van buurtinitiatieven. Zolang bewoners niet van het bestaan van de platforms afweten, weet men vaak ook niet dat er ondersteuning is voor een eigen initiatief.

Door de online media van gemeenten, platforms en buurtcommunities meer op elkaar op af te stemmen kan de representativiteit van de platforms ook worden verhoogd. Deze buurtactivatie zal bijdragen aan een grotere betrokkenheid van buurtbewoners bij hun buurt.

Coöperatieve gebiedsontwikkeling

Naast het gebruik maken van reeds bestaande netwerken om een eigen boodschap te verspreiden is er nog een andere belangrijke reden om deze online communities te omarmen. De online communities kunnen een belangrijke rol spelen bij de ontwikkeling van een buurt. Een groot netwerk van betrokken bewoners is een omgeving om ideeën te toetsen. Wanneer een gemeente plannen voorlegt aan deze communities is er binnen 1 à 2 dagen een goed beeld van hoe de betreffende community over deze plannen denkt. Daarbij is het wel belangrijk om er altijd bewust van te zijn dat de community niet DE stem van de buurt is maar 'slechts' EEN stem.

Terug naar Bos en Lommer om aan de hand van enkele voorbeelden aan te geven in welke mate communities al een rol hebben gespeeld bij ontwikkelingen in de buurt.

Bos en Lommerplein

Het winkelcentrum en marktplein van Bos en Lommer kenmerkt zich door een eentonig aanbod van winkels en marktwaar. In aanloop naar de herstructurering van het plein is Boloboost door de gemeente benaderd mee te denken aan een nieuwe invulling. Hiertoe is de online community bevroegd, helaas is het traject van herstructurering nog nooit van de grond gekomen.

In het voorjaar van 2015 heeft Boloboost op eigen initiatief een oproep gedaan aan de community om ideeën in te brengen om het plein en de invulling daarvan aantrekkelijker te maken. Dit leverde een uitgebreide lijst van meer dan 70 reacties en suggesties op. Hierop heeft geen enkele partij van alle betrokken partijen gereageerd.

Eenzijds is het heel goed dat de betrokken partijen een beroep doen op andere netwerken, anderzijds is het dan teleurstellend en demotiverend dat er vervolgens niets mee wordt gedaan. Dit is ook gelijk het gevaar. Wanneer je niet transparant ben over

de 'follow-up' kan dit gevolgen hebben voor het draagvlak en de motivatie om mee te doen van betrokken bewoners en ondernemers.

Gebiedsbranding

De community Boloboost is een begrip in Bos en Lommer en is langzamerhand uitgegroeid tot een gevoel waar bewoners en ondernemers zich in herkennen. Bewoners gebruiken #boloboost voor als ze iets leuks meemaken in de buurt en ondernemers komen met producten die hierop inhaken. De echt 'bolo-er' draagt een bolohoodie en een 'I ♥ Bolo'-tas gevuld met bijvoorbeeld bolobier, een bolobol (krentenbol) of een boloburger.

Van een twitteraccount in 2011 is 'Boloboost' en de term 'bolo' in enkele jaren uitgegroeid tot een merk met de bewoners als beste ambassadeurs. Ook de gemeente maakt hier gebruik van. De vraag is of de gemeente een vergelijkbare succesvolle marketingcampagne had kunnen organiseren met een budget van nul euro.

Rhapsody in West

Op het Jan van Schaffelaarplantsoen in Bos en Lommer verrijst de komende jaren het nieuwbouwcomplex 'Rhapsody in West' met 250 energiezuinige woningen. In de beoordeling werd nadrukkelijk rekening gehouden met de inpassing van het plan in de buurt. Wat is de bijdrage van het plan aan de buurt en voorziet het in een bestaande behoefte. Om dit goed te kunnen beoordelen was het voor het eerst dat de gemeente mij als actieve bewoners en kenner van de buurt als volwaardig lid heeft toegevoegd aan de selectiecommissie.

Conclusie

Gemeenten moeten maatwerk leveren als het gaat om online bottom-up communities. De meerwaarde van deze communities is in dit hoofdstuk aangegeven, evenals de bedreigingen. Er vindt interactie plaats, maar deze is vooral reactief op berichten van de gemeente en anderen. Er wordt niet actief opgeroepen om input te leveren.

Gemeenten moeten zorgen voor iemand in de wijk die daar voelsprietten heeft en een linkin-pin kan zijn tussen gemeente en de community. Deze centrale persoon moet continu zoeken naar verbindingen in de buurt.

Over Lex

Lex de Jong is initiatiefnemer van de online en offline community Boloboost. In 5 jaar tijd is Boloboost uitgegroeid tot een van de belangrijkste buurtblogs van Amsterdam en een voorbeeld voor vele communities in Nederland. In 2013 werd Boloboost genomineerd voor de Welcom Amsterdam Communicatie Award. Pakhuis de Zwijger – het platform dat de stad in transitie belicht – heeft de Jong uitgeroepen tot een van de Stadmakers van Amsterdam.



Lex heeft zich ontwikkeld van actieve buurtbewoner naar professional op het gebied van buurtcommunicatie en is sinds 2014 eigenaar van het communicatiebureau UrbanBoost dat zich richt op coöperatieve gebiedsontwikkeling en community building.

Twitter: @Lxdejong

Website: <http://urbanboost.nl>

Cor en zijn bijbelse verhalen

David Kok

Al lange tijd keek ik uit naar mijn afspraak met de man die een nieuwe Bijbel schreef. De dag kwam steeds dichterbij. Maar toen de koffie al warm stond, ontving ik een DM (Direct Message) via Twitter: "kan niet in mijn greenwheels komen. ze hebben nieuwe pas opgestuurd met nieuwe code, en die code en pas hebben ons niet bereikt". Hevig teleurgesteld spoelde ik de koffie door de gootsteen. Gelukkig volgde er een tweede DM: "we spreken snel weer af". En toen, enkele weken later, zat ik rond lunchtijd tegenover hem in Dickys op de Zuidas. We bestelden allebei een club sandwich. Want echte mannen eten dat. En Cor Hospes is een echte man. Hij sprak. Ik luisterde. En hoorde dat het goed was.

Waar spraken we over

Cor wilde ik spreken omdat Cor de *Contentbijbel* geschreven heeft. En feitelijk al heel lang bekend staat als iemand met heel veel verstand van content en hoe deze aan de man te brengen. In mijn ogen is content een enorm belangrijk begrip voor gemeenten. Veel gemeenten zijn al met *storytelling* begonnen, bezig, geëindigd, omdat verhalen de toekomst hebben. Omdat mensen naar het gemeentehuis gaan om een paspoort of rijbewijs te halen, maar verder weinig met de gemeente van doen willen hebben. Behalve als er iets verkeerd gaat. En omdat veel gemeenten zeggen dat ze meer naar hun mensen willen luisteren. Burgerparticipatie. Of zoiets. Maar hoe krijg je mensen zover dat ze met je willen meedenken, zodat jij naar hen kunt luisteren? Dat is de vraag. Let op: de vraag is dus niet hoe je mensen zover krijgt dat zij naar jou gaan luisteren!

Verhalen, content, contentmarketing, storytelling. Het zijn allemaal hippe termen waarvan eigenlijk niemand goed weet wat ze betekenen. De definitie van Cor als het gaat om contentmarketing is: "het maken van passievolle verhalen die het waard zijn om te delen. Met als doel meer klanten / inwoners te bereiken en te bewegen, en bestaande klantenrelaties te verdiepen en versterken." Dus eigenlijk: maak goede verhalen om mensen meer over jou te laten praten, zodat ze meer over je zeggen en jij meer kunt horen.

Daar waar het mis ging

In mijn zoektocht naar de waarheid hoe gemeenten dat kunnen realiseren, kan hij me niet gerust stellen. Die waarheid is er niet. Dat leert ook de *Contentbijbel*. In deel 1, het oude contenttestament, beschrijft Cor vele voorbeelden van bedrijven die het – soms – goed doen, maar ook – veel vaker – niet. Over reclamebureaus die content creëren die nergens goed voor is. Ver af staat van de identiteit van de organisatie.

Content waarin elke rode draad en crossmediale strategie ontbreekt. Content die enkel kan leiden tot teleurstellingen.

“Je moet klanten, fans, lezers en followers niet lastig vallen met dingen waar ze niks aan hebben. Geef ze betekenisvolle content waarmee je hen blij maakt. Met verhalen die hen *beraken*. Omdat het een probleem voor hen oplost. Omdat het hun leven veraangenaamt. Omdat het hen inspireert of iets leert. Of gewoon, omdat dat hen aan het lachen maakt. Inspireer, leer, informeer en entertain”. Les 1 van Cor. Er volgen vele.

En bij veel gemeenten gaat dat, laten we eerlijk zijn, nog wel eens mis. Volgens Cor omdat we (stiekem?) bang zijn voor wat we te horen krijgen. Omdat er angst is voor onze ‘burgers’. We zijn onzeker. We hebben altijd op een bepaalde manier gecommuniceerd en dat werkt niet meer. En we weten niet hoe het anders moet en durven dat ook niet anders te proberen.

Contentmarketing begint, volgens Cor, bij een cultuurverandering. Het moet anders. We moeten mensen willen helpen en leren luisteren. We moeten durven ondernemen: op mensen afstappen en verhalen halen. Zowel bij collega’s (wat doe jij nou voor werk en hoe help je daarmee bewoners van onze stad) als bij bewoners van de stad (wat mis je hier, wat gaat er mis, hoe kunnen we het anders doen).

Wat we ons moeten realiseren is dat de macht van invloed de laatste zeventig jaar enorm is veranderd. “Na de oorlog was de kerk het machtigste en meest invloedrijke instituut. In de jaren zeventig was dat de politiek, in de jaren negentig het bedrijfsleven. Nu is de consument zelf aan zet. Eerst bepaalden bedrijven en de overheid de conversatie via pr, woordvoering en reclame, nu zitten consumenten zelf aan de knoppen. Zij maken zelf wel uit of en hoe en wanneer ze met merken, de overheid, de kerk en andere instanties willen praten. Online en offline”.

“En dat zullen diezelfde mensen alleen doen als je waardevol voor hen bent. Wanneer je niet over je eigen producten en diensten praat, maar wat die voor mensen kunnen betekenen. Hoe die hun leven van alledag kunnen veraangenamen.” En feitelijk staan gemeenten in dienst van haar inwoners en zouden wij het leven van diezelfde inwoner toch behoorlijk moeten kunnen veraangenamen, verrijken en ja, soms ook, met regels en handhaving wat lastig moeten maken. Maar ook dat laatste kun je op een waardevolle manier communiceren.

Wat is dan het evangelie (het begin van een oplossing)

Volgens Cor is het allereerst belangrijk dat we als journalisten gaan denken. En eigenlijk ook een beetje als uitgevers. Maar laten we vooral kijken naar journalisten. Omdat veel communicado's bij gemeenten niet echt journalisten zijn. Toch? Wat is het voordeel van journalisten? Cor noemt er negen:

- Journalisten praten niet over zichzelf.
- Journalisten zoeken nieuwe invalshoeken.
- Journalisten weten hoe je een verhaal vertelt, met een kop en een staart.
- Journalisten denken audience first. Wat is eigenlijk onze doelgroep?
- Journalisten kunnen luisteren.
- Journalisten hebben een neus voor nieuws.
- Journalisten hebben een erecode.
- Geloofwaardigheid boven alles.
- Journalisten hebben liefde voor verhalen.

Eigenlijk is dus de belangrijkste oplossing om veel meer in verhalen te gaan denken. En die verhalen moet je opschrijven. En, ook heel belangrijk, als snackable en shareable content op je site en sociale media delen. Als je tenminste wilt dat inwoners meer over je gaan praten.

Dat betekent ook dat we mee moeten met de laatste ontwikkelingen in ons vakgebied. Dat ons communicatiebudget bijvoorbeeld van 80% paid en 20% earned (verdiende mond tot mond en online sharing) en owned (eigen kanalen als je site, magazine, blog, sociale media, enzovoorts), moet draaien naar 80% earned en owned en 20% paid. Geen dure billboards meer ophangen dus in de stad. Geen dure foldercampagnes. Ze werken niet!

Volgens Cor is beeld de toekomst. Mensen bekijken liever film en video dan ze een tekst lezen. En ze zullen dat in de toekomst ook meer en meer gaan doen. Daarbij: via webtelevisie kun je je content meer uitdiepen en real-time aanpassen en uitzenden wanneer je wilt. Bovendien: online kunnen mensen zelf kijken hoe en wanneer ze maar willen.

Maar welke content je ook maakt: deze moet wel onderdeel zijn van een brede identiteit en bovendien geschikt zijn voor meerdere kanalen. Neem bijvoorbeeld een onderzoek. Eerst publiceer je over dat onderzoek, wellicht opgewarmd met een persbericht. De presentatie ervan leg je vast op video. Delen uit het onderzoek gebruik je voor verschillende artikelen en je nieuwsbrief en die verhalen kunnen opgepikt worden door diverse (online) media. "Content is het startpunt voor content", aldus Ronald Fabbro in de Contentbijbel.

Maar het belangrijkste is dat je content relevant moet zijn en moet verrassen. Help, leer en informeer. Dat zorgt vanzelf voor verhalen die het waard zijn om te delen. Maak daarbij van je USP (Unique Selling Point) je USP (Unique Serving Proposition). “Eerst dienen, dan verdienen. Dienen zit niet voor niks in dat woord verdienen opgesloten.”

En dat hoeft niet gelijk groots aangepakt te worden. Begin met een projectje of afdeling. Begin met oefenen. Wees daarin transparant en durf fouten te maken. Het klinkt allemaal zo simpel, maar we weten allemaal dat het dat niet is. Maar voor een journalist is het misschien wel iets eenvoudiger. Moeten we daarom niet een shift maken in onze communicatieafdelingen? Op zoek naar goede journalisten die een goed verhaal kunnen schrijven in plaats van iemand die adviseert over hoe er over een project gecommuniceerd moet worden (schrijf een bewonersbrief die niemand begrijpt?!).

En misschien moeten we naast een CFO en CIO ook een CEO bij gemeenten krijgen: een Chief Engagement Officer. Iemand die drive en visie toont; signalen oppakt, luistert en connecties aangaat met bewoners, medewerkers en andere stakeholders. Lijkt mij wel een supergave baan.

De contentcode: C = STE + 5W x 4C

En mocht je het dan toch zelf willen doen (lees: proberen): in deel 2 van de contentbijbel (het nieuwe contenttestament) geeft Cor Hospes zijn contentcode prijs: C = STE + 5W x 4C.

Heel in het kort: de STE staat voor je DNA, waarin je je onderscheidt, je raison d'être. Je STE vormt de kern van je contentaanpak. Zoals je STE de basis vormt van al je communicatie. Je STE is je passie, je verdienSTE. En deze is niet zomaar even te vinden op een namiddag in de zomer. Eén van de tips die Cor geeft: schrijf een grafrede over je organisatie. Hoe wil je dat mensen tegen je organisatie hebben aangekeken als deze verdwijnt.

Achter de 5 W's schuilen de W's van Waarom, Wie, Waar, Wat en Wanneer. Het zijn dezelfde W's uit de journalistiek. Het gaat immers om het schrijven van goede verhalen. Je moet zorgen voor de juiste content (Wat), voor de juiste lezers (Wie) op de juiste plaats (Waar) en het juiste moment (Wanneer) teneinde... (waarom). In dat waarom moet de relevantie zitten voor zowel de zender als de ontvanger.

Tenslotte de 4 C's waarvoor je het als bedrijf of organisatie allemaal doet. Content begint met de C van Creatie, die voor de C van Conversatie moet zorgen. Op basis daarvan hoop je te komen tot Contact en dat Contact dient mensen aan te zetten tot

Conversie. Oftewel van Boeien, Beraken en Binden naar Bewegen. De laatste 4 B's staan niet in de formule, maar komen weer voort uit de 4 C's.

U zult begrijpen dat dit heel kort door de bocht is. Voor het volledige verhaal verwijs ik naar de Contentbijbel zelf. In die Bijbel vindt u nog vele inspirerende voorbeelden van hoe het kan en hoe het niet moet.

De tien geboden

Een Bijbel kan niet eindigen zonder tien geboden. Ik noem ze in het kort:

1. Gij zult in alles uzelf zijn (zoek je STE).
2. Gij zult verhalen vertellen (dramatische verhalen, vanuit een narratief perspectief).
3. Wees betekenisvol (bied hulp, leer en informeer, verrijk!)
4. Gij zult anderen bewegen (inspireer, laat anderen jouw verhalen maken).
5. Eert al uw mogelijke vertelvormen en kanalen (knip, quote, strip, congres, hang-out, tweet).
6. Gij zult handelen vanuit een duidelijk format (gebruik een redactionele plank).
7. Gij zult uitgroeien tot gids (wees een profeet voor al je discipelen).
8. Verspreid en deel het woord (evangeliseer tot je er bij neervalt).
9. Gij zult bouwen aan een verhalenhuis (zorg voor een hub voor al je content, bijvoorbeeld je website).
10. Praat met passie (spreken met passie biedt je geloof, hoop en liefde).
11. De tien plus 1: Gij zult weerklinken in beelden (maak symbolen als woorden te kort schieten. Gun je 'merk' een beeldicoon).

Over Cor

Cor Hospes was twintig jaar zelfstandig journalist voor de bekendste kranten en (vak)tijdschriften in Nederland. Verder schreef hij voor tal van bedrijven artikelen en features die vandaag branded content zouden heten. Dit verhaal is een combinatie van een (stormachtig) lunchgesprek en citaten uit zijn contentbijbel.

Twitter: @corhospes

Website: www.corhospes.nl



'Luisteren, duiden, doen' bij issuemanagement – grip op beeldvorming krijgen

Aart Paardekooper

Met de opkomst van online, ontwikkelt beeldvorming zich sneller dan ooit. Een ding blijft hetzelfde: issues komen op en blijven soms langer bestaan dan menigeeen lief is. Hoe ben je opkomende issues vóór? Hoe leer je sentimenten en argumenten vangen en op waarde schatten, nog voordat ze de krant van morgen bereiken? En hoe agendeer je een issue dat 'schuurt' bij key persons in de organisatie? Met passende handelingsperspectieven? Anders gezegd: hoe vervul je je rol als communicatieprofessional of bestuursadviseur goed?

Issues komen op: laat ze niet liggen, maar duid ze

Een issue is een thema waarvan je voelt dat het 'schuurt' tussen bestuur en bevolking. De top wil dit, de omgeving zegt 'ho ho'. Niet altijd is dat even zwaar, maar als beleving, en belangen vaak ook!, langere tijd botsen met elkaar, dan gaat het mis. De overheid botst dan volop op een ijsberg die omgeving heet. Dit soort ijsbergen die voor organisatie vaak grotendeels onder de waterspiegel zitten, kun je en moet je als organisatie veel eerder meten en duiden. Je kunt er recht doorheen varen - hou vast aan je koers - als dat kan. Maar als weerstanden te groot zijn, kun je er beter om heen varen; je past je koers aan, door veranderingen in communicatie, beleid en/of bestuursstijl.

De buitenwereld structureel analyseren is een *must*

Door structureel en gestructureerd issue-analyses te maken kun je weten wat er speelt. Alle college-akkoorden zeggen het ook: we willen weten wat er leeft bij mensen. Ga daarom deze collegeperiode structureel te werk, analyseer systematisch de beelden, de argumenten en de woorden in jouw gemeenschap. Niet door af en toe wat kritische tweets over een project naar je collega's of je bestuurder te sturen. Of door hem of haar attent te maken op enkele zure reacties onder een kritisch artikel op een regionaal nieuwsplatform. Nee, dat helpt je organisatie geen stap verder. Bestuurders en collega's haken vaak alleen maar af als je dat doet, omdat je onzekerheid laat bestaan wat het omgevingsbeeld is. Hoe beter het beeld van de omgeving, hoe beter je je advies kan geven over 'wat te doen'. En hoe meer impact je krijgt met je advies.

Breng dus regelmatig zoveel uitingen over een thema in samenhang bijeen. Voor zulke 'issue-analyses' gebruik je zowel traditionele bronnen zoals kranten, regionale rtv, gesprekken op straat en inspraakreacties, als meer nieuwe bronnen zoals online uitingen van mensen op discussieplatforms, Facebook, Twitter, Google+ etc etc. Nog

elke dag neemt het aantal mensen dat zich online uit, toe. Ook over alles wat de gemeente, provincie of waterschap wil, zegt en doet. Die uitingen zijn uiterst relevant om te monitoren voor elke overheid die ook responsief wil zijn. Kortom, ga gestructureerd en structureel 'luisteren' wat er leeft, zoals het college de bevolking heeft beloofd, en duid deze informatie. Hoe gaat dit in zijn werk? Hoe krijg je grip op beeldvorming in je omgeving?

Beeld- en opinievorming ontwikkelen zich op vier 'velden', namelijk het veld van de media, het mediabeeld, het opiniemakersbeeld, het (doel)groepenbeeld en het bevolkingsbeeld.



Beeld 26: vier velden waarop beeld- en opinievorming zich ontwikkelen

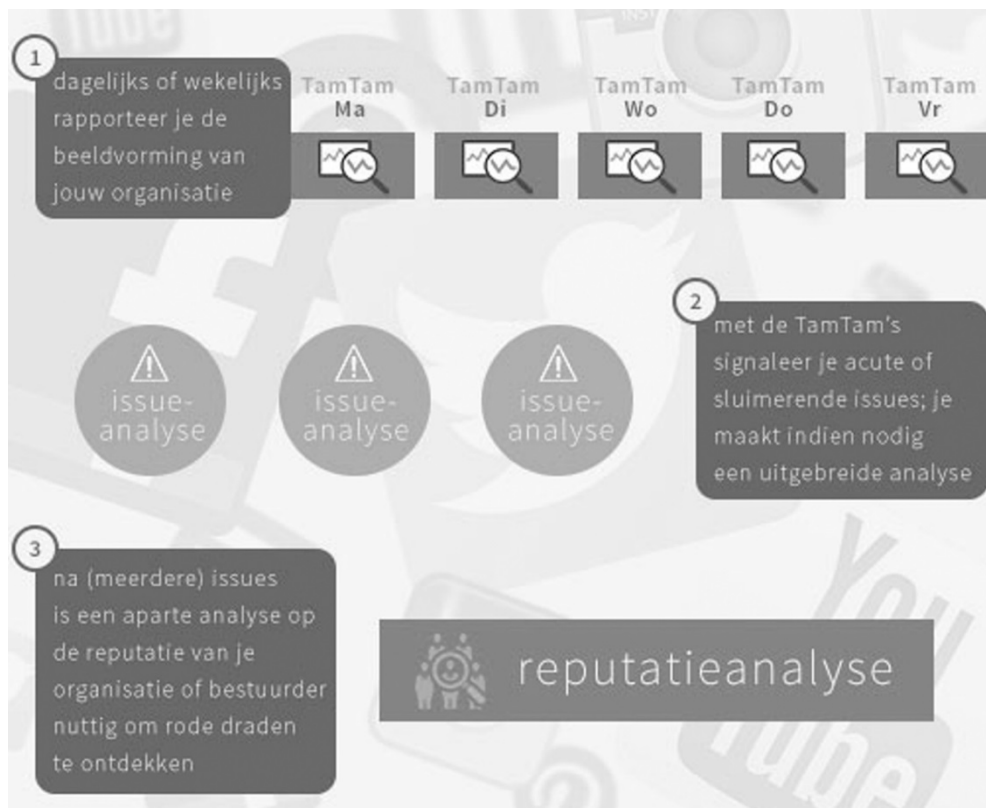
Vaak kennen bestuurders alleen de mediabeeldvorming en de meningen van klassieke opiniemakers in de omgeving: de *usual suspects*. Wat informele opiniemakers bezighoudt en wat aan diversiteit aan meningen in groepen en onder de bevolking speelt, is vaak veel minder bekend. Daarom is het cruciaal om uitingen en berichten uit alle van beeldvorming te zoeken en vangen in één analyse. Dit is wat ik noem gestructureerd luisteren, in vier velden van beeldvorming, om te voorkomen dat de organisatie slechts haar eigen invalshoek als uitgangspunt neemt bij beleid en communicatie.

Buitenwereld gestructureerd naar binnen brengen

De buitenwereld gestructureerd naar binnen brengen vereist drie typen analyses. Ten eerste moet je issues, beelden en meningen op dagelijkse basis monitoren en duiden:

TamTams. Deze 24/7 analysevorm wordt door steeds meer overheden toegepast. Zoek je aansprekende voorbeelden? Kijk op <http://www.howaboutyou.nl/issuemangement/>

Ten tweede is het noodzakelijk om af en toe inzoomen op één specifiek thema: de issue-analyse. Dat doe je met name bij zwaarwegende issues die schuren tussen bestuur en bevolking. Ten derde en laatste, als een bestuurder te veel onder vuur komt te liggen, moet je inzoomen op uitingen over zijn / haar bestuursstijl: de reputatie-analyse.



Figuur 14: buitenwereld gestructureerd naar binnen brengen

TamTams, issue- en reputatie-analyses maak je met behulp van een vaste, beproefde methodiek. Hieronder lichten we een tipje van de sluier daarvan op voor de middelste tak van sport: issue-analyses. Daarbij gaan we ook in op het belang, en geheim, van duiden.

Wanneer maak je een issue-analyse?

Met issue-analyses toon je voor jezelf en *key persons* aan hoe gevoelig bepaalde plannen of projecten liggen. En waarin die gevoeligheid echt ligt en bij wie. Je maakt een issue-analyse als je aanvoelt dat er een kloof gaapt tussen wat het bestuur wil en wat er bij mensen leeft. Het heeft als doel om de koers opnieuw te bepalen: gewoon rechtdoor varen of toch even omvaren.

Wat is een goede timing voor het maken van een issue-analyse? Als je aanvoelt dat de controversiële krachten groeien. Of als je merkt dat kansen worden gemist om tot meer draagvlak te komen. Met name voorafgaand aan belangrijke beslismomenten en voor en na het bereiken van bepaalde mijlpalen, wil je weten hoe het project of plan landt. maak bijvoorbeeld vlak voor een projectgroepvergadering een issue-analyse. Of voordat het college bijeenkomt om erover te beslissen. Of voorafgaand aan een commissie- of raadsvergadering, zodat je samen met je bestuurder weet in welk maatschappelijk krachtenveld zijn project of plan zich beweegt.

Timing is hierbij alles. Beter een issue-analyse die 80% af is maar wel op tijd voor een vergadering met de portefeuillehouder of collegevergadering, dan een paar uur te laat aanleveren. Zo zijn er vele momenten in de interne (projectteams, MTs, B&W) en externe werkprocessen (inspraakavonden, raadsvergaderingen, demonstraties van mensen) waar je de planning van issueanalyses op moet afstemmen. Doe dat gezamenlijk, op basis van een communicatiekalender.

Luisteren, duiden, doen

Wat is het geheim van een goede issue-analyse? Dat is de wijze waarop je kijkt naar de omgeving, de gemeenschap dus: als een verbindend en overtuigend leider. Vergeet even dat je 'slechts medewerker' bent, maar verplaats je in de rol van je bestuurder of bestuur als geheel. Geen Calimero-rol dus, maar die van strateeg: eentje die meedenkt met de bestuurder én hem of haar tegengas durft te geven. Ga uit van verbindend leiderschap, dat wil zeggen een bestuur dat visie vormt en ex ante én gaande de weg óók verbindt met wat er aan krachten, beelden en argumenten leeft in de samenleving. Kortom, verbindend en responsief leiderschap: luisterend en bindend aan de ene kant en visievormend en daadkrachtig aan de andere kant. Dat betekent enerzijds een bestuurder die luistert, spiegelt en zijn woorden en beelden goed laat aansluiten bij de uitgesproken en onuitgesproken woorden en gedachten van mensen. Bindend. Lang niet iedereen is dat gegeven, en het is jouw rol om de bestuurder daarbij te helpen. Onder andere door vanuit de issue-analyse de argumenten en woorden te halen die mensen gebruiken. Door eventuele *common ground* over het doel van beleid te benoemen. Door een kernboodschap of woordvoeringslijn te maken die niet alleen de voordelen, maar ook eerlijk de nadelen benoemt. En daar

antwoord op heeft/geeft. Die een bestuurder adviseert ook met zijn criticasters te praten, niet om ze te bekeren maar om dilemma's te delen en een andere *tone of voice* te bewerkstelligen.

En anderzijds ook een bestuurder die verder durft te kijken én te doen dan wat er wast op dat moment zich afspeelt. Die integer in zijn intenties is en handelt in het algemeen belang. Neem bijvoorbeeld burgemeester Lenferink van Leiden bij de opvang van zwemleraar Benno L. Enerzijds luisterde hij goed, hij ging persoonlijk naar demonstranten toe om naar hen te luisteren en met hen te praten. Anderzijds kwam hij op voor het algemeen belang: een pedofiel die zijn straf heeft uitgezeten moet toch ergens wonen, met alle veiligheidsmaatregelen en zorgen die daarbij nodig zijn. Hij toonde hij persoonlijke moed door dat in zijn stad te laten gebeuren. En bleef hierbij standvastig, ondanks heftige weerstanden van bepaalde kanten.

Het geheim hierbij is duiden: op waarde schatten wat signalen voor en tegen (een project of plan van) de overheid betekenen. Wat is duiden? Duiden is de tussenschakel tussen luisteren en doen in de bekende drieslag 'luisteren, duiden, doen'. Deze aanbeveling deed de commissie Cohen aan alle gemeenten na project X in Haren. Duiden is de opmaat naar iets doen met wat je hoort of ziet. Hierbij maak je onderscheid tussen wat wel en niet belangrijk is, in wat wel en niet echt is, in waar wel of niet een kans in zit voor de overheid - en waarom. Hoe doe je dat? Hoe vind je je weg in al dat gekakel online? Door elke individuele uiting in zijn context te zetten. Is een klacht afkomstig van een eenzame dorpsgek of is ie indicatief voor een klacht van velen? Is een bepaald beeld over een project indicatief voor alleen dat project - bijvoorbeeld de locatie van een nieuw gemeentehuis, weg of windmolen? Of is er een patroon in te ontdekken?

Duiden is ook: uitingen in hun context bekijken. Niet alleen per veld, maar ook in hun timing. Verzamel daarom niet enkele maar zoveel mogelijk uitingen (online en offline) over een project of plan, over een langere periode. Mijlpalen in de beleidscyclus zijn hierbij heuse *triggers* voor hernieuwde opinievorming. Hetzelfde geldt voor *events*, zoals crises en (ophef over vermeende) schandalen.

Weging, ordening en advies

Daarna volgen de volgende stappen: weging en ordening. Weeg elke uiting - of cluster van uitingen - op relevantie voor het project of plan in kwestie. Orden ook alle relevante uitingen voor jezelf en de lezer! Dat doe je door een checklist van vijf factoren te hanteren: het volume aan uitingen of artikelen, de teneur (steun, kritiek, neutraal of gemengd), wie er voor en tegen zijn, welke type argumenten voor en tegen worden gebruikt, en wat zijn de risico's én de kansen zijn. Kansen zien in weerstanden en criticasters vergeten we bij de overheid nog wel eens, *risicominded* als we

zijn. Criticasters zijn vaak meer betrokken dan wie dan ook, als je ze voor je kan winnen, of in elk geval je dilemma's kan delen op een open, onbevooroordeelde manier, heb je al veel gewonnen. Schiphol is met de milieubeweging een bekend voorbeeld hiervan.

Formuleer vervolgens je advies. Vaak bestaat dat uit meerdere adviespunten om het schip weer op responsieve koers te krijgen. Het kan zijn dat je je kernboodschap moet aanpassen, maar het kan ook zo zijn dat de maatregel echt aangepast moet worden. Of iemands bestuursstijl - en dan hoort het thuis bij reputatiemanagement. Zo gaan we van luisteren (alle uitingen gestructureerd verzamelen), naar duiden (uitingen zien in hun context en wegen voor het project en het bestuur) naar doen (adviseren over 'wat te doen', handelingsperspectieven schetsen).

Reputaties komen te voet en gaan te paard

Welk imago heeft bestuurder/je overheid? Hoe wordt er over je organisatie gesproken? Hierover is al veel gezegd en geschreven. In essentie: vertrouwen komt te voet en gaat te paard. Als een bestuurder of overheid in de problemen komt door zijn of haar beleid of bestuursstijl, is het hoog tijd voor een reputatie-analyse. Vaak zie je een bestuurder in de problemen komen door een of meer lastige dossiers. Door de druk, komt ook druk op kwetsbare kanten van een bestuurder. Als media en mensen hierin een rode draad gaan ontdekken, is het tijd voor een reputatie-analyse. Deze maakt gerichte bijsturing mogelijk. Daardoor wordt een bestuurder effectiever, het bestuur als geheel sterker en de overheid geloofwaardiger en slagvaardiger. Voor reputatie-analyses en -advies bestaat een speciale methodiek.

Licht je analyse en advies altijd persoonlijk toe

Daarnaast is persoonlijke toelichting essentieel. Laat geen enkele issue-analyse of reputatie-analyse zomaar 'los' op collega's of bestuurders. Licht je analyse persoonlijk toe in het afdelingsoverleg, het projectoverleg cq bij de bestuurder. De structuur van je analyse geeft de nodige houvast: de vier velden. De brillen die je opzet en de vaktermen die je gebruikt, geven de nodige impact: volume, teneur, nieuwsgolven, nieuwsaccenten, frames, criticasters, steunzenders, steun, kritiek, risico's, kansen, handelingsperspectieven. Laat in je analyse de urgentie naar voren komen, met name als een plan of project in zwaar weer zit of in zwaarder weer zal komen als men rechtdoor vaart. Dat is de *incentive* om wat te doen.

En wat te doen als *key persons* de essentie van de analyse niet herkenbaar vinden? Het kan gevoelig liggen... Breng dan nog zwaarder geschut in stelling: omgevingsonderzoek: met dezelfde analysebrillen als hierboven geschetst, maar dan systematisch onderzocht onder met name de bevolking. Zo geef je je analyse van de omgeving de nodige impact, namelijk een waar niemand omheen kan en waar iedereen veel mee

kan. Zodat de overheid de grootste ijsberg echt ontwijkt en beleid niet tegen maar met zoveel mogelijk inwoners maakt. Precies wat er in die nieuwe collegeakkoorden staat.

Over Aart

Aart Paardekooper (1967) is issue- en reputatiemanager bij HowAboutYou en campagnestrateeg bij de Politieke Academie. In zijn werkzame leven heeft hij veel overheden zien worstelen met issues en draagvlakproblemen. Met een beproefde methode weet hij weerstanden te peilen en bananenschillen te voorkomen.



Tijdig tracken en traceren van onderliggende issues, argumenten en sentimenten scheelt volgens hem veel tijd - tijd die nodig is om te anticiperen en communicatie of beleid bij te sturen. Het scheelt ook frustraties en zinloos bestede energie – energie die nodig is voor het werken aan de dingen die relevant zijn. De bekende 80% - 20% regel van mensen die in een flow werken. Zijn kracht is duiden wat er speelt in combinatie met alerte politiek-bestuurlijke advisering. Paardekooper adviseert, traint en coacht (teams van) adviseurs, projectleiders en bestuurders in het voorkomen van issues, benutten van kansen en herstellen van reputaties.

Twitter: @apaardekooper

Website: www.aartpaardekooper.nl

Website: www.howaboutyou.nl

Factor-C en Scrum; een goed huwelijk?

Carola de Vree

Voor veel gemeente is Factor-C inmiddels een begrip. Deze werkwijze helpt gemeenten om meer omgevingsgericht te werken. Beleid dat samen met de omgeving wordt opgesteld en uitgevoerd is vaak voor alle betrokkenen uiteindelijk beter beleid. Beter omdat er volop gebruik is gemaakt van ieders expertise (zowel vakkennis en ervaringskennis). Beter omdat betrokkenen begrijpen welke keuzes er zijn gemaakt en waarom (proces is transparant). En beter omdat de gekozen oplossingen aansluiten bij de behoeften en mogelijkheden van de omgeving (aansluiten bij initiatieven).

Veel gemeente gebruiken de Factor-C werkwijze om zichzelf alert te houden op omgevingsfactoren. Die veranderen permanent. De inkt van een beleidsplan is soms nog niet droog, of de werkelijkheid ziet er alweer anders uit. Vandaar ook dat er niet eenmalig maar continu aandacht voor de omgeving moet zijn. Je zou kunnen zeggen dat Factor-C niet alleen een werkwijze is maar veel meer nog een 'mindset' die goed in een organisatie verankerd moet worden. Dat gaat niet vanzelf. Van beleidsmakers wordt gevraagd dat zij communicatie altijd een onderdeel laten zijn van afwegingen die gemaakt worden tijdens het beleidsproces. Niet alleen de vraag 'klopt dit inhoudelijk' maar ook 'klopt dit communicatief' is relevant.

Factor-C biedt, via een aantal concrete stappen en instrumenten, houvast voor gemeenten die werk willen maken van het versterken van de omgevings sensitiviteit. Op verschillende manieren laat Factor-C je kijken naar het krachtenveld, met begrip voor belangen en posities van anderen. Daarnaast besteedt de methode volop aandacht aan een passend proces voor alle deelnemers, een aansprekende (kern)boodschap en aansprekende en succesvolle communicatievormen op maat. Dit artikel gaat niet uitvoerig in op de inhoud van de Factor-C stappen en instrumenten. Enige voorkennis wordt verondersteld, maar meer informatie over Factor-C valt ook te lezen op www.publiec.nl en www.rijksoverheid.nl.

Van beleidsproces naar chaos

Steeds meer gemeenten zien in dat de organisatie vooral scherp gehouden kan worden op hun 'communicatieve manier van werken' wanneer het bestuur en de omgeving daar kritisch op zijn. En dat kan natuurlijk ook positief kritisch zijn. Met andere woorden: inwoners en organisaties van buiten de gemeentelijke organisatie kunnen een actieve rol vervullen bij het formuleren van de beleidsopdracht, het monitoren van het proces en het toetsen van al dan niet passende communicatie. Zo heeft de gemeente Zoetermeer een 'Samenspraakgroep' van inwoners die deze rol vervult. En is de gemeente Rijswijk volop aan de slag met 'Opgave gestuurd werken' waarbij inwoners al vanaf het formuleren van de beleidsopgave de hoofdrol vervullen. Dit zijn

prachtige voorbeelden, alleen al vanwege de bereidheid om dit 'experiment' (maar dat klinkt bijna wat oneerbiedig) aan te gaan op deze manier.

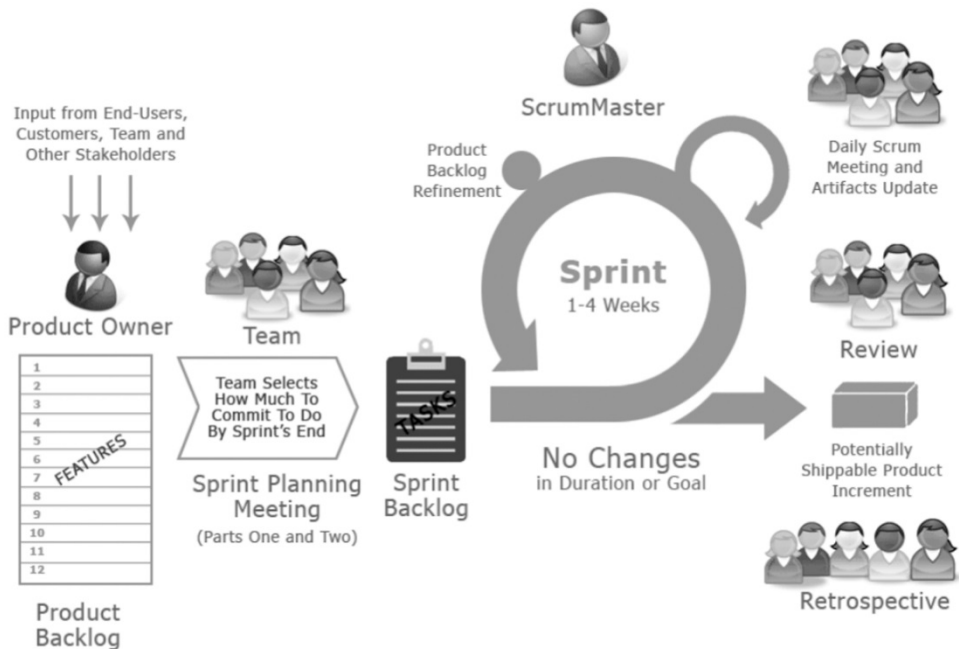
Samen optrekken met de omgeving is het devies. Meer overlaten aan inwoners, ruimte bieden, vertrouwen geven. Grote burger, kleine overheid. Maar daarmee wordt het beleidsproces minder voorspelbaar. De planning is niet meer alleen afhankelijk van de agenda van de beleidsmaker maar ook van inwoners en organisaties. Belangen en inzichten van partijen in het krachtenveld veranderen bovendien continu. De beslissingsbevoegdheid ligt soms bij anderen dan de gemeenten, en die besluitvorming is vaak een stuk minder transparant dan het lokale bestuurlijke systeem met raadscommissies en gemeenteraadsvergaderingen. Kortom: de tijd van het lineaire en overzichtelijke beleidsproces in afgebakende stappen lijkt achter ons te liggen. Juist dan wordt de 'manier van werken' met elkaar van wezenlijk belang; de weg naar beleid wordt nog belangrijker dan alleen de inhoud van het beleid. En dat proces moet natuurlijk niet in totale chaos belanden.

Let's scrum together

Steeds meer gemeenten verkennen de mogelijkheden van scrum. Deze werkwijze wordt al jaren toegepast binnen bijvoorbeeld de ICT branche. Nieuwe softwarepakketten worden vaak op deze manier ontwikkeld. Maar ook in de wereld van andere disciplines is scrum zo'n beetje gemeengoed. Zelf werk ik op dit moment als interim hoofd Communicatie bij Deltares, een kennisinstituut op het gebied van water en ondergrond, waar veel met scrum wordt gewerkt. Bij Scrum wordt de opgave (lees: beleidsopdracht of projectdoel) geformuleerd aan de hand van 'user stories'. Vooraf wordt uitgebreid beschreven wat de eindgebruiker (klant, inwoner, stakeholder) van het project mag verwachten en hoe het aansluit bij hun behoeften en wensen. Vervolgens wordt de opdracht in kleinere brokken opgedeeld, omdat de voorspelbaarheid van juist die 'grote stappen' (lees: beleidsfasen) niet altijd even goed bleek te zijn. Voordat je het weet ziet de werkelijkheid er al weer anders uit dan verondersteld werd aan het begin. Scrum biedt flexibiliteit en zorgt ervoor dat er permanent met de opdrachtgever wordt afgestemd of het project (lees: beleid) zich nog in de goede richting ontwikkeld. Dat gebeurt vanuit het scrumteam, dat ook echt als team verantwoordelijk is voor de resultaten.

Scrum heeft zijn eigen taal. Begrippen als backlog, scrummaster, sprint, stand-up meeting, retrospective enzovoort laten zien dat het hier om een van origine Amerikaanse aanpak gaat. Jeff Sutherland en Ken Schwaber schreven in 1995 de Scrum Guide wat een doorbraak voor deze werkwijze betekende (zie www.scrumguides.org voor de inhoud van deze gids). Dat is overigens gelijk een handicap voor het hantieren van deze werkwijze bij overheden: daar zijn veel mensen wars van Engelse termen en alles wat neigt naar 'Amerikaanse-achtige' methoden, terecht of onterecht.

Een vertaling van deze begrippen naar de beleidscontext bij overheden zal helpen om scrum ook bij gemeenten meer succesvol te laten zijn, is mijn overtuiging. De vertaalslag die prof. Betteke van Ruler in 2013 maakte van scrum in haar boekje 'Reflectieve communicatie scrum' is een goede stap in die richting, maar is nog wel vooral bedoeld voor communicatieprofessionals. De beleidsmensen hebben we daarmee nog niet automatisch binnenboord. Factor-C is juist ontwikkeld vanuit het perspectief van de beleidsmakers bij de overheid, en slaat daardoor ook volop aan bij die categorie collega's; er wordt een andere taal gesproken bij Factor-C.



Figuur 15: bron illustratie: CVCE, www.vcedhlab.hypotheses.org

Haakjes

De vraag is nu hoe beiden, Factor-C als methode en 'mindset' om omgevingsgericht te werken en Scrum als flexibele en dynamische werkwijze, elkaar kunnen versterken. Er zijn interessante haakjes die ik kort wil verkennen.

Winst bij de voorbereiding

Allereerst zie ik volop mogelijkheden om de stappen van Factor-C in te zetten bij de intake en sprintvoorbereiding van Scrum. Bij Scrum wordt gesproken over 'user stories' die opgehaald moeten worden om de opdracht voor het scrumteam helder te krijgen: wat verwachten de eindgebruikers of belanghebbenden van de uitkomst van het beleidsproces of project? Welke 'kwaliteitseisen' formuleren zij?. Maar bij wie ga je die 'verhalen van gebruikers' ophalen? Daar kunnen de actoreninventarisaties en

analyses van Factor-C prima bij helpen. Maak een goede krachtenveldanalyse en zorg op basis van deze uitkomsten voor een heldere opdrachtformulering en reële ambitie. Wat mij betreft zou je dat ook echt samen met een aantal belanghebbenden kunnen doen, die opdrachtformulering, zoals dat ook bij opgave gestuurd werken gebeurt. De manier waarop kernboodschappen bij Factor-C worden opgesteld zou een goede manier zijn om dit samen met belanghebbenden te doen.

Scrumteam met inwoners

Na het vaststellen van de beoogde projectdoelen en –resultaten stel je het scrumteam samen: een zelfsturend team waarin alle betrokken partijen en vereiste disciplines aanwezig of vertegenwoordigd zijn. Vervolgens gaat het scrumteam aan de slag met de opdracht. Dat doen ze binnen kaders zoals geld, tijd en planning. Zoals eerder in dit artikel al werd gezegd, zijn deze randvoorwaarden lang niet altijd het exclusieve domein van de eigen organisatie. Hier wordt het interessant. Want hoe ga je om met inwoners en organisaties die vanuit hun (soms zelfs financiële) belangen bij beleid en de beweging naar overheidsparticipatie hun plek claimen in het gezamenlijke proces? Dat kan er feitelijk alleen maar toe leiden dat het scrumteam samen met deze partijen wordt opgesteld. Oftewel: inwoners zouden in dat geval ook moeten deelnemen aan het scrumteam om al deze zaken te kunnen bepalen en er ook medeverantwoordelijk voor te zijn. Ik zie dit in de praktijk nauwelijks gebeuren tot nu toe. Na de intake en het formuleren van de opdracht gaat een veelal intern scrumteam met de opdracht aan de slag. Maar zou het niet veel passender zijn om het scrumteam te verrijken met een stukje buitenwereld, met betrokkenen die kennis en ervaring hebben en die belang hebben bij een optimaal beleids- of projectresultaat? Natuurlijk zit er wel een veiligheidsklep in Scrum ingebouwd, namelijk het feit dat de ‘product owner’ permanent monitort of het scrumteam op de goede weg zit bij de stakeholders. Maar een actievere rol van deze stakeholders in het scrumteam zou meer honoreren dat bij de beweging naar overheidsparticipatie het beleid en de opdracht allang niet meer van de overheid alleen zijn.

Omgevingsbewuste ‘Product owner’

Bij Scrum is de ‘product owner’ de eigenaar van het op te leveren product. Hij of zij geeft het team richting en keurt tussentijdse resultaten goed of af. De producteigenaar (lees: beleidsverantwoordelijke) is dus nauw betrokken bij de ontwikkeling van het product. Het is voor deze functie in het scrumproces van groot belang dat deze ‘product owner’ of beleidsmakers over een goed ontwikkelde omgevingsensor beschikt. Hier brengt Factor-C iets extra’s, namelijk het ontwikkelen van deze competenties. Want dat is niet iedereen van nature gegeven, zo’n omgevingsensor. Daar is in heel veel gevallen een leer- en opleidingsprogramma voor nodig dat daar structureel aandacht voor vraagt. De organisatie kan deze sensor versterken door de Factor-C me-

thode als basis hiervoor te gebruiken en structureel de omgeving te monitoren. Factor-C biedt hier praktische handreikingen voor. Dit versterkt die permanente reflectie op de samenleving inclusief de social stories, waar Betteke van Ruler het in haar publicatie over heeft. Want voordat je het weet is de 'product owner' toch teveel met de binnenwereld bezig en moet er vervolgens flink bijgesteld worden op het moment van monitoring van het product/beleid aan het einde van een sprint. Deze kruisbestuiving van Factor-C en Scrum voorkomt dit.

Sprinten met een kalender

Tenslotte is er veel winst te behalen bij de laatste stap uit Factor-C: de beleids- of communicatiekalender. Hier voeg ik steeds vaker 'een vleugje Scrum gedachte' aan toe (zonder te willen vloeken in de kerk van 'diehard scrum believers'). Wanneer bij deze stap de tijdshorizon te ver naar achteren wordt geschoven van de kalender, bijvoorbeeld enkele maanden vooruit, dan ontstaan er ingevulde matrixen die snel zijn achterhaald door de praktijk. Denken in kortere periodes (lees: sprints) met meer aandacht voor tussentijdse resultaten en veranderingen in de omgeving is een verrijking voor Factor-C.

Verkering

De verkenning van het huwelijk tussen Scrum en Factor-C is nog in volle gang. De eerste haakjes zijn gevonden en je zou kunnen zeggen dat er op zijn minst sprake is van verkering tussen beiden. Een verdere vertaling van Scrum in de richting van beleidsmakers, met een begrippenkader en kernboodschap die binnen de overheid aanspreken, zal helpen om uiteindelijk meer met Factor-C in combinatie met Scrum te kunnen experimenteren. Dat gebeurt nu overigens al wel, maar dan vaak in de hoek van communicatieprofessionals. De beleidsmakers bij de overheid lijken nog niet massaal voor Scrum te kiezen, wel afdelingen ICT en projectmanagers.

Factor-C zie ik zelf meer als een 'mindset' in plaats van een methode alleen. Natuurlijk, de concrete instrumenten in Factor-C geven houvast voor inmiddels heel veel overheden bij het betrekken van de omgeving bij beleid en projecten. Een omgevingsgerichte houding bij de overheid vraagt om permanente aandacht voor het versterken van het communicatieve vermogen. Daar hoort een structureel leerprogramma en kennisuitwisseling bij. Scrum zal in zo'n context goed gedijen als actiegerichtte werkwijze die inwoners en overheid bij elkaar kan brengen. Daar kan nog volop mee geëxperimenteerd worden bij overheden. Ik kijk uit naar de resultaten.

Over Carola

Carola de Vree-van Wagtendonk richtte in 2008 het bureau Publicec op, dat zich bezighoudt met het begeleiden van communicatievraagstukken van en naar het publieke domein. Carola verzorgt veel trainingen en workshops voor beleidsmakers, managers, bestuurders en communicatieprofessionals. Daarnaast begeleidt ze inwoners en organisaties om hun weg richting de overheid te vinden. Carola was eerder werkzaam in advies- en managementfuncties bij gemeenten en het ministerie van Algemene Zaken en op dit moment bij Deltares. Ze is lid van de werkveldcommissie van de Haagse Hogeschool en was eerder bestuurslid van beroepsvereniging Logeion.



Dit artikel kwam tot stand met steun van Bas Douma. Bas is zelfstandig procesbegeleider en Scrum Master en ook verbonden aan Publicec.

Bronnen

Jeff Sutherland en Ken Schwaber, the Scrum Guide, 1995, www.scrumguides.org

Betteke van Ruler, Reflectieve communicatie scrum, 2013 www.bettekevanruler.nl/Reflectieve-Communicatie-Scrum

Igno Pröpper, Bart Litjens en Peter Struijk, Naar een opgaven gestuurde organisatie, 2012

Amanda Koene, scriptie in opdracht van Publicec 'Flexibel denken, slagvaardig doen', 2015

De overheid als marketeer: agile in de aanval

Gidion Peters

In dit boek lees je over ontluikende organisaties: organisaties temidden van de stormachtige ontwikkeling van sociale media de afgelopen jaren, die steeds een nieuw stapje zetten in hun conversatie met de buitenwereld. Bij het begin van ieder stapje wordt de organisatie wat overrompeld door nieuwe prikkels: 'ojee, wat komt daar nu binnen?' Vervolgens ontwikkelt de organisatie de kennis en kunde om met die nieuwe impulsen om te gaan en er zelfs gebruik van te maken.

Zo lees je in dit boek over gemeenten die eerst voorzichtig experimenteren, vervolgens de dialoog vinden en uiteindelijk zelfstandig en zelfbewust aan de conversatie deelnemen en netwerken. Maar er is nog een stap die overheden, waaronder gemeenten, kunnen zetten. Kom je met me mee, aanstaande overheidsmarketeer?

Belang overheidsmarketing wordt steeds groter

Het aantal ambtenaren in Nederland dat zichzelf marketeer noemt of als zodanig in organisaties is gepositioneerd, is op een gering aantal handen te tellen. Sommige gemeenten hebben citymarketingorganisaties, maar ook daar is veel uitbesteed. De overheid doet liever aan communicatie, de opvolger van wat vroeger voorlichting was. Marketing heeft nog altijd een *corporate* imago, en is het best te plaatsen in de hoek van de bekende koekjes, scheermessen en vliegzeilen.

Als we naar de wereld om ons heen kijken, wordt het belang van gedegen overheidsmarketing echter steeds groter. Burgers besteden hun tijd in toenemende mate online, waar hun aandacht wordt opgeslokt door content en diensten van slim opererende marktpartijen die data en sociale media als geen ander beheersen. De content en diensten van (lokale) overheden dreigen daartussen te verdrinken, terwijl dat niks zegt over de relevantie ervan. Zo komt het voor dat je als overheid de markt te weinig, te laat of te gefragmenteerd bereikt.

Drie uitgangspunten voor je marketing

Om tussen het hedendaagse marketinggeweld toch op te vallen met een relevante boodschap, is het zaak om marketingspieren te kweken. Dat betekent dat je weet hoe marketingstrategie-, organisatie- en tooling werken, en de intuïtie en bravoure ontwikkelt om daarmee de wereld in te trekken. Het doel daarbij is nooit om een hip marketingbureau te worden, maar om je mannetje te kunnen staan, relevant en present te zijn en in ieder geval niet door dergelijke bureaus te worden uitgekled. Als je als overheidsorganisatie zo'n move wilt gaan maken, dan geef ik je drie uitgangspunten mee voor onderweg:

1. *Assertief boven afwachtend*

Aanwezig zijn betekent in eerste instantie durven om aanwezig te zijn. In dit boek is te zien hoe verschillende gemeenten zich hierin hebben ontwikkeld: van stille aanwezigen naar actieve meebabbelaars. Maar echt op marketingpad gaan, betekent er nog een schep bovenop doen: assertief zijn in je concepten en uitingen. Als marketeer wil je niet het veilige pad bewandelen, dat wordt al te vaak betreden. Met prikkelende marketing zul je sneller botsen met traditionele voorlichters: dat is een deel van de opgave.

2. *Flexibiliteit boven 'campagnes'*

Nog te vaak wordt marketing vereenzelvigd met het voeren van een vooropgezette campagne. Heeft een gemeente een nieuw ruimtelijk project opgeleverd of komt er een groot evenement aan, dan wordt er een campagne opgetuigd. Wat meestal gepaard gaat met een uitgebreid plan inclusief planning dat wordt vastgesteld en uitgevoerd. Hedendaagse marketeers zeggen steeds meer gedag tegen dit soort logge wijzen van campagne voeren. In plaats daarvan werken zij *agile*: dat betekent dat je aan het begin van een campagne zoveel mogelijk openlaat en experimenteert met uitingen en boodschappen, zodat je de markt leert aanvoelen en continue kan bijsturen.

3. *Samenwerken boven uitbesteden*

Ook dit is een *agile* principe. Bij een gebrek aan marketingcompetenties, worden bureaus opgebeld om de klusjes op te knappen. Via aanbestedingen, raamcontracten of *preferred suppliers* worden er euro's in overheidsmarketing gestopt, en niet altijd met overtuigend resultaat. Als je als overheidsorganisatie wendbaar en zichtbaar wilt blijven in de buitenwereld, is het een gemiste kans om je marketingactiviteiten volledig over de schutting te gooien richting een bureau. Ja, het is fijn als daar de broodnodige marketingcompetenties liggen, maar je verliest mogelijk ook impact en meer geld dan nodig is. Door een intensieve samenwerking aan te gaan met marketeers van buiten (dat hoeven niet persé bureaus te zijn), creëer je een gezamenlijke verantwoordelijkheid tussen binnen en buiten en kun je sneller acteren. Daarnaast doe je als overheidsorganisatie waardevolle kennis en ervaring op. Simpele maatregel: maak een 'marketing room' waarin je samenwerkt met de ingehuurde partij en maak daarin voor iedereen in de organisatie transparant hoe het met je concepten, uitingen en campagnes loopt en welke impact je bereikt.

Laat je zien als overheid

De stapsgewijze evolutie van overheden op het gebied van de online conversatie de afgelopen jaren, is stevig geweest. Als je als burger online iets wil, is er gereede kans dat de overheid terugpraat. Tegelijkertijd heeft de overheid zelf ook veel te vertellen dat voor burgers relevant kan zijn, en heeft het daarnaast een natuurlijke functie als netwerker en verbinder in een gemeenschap. Dan is het fijn als die overheid zich kan

laten zien en dat ook durft. Om daarbij effectief de concurrentie aan te kunnen gaan met alle andere partijen die om de aandacht van gebruikers meedingen, kan de overheid niet zonder marketingcompetenties. En dan liever de competenties van morgen: in mijn ogen is dat *agile marketing*, het flexibel kunnen inspelen op de buitenwereld met durf en data. Wil je meer weten? Er verschijnen inmiddels steeds meer boeken en blogs over de *agile marketing* aanpak, en ik zou graag met je meewerken aan een eerste (overheidsgerelateerde) *community of practice*.

Over Gidion

Gidion Peters is mede-oprichter van Scrum Company en mede-auteur van het boek 'Scrum in Actie: maak van elk project een succes,' een uitgave van Business Contact (2015). Zijn werk richt zich op het adviseren, coachen en begeleiden van teams en managers bij de toepassing van agile werkwijzen, waaronder scrum. Hij is mede-doцент van de 5-daagse Mastercourses Public en Communicatie Scrum praktijkopleidingen.



Twitter: @Scrumco

Website: www.scrumcompany.nl

Lokale democratie: naar co-creatie tussen journalisten en burgers via platformen

Maurits Kreijveld en Chris Aalberts

Een kritische en onafhankelijke journalistiek wordt gezien als een essentieel onderdeel van een vitale democratie: journalisten bevragen politici en overheden kritisch, informeren burgers over het overheidsbeleid en de politieke besluitvorming en verwoorden de sentimenten van burgers richting de overheid. De afgelopen jaren heeft de lokale journalistiek echter te maken gehad met een enorme reductie en verschraling. Daarmee is de kritische controle van de bestuurlijke macht steeds meer in de knel gekomen.

In dit artikel beschrijven we de mogelijkheden van lokale platformen als een plaats waarop journalistiek, burgers en politiek elkaar kunnen ontmoeten en kunnen samenwerken om zo de lokale democratie te versterken.

Journalistiek onder druk

De opkomst van internet en sociale media heeft geleid tot meer gratis informatie dan ooit tevoren en daar hebben vrijwel alle betaalde media last van. Met name het verdienmodel van kranten en tijdschriften is onder druk komen te staan. De gevolgen zijn in de gehele journalistiek merkbaar: minder banen, meer flexibele contracten en minder titels. Op lokaal niveau is de kaalslag het meest ernstig: fors minder lokale journalisten, het sluiten van redacties en het samenvoegen van titels (Landman et al., 2015).

Op deze manier is er lokaal een enorme verschraling van het nieuwsaanbod en dat betekent minder journalistieke controle op lokale politici. Het nieuws dat resteert is bovendien meer dan ooit gedreven door hypes en relletjes omdat journalisten daarmee bezoekers kunnen opkrikken. Tijdgebrek bij journalisten leidt bovendien tot het kritiekloos overtypen van persberichten van overheden en andere organisaties.

Burgerjournalistiek geen alternatief

Door de komst van internet is ook burgerjournalistiek mogelijk geworden: burgers doen zelf verslag van nieuws uit hun omgeving. Er zijn veel voorbeelden van nieuwsfoto's die burgers hebben gemaakt en een groot publiek hebben bereikt. Maar burgerjournalistiek is vooralsnog geen alternatief voor de professionele journalistiek: professionaliteit en continuïteit ontbreken.

De meeste bloggers hebben geen journalistieke ambities en vinden het vooral fijn om hun persoonlijke mening even van zich af te schrijven (Bakker, 2013; Aalberts &

Kreijveld, 2011). Bovendien is het aanbod van burgerjournalisten versnipperd. Burgerjournalisten zijn vooralsnog niet in staat de taak van de lokale journalistiek over te nemen, zelfs al zouden ze dat willen.

De dynamiek van platformen

Internet heeft niet alleen bedreigingen gebracht maar ook nieuwe kansen om de lokale democratie te versterken. In de netwerksamenleving zijn er bijvoorbeeld nieuwe mogelijkheden gekomen om taken te crowdsourcen, flexibel samen te werken, meningen van burgers te peilen en kennis en informatie uit te wisselen.

Platformen spelen hierbij een belangrijke rol. De kracht van platformen is dat ze een aantrekkelijke plek bieden waar verschillende partijen bij elkaar komen en met elkaar samenwerken en informatie en kennis uitwisselen. Op platformen integreren verschillende diensten tot één samenhangend aanbod dat aantrekkelijk is voor een eindgebruiker: een consument of burger. Succesvolle voorbeelden zijn de levendige online communities rond Linux, Wikipedia en doe-het-zelf-gemeenschappen van 3D-printen. Aan de meer commerciële kant spreken Airbnb, Uber en de mobiele app-stores tot de verbeelding.

Een platform doet dienst als een soort digitale marktplaats waar vraag en aanbod samenkomen. Vragers kiezen uit een breed aanbod van toepassingen, diensten en content. Aanbieders leren via het platform wat gebruikers willen, wat radicaal innoveren en bestaande markten op zijn kop zetten mogelijk maakt. Nieuwe partijen kunnen bovendien relatief gemakkelijk aanhaken en meedoen (Kreijveld, 2014).

De principes van platformen worden in steeds meer bedrijfstakken ingezet. Platformen maken het mogelijk om ook op lokaal niveau tot bundeling van vraag en aanbod te komen: van kennis en mankracht in de vorm van burgers en journalisten die de lokale politiek controleren en de lokale democratie verstevigen.

Platformen voor lokale democratie

Een dergelijk platform verschilt van contentbedrijven en uitgeverijen die primair gericht zijn op het verdienen van geld en daarom op het bedienen van de platform-sponsors: de adverteerders, mede omdat de abonnementen teruglopen. Bij de platformen van deze bedrijven gaat het om de kant van burgers: welk nieuws vinden ze interessant en 'lekker'? (Costera Meijer, 2006). In die wereld worden nieuwe verdienmodellen ontwikkeld met gesponsorde content, met advertenties op maat (passend bij de voorkeuren van burgers) en met betalen per artikel (zoals via de digitale kiosk Blendle).

Een lokaal democratie-platform zou idealiter meerdere functies moeten combineren die allemaal samenhangen met de lokale democratie en de kritische controle door burgers en journalisten. Alleen op die manier ontstaat een rijk aanbod van content en toepassingen waardoor het platform ook aantrekkelijk wordt voor gebruikers. Dit kunnen zowel burgers, als politici en journalisten zijn.

Wat zouden de content en toepassingen op een dergelijk lokaal platform kunnen zijn vanuit het oogpunt van een vitale lokale democratie?

Politieke informatie

Een lokaal platform kan politici een podium geven om hun standpunten aan een breder publiek uit te dragen en ook om op elkaar te reageren zodat burgers een compleet beeld kunnen krijgen van wat de politici in de gemeente doen en vinden. Als alle partijen meedoen, ontstaat veel informatie over lokale politiek die vergelijkbaar is met veel traditionele journalistiek nu: er worden meningen van politici – in het kader van ‘hoor en wederhoor’ – tegenover elkaar gezet. Het is aan de burger te besluiten met welk standpunt men het eens is.

Burgerjournalistiek

Een lokaal platform kan daarnaast een logische plaats worden voor burgerjournalistiek op lokaal niveau. Burgers die verslag doen van gebeurtenissen binnen en buiten de politiek en opiniestukken plaatsen net zoals politici en journalisten dat doen. Het platform heeft waarde in het samenbrengen van de bijdragen van burgers die slechts incidenteel verslag doen of hun mening geven. Deze bijdragen worden op het platform gebundeld en worden zo makkelijker vindbaar voor het publiek. Samen opgeteld geven ze een meer volledig beeld.

Discussieplatform

Een lokaal platform kan een plaats zijn waar burgers met elkaar en met politici in discussie gaan over thema's die in de wijk of de gemeente spelen, zowel op politiek als niet-politiek terrein. Deze discussies kunnen een belangrijke informatiebron vormen voor politici in de gemeenteraad over wat er in de gemeente speelt. Ze zijn tevens informatief voor journalisten om erachter te komen welke thema's op dat moment in de belangstelling staan en meer journalistieke aandacht verdienen.

Onderzoeksjournalistiek

Een lokaal platform kan een plek zijn waar burgers met journalisten en politici kunnen samenwerken aan onderzoeksjournalistiek: zij kunnen allen gericht vragen uitzetten – crowdsourcen dus – en alleen of in groepen die vragen van een antwoord proberen te voorzien. Politici kunnen de hulp van burgers inroepen als ze vragen

hebben over bijvoorbeeld de effecten van maatregelen en journalisten kunnen burgers vragen kwesties uit te zoeken waar ze zelf niet aan toekomen. Omdat transparant is wie het onderzoekswerk heeft gedaan, kunnen lezers zelf een inschatting maken van de waarde van de informatie.

Journalisten zouden in het ideale geval de centrale spil kunnen vormen van het lokale platform: als curatoren, die de geplaatste content ordenen, controleren, en partijen uitnodigen tot hoor en wederhoor, tot het reageren en het aanzwengelen van debatten. Zo kunnen de weinige journalisten die er nog zijn hun rol effectiever vervullen zonder dat ze alles nog zelf hoeven te doen. Het betekent wel: een nieuwe rol en verandering van het karakter van het werk.

Burgerparticipatie

Een lokaal platform kan bovendien lokale overheden een plaats bieden om hun burgerparticipatie verder in te vullen. Dit sluit aan bij een beweging van open overheid: door open data van de gemeente en informatie over raadsbesluiten beschikbaar te maken zodat burgers erover kunnen discussiëren op het platform. Die discussie komt nu op de meeste door overheden ingerichte websites amper van de grond. Andersom kunnen overheden er inbreng vragen van burgers voor hun beleid, zoals Verbeterdebuurt.nl waar burgers misstanden in hun wijk kunnen doorgeven.

Online en offline

Door een bundeling van verschillende functies die essentieel zijn voor een vitale lokale democratie kunnen platformen zorgen voor voldoende schaal waardoor lokale kritische journalistiek rendabel kan blijven. Als een platform eenmaal voldoende schaal heeft aan zowel vraag- als aanbodzijde, kan een eigen dynamiek ontstaan waarbij nieuwe content of diensten worden toegevoegd op basis van de informatie die gebruikers hebben achtergelaten. Zo kan een platform in iedere gemeente een andere invulling krijgen op basis van de lokale behoeften.

Het platform kan in de tijd blijven groeien en worden uitgebreid met nieuwe functies en diensten. De online discussies en informatie op het platform kunnen tevens gecombineerd worden met fysieke ontmoetingen in de stad. Zo wordt het weer eens druk op de publieke tribune van de gemeenteraad.

Referenties

Aalberts, C. & Kreijveld, M. (2011): *Veel gekwetter, weinig wol: de inzet van sociale media door overheden, politici en burgers*. Den Haag: SDU.

Bakker, T. (2013): *Citizens as political participants: the myth of the active online audience?* Amsterdam: proefschrift Universiteit van Amsterdam.

Costera Meijer, I. (2006): *De toekomst van het nieuws*. Amsterdam: Otto Cramwinkel.

Kreijveld, M. (2014): *De kracht van platformen: nieuwe strategieën voor innoveren in een digitaliserende wereld*. Deventer: Vakmedianet.

Landman, L.; Kik, Q.; Hermans, L. & Hietbrink, N. (2015): *Gelukkig zijn hier geen journalisten. Nieuwsvoorziening in de regio 2014*. Diemen: Uitgeverij AMB.

Over Maurits

Maurits Kreijveld is adviseur, onderzoeker en spreker op het gebied van innovatie, technologie en collaboratieve economie. Hij schreef *De Kracht van Platformen* (Vakmedianet, 2014) over de opkomst van platformen en *Samen Slimmer* (Vakmedianet, 2013) over de 'wisdom of crowds' en de impact ervan op de stad en de democratie.

Twitter: @wisdomofcrowd

Website: www.wisdomofthecrowd.nl



Over Chris

Chris Aalberts schrijft, spreekt en doceert over politiek en burgers. Hij schreef met Dirk-Jan Keijser *De Puinhopen van Rechts* (Eburon, 2015) over de opkomst en ondergang van nieuwe partijen op rechts en met Maurits Kreijveld *Veel gekwetter, weinig wol* (SDU, 2011) over de inzet van sociale media door overheid, politiek en burgers. Hij blogt bij ThePostOnline.

Twitter: @ChrisAalberts

Website: www.chrisaalberts.nl



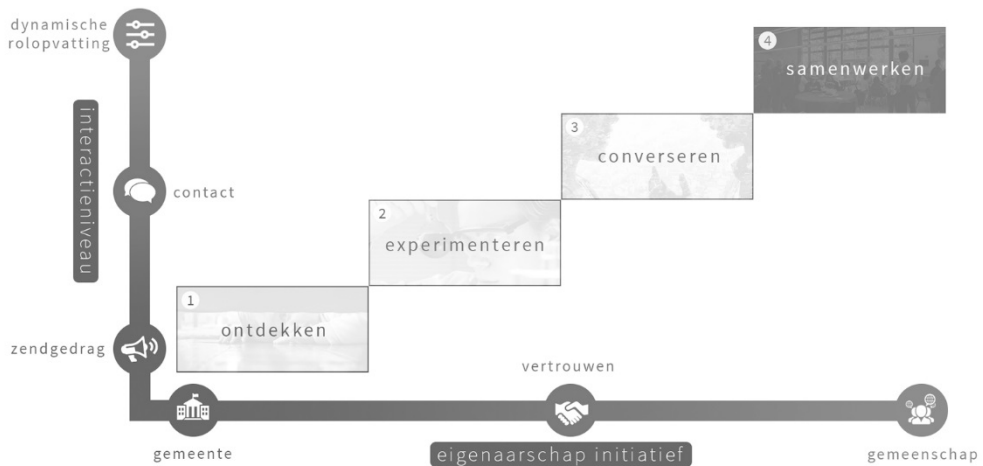
Foto: P. B. van Leeuwen

Fase 4: De gemeente netwerk



Introductie Fase 4: de gemeente werkt samen

Dit deel van de sociale media almanak verzamelt de inzichten en praktische voorbeelden die 'Fase 4: de gemeente werkt samen' illustreren. Voor het leesgemak herhalen we de korte beschrijving van de fase. De beschrijving wordt aangevuld met het perspectief van de burger, 'wat merkt de burger ervan', en een korte leeswijzer.



Figuur 16: fase 4, de gemeente werkt samen. Het samen optrekken met initiatiefnemers staat centraal en sociale media en bijvoorbeeld co-creatie zijn niet meer dan middelen en werkwijzen.

De beleving en energie buiten als vertrekpunt voor het handelen van de gemeente

De gemeente is niet meer bezig met het absorberen van nieuwe technologieën en nieuwe middelen. De gemeente focust zich volledig op wat er in de gemeenschap afspeelt of georganiseerd moet worden. De gemeente stemt nieuwe technologieën en haar toepassingsmogelijkheden feilloos en gericht af op wat nodig is. Samenwerking en het initiatief staan centraal; participeren, co-creatie en crowdprocessen zijn slechts werkwijzen. Het resultaat is het uitgangspunt; de weg er naar toe kent vele publiek en ook private routes. Bij elk initiatief en binnen elke fase van zo'n initiatief adopteert de gemeente de rol in die daar het beste bij past. Soms is ze initiatiefnemer, soms deelnemer, dan weer regisseur en dan faciliteert ze. Het is medium-onafhankelijk, het is technologie-onafhankelijk en het is toepassingsonafhankelijk.

Het samenwerken in netwerken van burgers, bedrijven, belanghebbenden, inwoners, buurten etc. is tot in de haarvaten van de organisatie en haar ambtenaren gemeengoed. Budgetten zijn soms publiek, heel vaak publiek-privaat en soms alleen privaat. De organisatie, de gemeente, het bestuur en de raad werken volledig vanuit de samenwerking. De organisatie stuurt daar ook op en is bewust heel bekwaam op die samenwerking. Nieuwe technologieën zijn vooral handig om de samenwerking snel

te organiseren. Uiteraard is de gemeente nog wel de overheid die soms moet handhaven of bijvoorbeeld het gemeenschappelijk belang dient.

De onderstaande tabel schetst aan de hand van het interactiemodel en de organisatieopgave het gedrag van de gemeente in 'Fase 4: de gemeente werkt samen'.

interactie	voorbeelden van gedrag in 'Fase 4: de gemeente werkt samen'
content	gedeelde content is relevant voor burgers, verheldert transparantie gemeente en heeft een herkenbare vorm (uit zich in retweets, reacties, etc.)
customer experience	gemeente doet aan proactieve dienstverlening die aansluit op betreffende burgerrol en specifieke behoefte van de persoon op dat moment
context	gemeente neemt de issue's en initiatieven van burgers als uitgangspunt voor beleid
conversatie	gemeente gaat met de burgers het gesprek aan in plaats van zenden alleen
collaboratie	gemeente is samenwerkingspartner, actief op niet-gemeentelijke kanalen en overweegt per initiatief welke rol de gemeente in moet nemen
organisatie	
visie/ambitie	gemeente heeft een sociale media strategie die leidraad vormt voor de gehele organisatie, gedrag en inzet sociale media
functie/resultaat	sociale media beantwoorden aan gestelde doelen en levert nieuw beleid op
processen/activiteiten/eigenaarschap	sociale media zijn vast onderdeel van werkproces, in de organisatie is ruimte voor innovatie, nieuwe initiatieven worden aangemoedigd en organisatie is klaar voor het opvangen van nieuwe veranderingen
midde-len/ICT/archivering	gemeente heeft een structureel budget voor sociale media, selectie van berichten wordt gearchiveerd en ICT ondersteunt volledig
mensen	sociale media heeft een plaats in alle afdelingen van de gemeente en over afdelingen heen

De burger ervaart een partner

In al haar rollen ervaart de burger de gemeente als dichterbij dan ooit. Het is een gemeente die steeds bewust haar rol kiest en invult, daar moderne technologieën bij inzet, maar wel op een natuurlijke wijze alsof je met de straatfeestcomité in de WhatsAppgroep zit. Uiteraard wel met een toon die pas bij een overheid die toch ook soms normerend moet optreden. Ook in situaties waarbij verschillende overheden en instanties betrokken zijn, zal de gemeente als vertegenwoordiger van de gemeenschap haar rol innemen: loslaten waar het kan, regisseren waar het moet. De gemeente is een prettige professioneel partner in zaken die het publieke domein aangaan.

Leeswijzer

Het spannende aan 'Fase 4: de gemeente werkt samen' werkt samen is dat de totale omarming en verweving van technieken als online media en de dynamische rolopvatting van gemeenten bij verschuivend initiatief nog verre van gerealiseerd is. Waar in de andere fasen met theorie en ervaringen de fases zijn te illustreren, is dat bij fase 4 veel lastiger. In fase 1 inspireert het wenkend perspectief van de techniek en haar mogelijkheden; in fase 4 inspireert het wenkend perspectief van de overheid die al die technieken en mogelijkheden natuurlijk hanteert in een fijnmazig netwerk met de gemeenschap. Verschillende bijdragen geven dit laatste wenkend perspectief.

De hoofdstukken in dit deel:

Naar een wakkere stad -David Kok in gesprek met Jan van Ginkel

Op zoek naar HERO's en HIPPO's met ballen - David Kok

De volgende stap naar een #socgov: maak je teams Valabel, Verenigd en Verbonden - Elien Vanhaesebroeck, Sofie Verhalle en Stefaan Vermael

Online communicatie: kies je specialisme! - Renata Verloop

Communities zijn geen pop-up stores - David Kok in gesprek met Kirsten Wagenaar

Publiekscampagnes in een digitaal tijdperk - David Kok in gesprek met Alain Dujardin

Town Inc.: stake your claim - David Kok

Stakeholder engagement en Stakeholderdialoog - Wim Elving

'Next step': online netwerkvisualisaties - Arnout Ponsioen

Op design-thinking gebaseerde innovatie binnen de overheid - Moodi Mahmoudi

Daarom Open Overheid - Mikis de Winter

Open gemeenten; begin bij het geld! - Mikis de Winter

Open data is gewoon een kwestie van doen - Arjan El Fassed

Nog steeds actuele voorbeelden uit eerdere publicaties (te downloaden van de website www.socialmediameetlat.nl):

Uit Digitale Dialoog:

Kanteldenken over sociale media bij de overheid – Nynke Schaaf
Het hernieuwde maakbaarheidsgeloof – David Kok in gesprek met Dimitri Tokmetzis
Government follows Technology: Online. Altijd. Overal. – Ger Baron
Een beter imago begint bij jezelf – David Kok in gesprek met Thomas Marzano
De Online Communicatie Architect – Annemarie van Campen
Van monitoren naar anders handelen – Renata Verloop en Marije van den Berg
De burger is koning. Je medewerker superheld! – Sofie Verhalle en Elien Vanhaesebroeck
Organisatie/gemeente overstijgend samenwerken, hoe doe je dat? – Robin Albregt
De toekomst van digitaal; hoe ga je om met mobiel, draagbare technologie en het 'internet van dingen'. – Brechtje de Leij

Uit Sociaal kapitaal:

Social recruiting bij Deloitte – Impact van LinkedIn op de wervingsdoelstelling – Lenart Sloof
Social business engineering – niet het volgende modewoord – Jochem Koole
De toekomst van sociale media – Ludo Raedts
Afwegen op basis van businessplan helpt gemeenten kiezen – Wim Andrea

Uit: Sociale gemeenten

De opmars van scrum: kansen voor communicatieve organisaties – Gidion Peters
Gamification: de mens speelt! – Horst Streck
Van sociale media naar nieuw management: kleine stap, groot verschil – Bas Douma
De ambtenaar als ambassadeur – aan de slag met social business – Jochem Koole
Democratie 2.0 – Jan Dirk Pruim
Elf trends voor de toekomst van digitaal vergaderen – Peter Joosten
Civic crowdfunding: het gebeurt al, dus pak die kans – Nicolette Ouwering
Obama in de polder? – David Nieborg
De open data hobby voorbij – Paul Suijkerbuijk
Data: brandstof van de stad van de 21ste eeuw – Ger Baron & Carlien Roodink
Big data, Open data en nieuwe kansen – Hans Wormer
Kudos krijg je nooit genoeg – van fiat geld naar alternatieve currencies – Carlien Roodink
Gamification in burgerparticipatie en burgerkracht – Sanne Gaastra & Raymond van Dongelen
Iedereen aan de Open Data: De factbased samenleving – Ger Baron & Gijs van Rijn
De inzet van online netwerken voor overheidsdienstverlening – Carlien Roodink

Naar een wakkere stad

David Kok in gesprek met Jan van Ginkel

Jan van Ginkel is – volgens zijn omschrijving op LinkedIn – ‘een gemeentesecretaris met ervaring in het bedrijfsleven en bij de overheid. Hij heeft een passie voor de samenleving en voor maatschappelijke meerwaarde. Is een bouwer en ontwikkelaar, met oog voor bestuur, organisatie en medewerker. Verbinden en borgen’. Tijd voor een gesprek over zijn visie op de netwerksamenleving en hoe de overheid daarmee om kan gaan.

Hoe kijk jij, om te beginnen, tegen de netwerksamenleving aan. Wat is die voor jou?

Onze samenleving is fundamenteel in beweging. Of je dit nu de netwerksamenleving, de participatiesamenleving of de informatiesamenleving noemt. Kern is dat veranderingen in een zeer hoog tempo gaan en ook steeds sneller. Om dit voor mezelf te begrijpen, kijk ik altijd naar mijn kinderen. Neem die van 17 en 20 jaar. Als ik zie wat ik moet leren aan nieuwe technologieën, wat ik mezelf eigen moet (proberen te) maken en dat vergelijk met hoe het bij hen al in de genen zit, dan is dat een gigantisch verschil. Alles wat wij nu nieuw vinden, is voor hen vanzelfsprekend. Het zin in hun DNA.

En het bijzondere is dat mijn zoons laatst zelf heel goed konden beschrijven dat de zoon van 20 op sommige punten al ouderwets begon te worden ten opzichte van de zoon van 17. Die drie jaar verschil maakt in de kern dus al heel veel uit. Vernieuwingen gaan steeds sneller en ze worden, vooral, steeds disruptiever. Als ik dit verschijnsel met een paradigma moet duiden, dan zou ik het *radicaal chaotisch* noemen.

En dan komt *radicaal* van het Latijnse woord radix, dat ‘tot in de wortel’ of ‘fundamenteel’ betekent en onder *chaotisch* versta ik ‘wezenlijk onkenbaar’, oftewel niet meer te kennen. De samenleving is in mijn ogen dus tot in het fundament niet meer te kennen. Of fundamenteel niet meer te begrijpen. Ik omarm deze onkenbaarheid en ik word gedreven door het verlangen in deze onkenbaarheid rustig te blijven handelen.

Maar waarom doen we dan nog de dingen die we doen? Vanuit welk begrip?

Een van de kenmerken van deze nieuwe tijd is dat we moeten leren omgaan met spanning, diversiteit en wanorde. We moeten de vaardigheden ontwikkelen om te gaan met het onbekende en het vermogen om ons te realiseren dat ook ‘niet weten’ een grote bron van kennis is. Dat is de kern van de opgave waar we voor staan. En dat geldt voor lokale overheden, maar ook voor de samenleving zelf.

We hoeven niet zenuwachtig te worden van een radicaal chaotische samenleving. We moeten alleen beseffen dat over vijf jaar alles weer anders zal zijn. Niemand weet hoe de wereld zich gaat ontwikkelen. Als ik kijk naar grote bedrijven dan hebben zij lange termijnstrategieën van niet langer dan een half jaar. In gemeenteland zie ik steeds meer collegeakkoorden waarin geen harde resultaatafspraken staan, maar veel meer procesafspraken, waarmee we met elkaar afstemmen hoe we met bepaalde zaken omgaan als ze naar voren komen.

Als overheid moeten we leren omgaan met het *radicaal chaotische*. We zijn wel aan het veranderen, maar we moeten ook accepteren dat we niet van vandaag op morgen 'bij de tijd' zijn. En dat kan ook niet, want 'de tijd' is morgen alweer anders. Maar wanneer we kijken naar hoe de lokale overheid drie jaar geleden haar werk deed, dan ben ik heel positief over alle veranderingen die we in drie jaar tijd al met elkaar hebben doorgevoerd.

Hoe gaan we leren om te gaan met iets chaotisch?

Ik denk dat we als overheid in een voortdurend lerende modus terecht moeten komen. Waarin we allemaal individueel, maar ook in groepjes stapjes kunnen zetten. Waarin we samen de weg bewandelen van zoeken, experimenteren, leren, intelligenter experimenteren en ga zo maar door. Wat mij betreft is er in een radicaal chaotische samenleving een helder ankerpunt: continue leren, reflecteren en ontwikkelen. Leren als houvast in deze dynamische tijden. En dat is leren op alle niveaus. Individueel, in groepjes, als organisatie, maar zeker ook als samenleving.

Hoe dat er uiteindelijk uit zou moeten zien weet ik ook niet, maar ik heb wel als droom dat we moeten komen tot zelflerende steden, zelflerende gemeenschappen. En dan bedoel ik met zelflerend dat je zo lerend bent en zo reflectief, dat je zelf leiding geeft aan je eigen leerproces en daarmee je eigen ontwikkeling. Die zelflerende stad heb ik in mijn boek 'de wakkere stad' genoemd.

Daarbij wil ik ook graag de nuancering aanbrengen dat we in het chaotische juist ook kaders nodig hebben. Planmatig werken en orde in de wanorde heb je nodig om zaken voor elkaar te krijgen. Daar wil ik me dus niet tegen keren, maar ik denk dat vanuit die planmatigheid en orde niet de groei komt. Die zit in de chaos.

Het leuke van die wanorde is, denk ik, dat als je eenmaal in die lerende modus zit, je niet meer terug kunt. Als je eenmaal kunt fietsen, kun je nooit meer niet fietsen. In het begin hadden veel medewerkers het hier intern moeilijk met de dynamiek die ik creëerde, maar inmiddels hebben veel collega's een adaptieve, lerende houding aangenomen, waardoor we grote stappen kunnen zetten in onze ontwikkeling.

Hoe omschrijf je dat in je boek 'de wakkere stad'?

Het boek is geschreven vanuit de visie dat in elke gemeente men bezig was – en nog steeds is – met de 'drie grote decentralisaties' van jeugdzorg, werk en inkomen en zorg voor ouderen en langdurig zieken. Op het oog een enorme verschuiving van taken en verantwoordelijkheden met tegelijk een ingrijpende bezuiniging. Maar dat is maar de buitenkant. Of al die bestuurlijke veranderingen een duurzaam succes zullen worden, hangt vooral af van de binnenkant: namelijk van de manier waarop bestuurders, ambtenaren, professionals én burgers erin slagen onderling een wezenlijk nieuwe verhouding op te bouwen en met elkaar een wakkere stad te bouwen.

Het boek gaat over die binnenkant. Voor burgers gaat dat betekenen dat ze zich moeten losmaken van hun tot nu gebruikelijke individuele consumentenhouding, die ze in wezen afhankelijk en kwetsbaar houdt. Zij moeten zelflerend worden en de oversteek maken van individualistische burgerkracht naar vitale gemeenschapskracht.

Voor politici, bestuurders, ambtenaren en professionals betekent die binnenkant dat zij zich moeten losmaken van hun neiging alles te regelen en te controleren. Het boek beschrijft hoe zij de oversteek kunnen maken naar het 'daadkrachtig op hun handen zitten' en 'langzaam leiderschap'. Een dergelijke oversteek vergt van alle betrokkenen dat ze zich een heel nieuwe manier van denken en bewustzijn eigen maken, het 'vierde orde denken', want pas dan zal het lukken om de potenties van hun stad wakker te schudden.

Als we allemaal leren die nieuwe rollen te pakken, en dat gaat veel verder dan de transities in het sociaal domein, dan kunnen we toewerken naar die zelflerende samenleving. Daarbij moeten we rekening houden met het feit dat voor elke gemeenschap geldt dat er groepjes slapen en groepjes wakker zijn. Dit gaat ook met golfbewegingen. Niet iedereen zal tegelijkertijd mee doen en sowieso moeten we omgaan met verschillende samenstellingen. Bovendien is het zo dat je misschien wel beter wakker bent na een lekker winterslaapje, omdat je weer weet wat slapen is. Het is dus ook niet zo erg dat mensen niet altijd meedoen.

Welke rol spelen sociale media in die samenleving?

Laat ik voorop stellen dat sociale media voor mij een hygiëne-factor zijn. Net als het eten van hagelslag, hoort het bij het leven. In een zelflerende samenleving gaat het er in toenemende mate om dat we denken in drie waarden:

1. Verbinden
2. Vertrouwen
3. Veiligheid

Als je ontwikkeling van jezelf, of organisatie of stad wilt organiseren, dan moet je dat doen via deze drie assen.

Verbinden kent vele vormen. In toenemende mate is dat digitaal vormgegeven. Dat kan een volwaardige manier van verbinden zijn. Ik sta zelf intensief en diepgaand in verbinding met een aantal mensen via sociale media, die ik live nog niet ontmoet heb. Onlangs heb ik, na drie jaar intensief met iemand in verbinding geweest te zijn via sociale media, haar in real life ontmoet. Dat is dan best bijzonder.

Sociale media zijn dus integraal onderdeel van verbinden en ontmoeten. Zelf gebruik ik Twitter bijvoorbeeld actief om boodschappen over te brengen aan de organisatie. Dat is soms zelfs effectiever dan een medewerkersbijeenkomst te organiseren. Maar feitelijk kijk je op elk moment wat het meest geëigende instrument is in je communicatie. Voor mij staat meervoudigheid daarbij voorop. We hebben zoveel instrumenten om onze boodschap te delen en voor mij zijn sociale media daar, in steeds grotere mate, heel belangrijk in. Dit zie ik overigens in de hele samenleving een grote vlucht nemen.

Bij dit delen en verbinden hoort ook een grote mate van openheid en transparantie bij. En dus vertrouwen en veiligheid. Ik zie dat de jongere generatie met die openheid zeer luchtig om gaat. Hoewel in veel onderzoeken mensen aangeven zich zorgen te maken over hun privacy online, willen we toch alles met elkaar delen blijkbaar.

Als overheid nemen we deze online veiligheid zeer serieus. Dat is ook goed, maar ik merk dat de jongere generatie onze issues niet altijd zo goed begrijpt. Dat is wel een ingewikkeld vraagstuk voor de overheid. Waar laat je los en ga je op basis van vertrouwen te werk en waar waak je toch iets meer over de veiligheid van je bewoners.

Hoe pak je dit aan in je eigen organisatie?

Ik vind het belangrijk om waarderend naar iemand te kijken, om te kijken naar wat iemand wel kan in plaats van niet. Vertrouwen heeft ook te maken met waarderend kijken. Dat betekent dat wanneer jij iets communiceert en dat komt bij mij verkeerd over, dan vraag ik eerst aan mezelf of ik het misschien verkeerd begrijp en vervolgens ga ik er met jou over praten. Het heeft, in mijn ogen, geen zin om je gelijk kwaad aan te spreken op je tweet. Vertrouwen geven is daarbij een sleutelwoord.

Zo probeer ik ook zelf mijn communicatie de wereld in te sturen. Ik heb maar een stelregel: bij al mijn digitale communicatie heb ik altijd in mijn achterhoofd dat mijn

baas, mijn moeder en mijn partner mogen meelesen. Dat is mijn normering met sociale media. Als je daar rekening mee houdt, dan is er heel veel ruimte om alles de ether in te slingeren. En die toets geef ik door aan mijn medewerkers.

In combinatie met het vertrouwen biedt dat een brede veiligheidsbasis in de organisatie. Ook om elkaar aan te spreken op de berichten die je stuurt. Veiligheid doe je immers met elkaar! Dus moet ik ook een collega, zonder dat hij of zij direct nerveus wordt, kunnen aanspreken op een onhandig bericht op Facebook. En andersom geldt dat uiteraard net zo.

Natuurlijk kunnen we als organisatie nog veel stappen zetten als het gaat om sociale media. De vraag is echter in hoeverre je er op moet sturen of in hoeverre het vanzelf komt. Ik heb een groot vertrouwen in het adaptieve vermogen van mijn medewerkers. Ik zie ook dat de collega's die de grootste verbinding hebben met de samenleving, ook het meeste onderdeel zijn van de wanorde. Dan hoef ik niet te sturen dat ze via sociale media moeten communiceren. Het positieve van 'er niet op sturen' is dat we al goed reageren op sociale media en dat ik al direct een analyse krijg van online berichten als er iets gebeurt. Er zijn genoeg medewerkers die dit proactief oppakken.

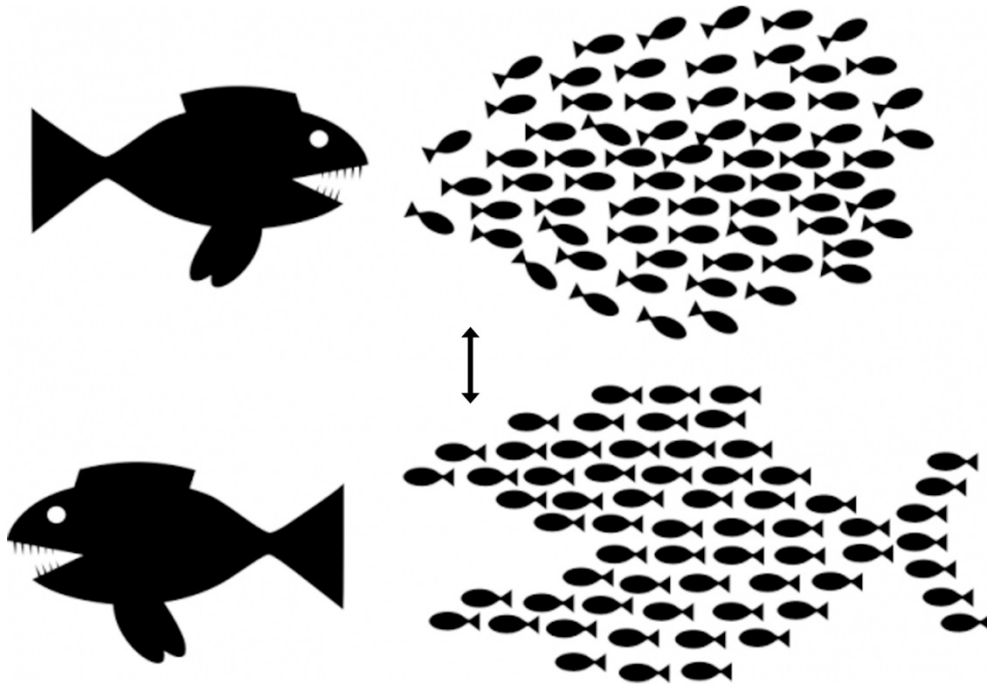
Daarom stuur ik meer op een open houding in de organisatie dan op concreet we gaan dit of dat doen. Het is namelijk zo disruptief, dat ik het ook niet allemaal kan overzien. Als we nou als organisatie allemaal die adaptiviteit hebben, dan kunnen we ook veel meer kracht maken. Ik ben verregaand resultaatgericht en juist om die reden, probeer ik heel veel te sturen op houding en gedrag. Omdat we dan veel meer resultaat maken. Je hebt massa nodig. Zoals kleine vissen samen een haai aankunnen als ze samen slim hun krachten bundelen.

Je gaf eerder aan dat de overheid in drie jaar best vooruit is gegaan, maar gaan we niet te langzaam als het gaat om het inbedden van sociale media in de organisatie?

Ik denk dat het gebruik van sociale media op persoonsniveau geen issue meer zou moeten mogen zijn. Als we het hebben over inbedden in de organisatie binnen de lokale overheid, dan is er een wereld te winnen. Ook dus in Schiedam. Ook wij hebben sociale media nog niet volledig geïntegreerd in onze werkwijze, of in onze communicatie. Er is nog veel te winnen in het omgaan met data en informatie. We kunnen nog veel informatiebewuster, of beter nog, datagedreven organiseren.

Als we als overheden ons daarin niet versnellen, zullen we in toenemende mate relevantieverlies leiden. Dan worden we de postduif tussen de drones. Hoe meer we leren omgaan met de disruptieve, radicaal chaotische, samenleving waarvan we deel

uitmaken, hoe beter we ons ook als lokale overheden kunnen aanpassen hieraan. Dat moet sneller, maar dat is ook een proces.



Figuur 17: als kleine visjes goed samenwerken kunnen ze een grote vis weggagen

Over Jan

Jan van Ginkel is september 2012 gemeentesecretaris van de gemeente Schiedam. Daarnaast is hij lid van de commissie Dienstverlening en Informatiebeleid van de VNG. Daarin is hij portefeuillehouder voor het thema open en big data, ook in relatie tot smart cities. Jan is daarnaast trekker van de bestuurlijke innovatie-agenda voor dienstverlening en informatiebeleid.



Zijn boek 'Werken aan de wakkere stad, langzaam leiderschap naar gemeenschapskracht' (2015) schreef hij samen met Frans Verhaaren. Het boek stond al snel na de lancering in de top 10 van managementboeken.

Twitter: @JanCvanGinkel

LinkedIn: <https://www.linkedin.com/in/janvanginkel1965>

Op zoek naar HERO's en HIPPO's met ballen

David Kok

Ik denk dat ik sinds de middelbare school geen aantekeningen meer heb gemaakt tijdens het lezen van een boek. Bij 'Olietankers en speedboten' van Menno Lanting begon ik na twee pagina's druk te schrijven. Een bijzonder inspirerend boek dat, door de vele interviews die Lanting voor het boek gehouden heeft, enorm veel voorbeelden biedt van bedrijven, hoe zij werken, waarom zij zo werken en waarom dat in hun ogen de juiste werkwijze is om de toekomst in te gaan. Van Lego tot IBM, van Apple tot Philips. En ja, de overheid komt er ook één (of twee) keer in voor. Weinig in ieder geval. Blijkbaar zijn er nog erg weinig inspirerende voorbeelden te vinden bij de overheid. Een olietanker bij uitstek natuurlijk. Hoe kunnen we dat veranderen?

Vernieuwing gaat maar langzaam

Een rode draad in het boek is waarom het zo moeilijk is om de overgang te maken van het industriële tijdperk naar het digitale tijdperk. De noodzaak hiertoe lijkt nog weinig gevoeld door politiek en het bedrijfsleven. Dit terwijl Lanting, in mijn ogen terecht, concludeert dat "in de politiek, in de media en vooral ook in de verhouding tussen consumenten en bedrijven en die tussen burgers en overheden er steeds meer gaat veranderen. Mensen zullen meer dan ooit hun eigen koers bepalen, zonder zich te veel gelegen te laten liggen aan overbodige structuren en energievretende hiërarchie". Oftewel: in de zogenaamde 'doe-democratie' zal de burger steeds minder naar een lastige overheid willen luisteren en meer zelf gaan doen. Kan de overheid dan niet beter een manier vinden om in de dynamiek mee te bewegen, dan stug haar eigen regeltjes blijven hanteren?

Lanting betoogt in zijn boek dat organisaties van de toekomst vooral wendbaar moeten zijn: speedboten. Dan kun je namelijk sneller inspelen op de veranderingen die in de samenleving plaats vinden. Je kunt beter samenwerken met de speedboten om je heen, omdat je elkaar sneller kunt opzoeken. In plaats van dat je verdwaalt op die grote olietanker waarbij afdeling A niet weet wat afdeling B doet.

Ook een olietanker kan vernieuwen, maar dat gaat in een langzamer tempo. Dit zie je, volgens mij, ook bij de overheid. De overheid lijkt steeds een paar jaar achter te lopen op het bedrijfsleven. Na vijf onderzoeken naar het gebruik van sociale media door gemeenten in Nederland, blijkt dat gemeenten nu allemaal wel een Twitter- en



Facebookaccount hebben, maar nog steeds weinig idee hebben wat ze er mee moeten doen en hoe ze het moeten inzetten in hun gewone communicatie. Terwijl de meeste grote bedrijven (en de overheid is bij elkaar toch nog steeds de grootste werkgever van Nederland) nu toch wel weten hoe dat werkt.

Meer macht aan bewoners

Binnen de doe-democratie zien we mensen steeds meer zelf initiatief nemen. “Kunnen meebewegen met een veranderende markt is juist voor grote bedrijven lastig, omdat disruptieve innovaties zich vooral ontwikkelen in niches, vaak doordat gebruikers (NB: bewoners) zelf met oplossingen komen voor acute problemen”. Toen ik dit citaat las in het boek, dacht ik wel even: waar eindigt de macht van de gemeente als haar bewoner een groot deel zelf gaat doen. Moet er dan nog beleid gemaakt worden? Gaat de bewoner niet zelf over haar/zijn stad? Moet er niet een grotere democratische macht gegeven worden aan bewoners? Of zitten die daar niet op te wachten?

Lanting: “Het mooie is dat de huidige technologie het mogelijk maakt om tot in detail te luisteren naar wat de consument of burger belangrijk vindt”. Biedt dit alle gemeenten dan niet de kans om beter naar onze bewoners te luisteren, meer dan alleen te luisteren naar vragen die ons direct gesteld worden (lees: de volgende stap in web-care)?

‘HERO’s (Highly Empowered & Resourceful Operatives) en HIPPO’s met ballen (Highest Paid Person’s Opinion)’.

Een belangrijk deel van het boek gaat vervolgens over (de kwaliteit van) de medewerkers. Hoe hou je die gelukkig? Hoe zorg je er voor dat ze optimaal hun werk kunnen doen? En hoe haal je de beste mensen naar binnen? “De vraag is of ‘klassieke’ organisaties (olietankers) met hun deels achterhaalde structuren en lang niet altijd motiverende cultuur, nog in staat zullen zijn om deze groep (NB: jonge professionals) aan zich te binden of te betalen”. Is dat niet één van de grote of grootste gevaren voor de overheid?

Lanting noemt in zijn boek twee type medewerkers die organisaties nodig hebben. ‘HERO’s (Highly Empowered & Resourceful Operatives) en HIPPO’s met ballen (Highest Paid Person’s Opinion)’. Waarbij “HERO’s aanhaken bij het nieuwe tijdperk of dit zelf vorm geven en HIPPO’s bewust of onbewust ontwikkelingen tegenhouden, maar ook een enorme extra impuls kunnen geven”. De vraag is: hoe gaat de overheid deze mensen binnenhalen? Lanting geeft hiervoor enige tips, waaronder het geven van ‘macht’ aan het personeel. Maak een ‘Raad van Advies’. Maar ook: organiseer één of meerdere speedboten naast je olietanker en zorg dat daar invloedrijke HERO’s en HIPPO’s in plaats kunnen nemen. Deze speedboot kan ook in de vorm van een

innovatielab, waarin een klein aantal medewerkers ideeën testen die uit de organisatie komen.

“de relevantie van formeel leiderschap in de wereld van morgen is een vraagteken. Ik geloof dat het veel meer zal gaan om gedeeld leiderschap en gedeelde verantwoordelijkheid.”

De rest van het boek gaat over leiderschap en hoe dit leiderschap vormgegeven zou moeten worden in de toekomst. Is er nog wel leiderschap nodig? “Inmiddels heeft elke jonge, digitaal vaardige medewerker sneller toegang tot meer, en vaak ook betere, informatie dan de traditioneel opererende CEO”. Organisaties moeten veel democratischer worden. “Veel managers houden, bewust of onbewust, deze democratie tegen omdat zij nog denken in termen van ‘kennis is macht’ (ik ben tenslotte toch niet voor niets manager)”. Feitelijk is de huidige structuur van veel gemeenten heel ondemocratisch. En dat is best raar voor een organisatie die de democratie moet dienen.

Uit eerder genoemde onderzoeken naar het gebruik van sociale media door gemeenten in Nederland blijkt dat door de respondenten zelf vooral gewezen wordt naar de managers die vernieuwing tegenhouden. Misschien moeten we, net als in één van de voorbeelden in het boek, wel rigoureuus 75% van alle managers in één keer wegschrapen en opnieuw beginnen. Toch blijken veel mensen, blijkt ook uit de voorbeelden, veel moeite mee te hebben om ineens zonder leidinggevende hun werk te moeten doen. Dat is ook lastig als je niet anders gewend bent. Het zal ook niet zomaar gaan. Zoals Lanting terecht opmerkt: “veranderingen beginnen met een paar mensen. Het is eerder een evolutie dan een revolutie”. Ik hoop dat de evolutie bij de overheid niet heel lang gaat duren.

Zeven tips om anders te werken

Lanting geeft in zijn boek zeven principes voor wendbaar leren. Ik geef graag zeven tips aan de overheid om anders te gaan werken. Tips die ik uit het boek haalde gedurende het lezen:

1. Gebruik de techniek!

Techniek is beschikbaar, gebruik het dan ook! Kijk naar steden in de wereld die wel al techniek gebruiken voor simpele oplossingen (en daar ook geld mee besparen!) Denk aan steden als Barcelona en Philadelphia (deze worden in het boek genoemd, er zijn vast ook andere steden).

2. Zoek de niche oplossingen
Luister naar ideeën van bewoners. De kleinste initiatieven kunnen heel waardevol zijn. Denk niet in termen van: 'dat kan niet, dat mag niet', maar 'hoe kunnen we het mogelijk maken'
3. Speel nu in op de arbeidsmarkt van 2020
Kernwoorden zijn: transparantie, samenwerking, personalisatie, hyperconnectivity
4. Organiseer een speedboot naast de olietanker
Creëer een soort Gideons bende in je organisatie die lean is en innovatief. Die in de organisatie en MET de organisatie dingen kan veranderen, zonder te hoeven kijken naar regels en procedures.
5. Denk anders na over je 'klant'
Onze bewoners zijn onze klant. Al is het maar één keer per tien jaar of wanneer hij/zij ons nodig heeft. Techniek is hierin maar een klein onderdeel.
6. Laat medewerkers met elkaar in contact komen
Onze professionals moeten zowel virtueel als fysiek, ongeacht positie of aandachtsgebied, zo veel als mogelijk met elkaar in contact komen. Om ideeën uit te wisselen, om van elkaar te leren, om elkaar te stimuleren en te evalueren.
7. Organiseer je leiding anders
Zorg dat managers ook echte managers zijn. Niet sturen op de inhoud, maar op het ondersteunen van hun medewerkers. Om hun medewerkers in hun kracht te zetten waar nodig, te ondersteunen waar gewenst, achter ze te staan, beter te maken en los te laten.

Over Menno

Menno Lanting schreef 'Connect!', dat in 2011 tot Managementboek van het Jaar werd verkozen. Daarnaast schreef hij 'Iedereen CEO' (2011), 'De slimme organisatie' (2013) en 'Lead with a Tweet' (2013). Olietankers en speedboten verscheen in 2014 en heeft tevens op de eerste plaats gestaan van managementboek.nl.

Dit hoofdstuk verscheen eerder als blog op socialmedia-meetlat.nl.



De volgende stap naar een #socgov: maak je teams Valabel, Verenigd en Verbonden

Elien Vanhaesebroeck, Sofie Verhalle en Stefaan Vermael

Sociale media zijn nog steeds zeer actueel, maar ze zijn ook zeker niet meer 'nieuw'. Ondertussen plukken al heel wat bedrijven de vruchten van een goede sociale mediastrategie of gebruiken overheden sociale netwerken om te communiceren met hun doelgroepen. Om succes te boeken met sociale media heb je als organisatie een doordachte en stapsgewijze aanpak nodig, eentje die veel verder gaat dan de lucky shots op de hippe en nieuwe netwerken.

Tijdens het implementeren van een sociale mediastrategie komt de wisselwerking tussen interne organisatie en externe communicatie namelijk constant naar boven.

De ideale sociale overheid

In het hoofdstuk 'de burger is koning, de medewerker superheld' (te vinden in het boek *Digitale Dialoog*, 2015) haalden we aan dat het belangrijk is om de eenzame sociale media manager te vervangen door een kernteam (#congov) met daarin enthousiaste medewerkers uit verschillende departementen van de organisatie. Het sociale media kernteam is op zijn beurt ook een tussenstap naar een hoger doel. Een sociale overheid (#socgov) is een mature organisatie waarin interne en externe samenwerking verweven zitten doorheen alle niveaus, alle departementen en alle medewerkers. Dat is niet louter een verandering, het is vooral een verbetering op weg een organisatie die is aangepast aan de noden van burgers en medewerkers anno 2015.

Een sociale overheid is een genetwerkte en flexibele organisatie: de (oude) hiërarchische structuren zijn vervangen door autonome teams met een faciliterend management of helemaal geen managers. Daarbij kunnen medewerkers verschillende rollen hebben, en die ook onderling wisselen. Een sociale organisatie is zowel intern als extern geconnecteerd. Een sociale stad pikt bijvoorbeeld veel sneller feedback op van haar burgers, en kan zo nog gericht communiceren. Een vlotte interne informatie-doorstroming en kennisdeling zorgt ervoor dat de organisatie nog sneller vragen en klachten kan detecteren, opvolgen en oplossen. Collega's leren elkaar beter kennen, samenwerken en coachen. Medewerkers worden sneller betrokken en krijgen meer impact op de interne beslissingen. Ze worden interne en externe ambassadeurs. Slechts enkele voorbeelden van de vele voordelen van sociale organisaties.

Maar tot dusver het ideale scenario. De overgang naar een sociale organisatie zorgt doorgaans voor heel wat uitdagingen en valkuilen. Herstructureringen, implementatie van Het Nieuwe Werken, besparingen, afvloeiingen,... veel (overheids-)organisaties

zijn vandaag in transitie. Ze moeten een antwoord kunnen bieden aan de vele economische, technologische en maatschappelijke uitdagingen van vandaag. Deze veranderingen brengen doorgaans heel wat onzekerheden en problemen met zich mee. En dat is met een doorgedreven implementatie van sociale media niet anders.

In de volgende paragrafen halen we het belang aan van 3 kernconcepten voor organisaties die de volgende sociale stap willen zetten:

1. Verbonden: de organisatie moet omgaan met verandering op weg naar een genetwerkte organisatie
2. Verenigd: elke medewerker moet worden betrokken binnen het team en met de organisatie
3. Valabel: het team moeten waardevol werk kunnen leveren

Verbonden organisaties: #socgov changemanagement

Vele organisaties hebben vandaag wel al een strategie, misschien zelfs al een sociale media kernteam en operationele tools om de strategie uit te voeren. De basis voor een stevig #congov is gelegd. Op weg naar een #socgov komen we echter tal van problemen tegen. Eén van de vele uitdagingen van een #socgov is het extra werk dat sociale media met zich meebrengt. Dat moet ook echt worden uitgevoerd. Voor veel medewerkers komt sociale media er vaak als taak bovenop, waardoor het helemaal onderaan de prioriteitenlijst belandt. Een ander probleem is dat medewerkers zich onvoldoende betrokken voelen bij de organisatie: ze kregen geen of weinig inspraak in de sociale mediastrategie waardoor hun motivatie om waardevolle conversaties aan te gaan met burgers, heel erg laag is. Ten slotte: om sociale media op grote schaal te kunnen doen slagen in een organisatie is er terug nood aan structuren, afspraken en workflows. Het zou bijvoorbeeld bijzonder chaotisch worden als iedereen in de organisatie beheerder was van de Facebookpagina en daar in naam van de organisatie berichten kon plaatsen, #socgov toch? Ja, maar de rollen moeten worden verdeeld, over de departementen heen.

Agile Change Management helpt organisaties in transitie om focus te hervinden in de storm van onzekerheid. Agile is een term oorspronkelijk uit de softwareontwikkeling en het gaat in tegen trage en bureaucratische ontwikkelingsmodellen die worden gekenmerkt door lange voorstudies, analysefasen, projectfiches, testingfasen, ... Agile zorgt voor creatieve en snelle oplossingen. Het is een techniek waarbij er veel sneller wordt geschakeld van strategische keuzes naar operationeel werk. Er wordt beter samengewerkt onderling en tussen de teams. Medewerkers voelen zich meer betrokken met de groep en de organisatie. Hun weerbaarheid tegen veranderingen wordt verhoogd en ze kunnen nieuw werk opnemen. Managers leren zo om hun team te organiseren en al coachend te managen.

Voor steden en gemeenten die verdere stappen willen zetten naar een sociale organisatie betekent dit veel sneller 'doen'. Een lerende organisatie geeft aan haar medewerkers de vrijheid om te experimenteren en initiatief te nemen. Door te werken in kleine en concrete fases, worden veel sneller subdoelen bereikt. Een sociale media-strategie hoeft geen log instrument te zijn met abstracte doelstellingen. Maak de doelstellingen SMART (Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdgebonden) en verdeel de concrete acties over de enthousiaste medewerkers.

Verenigde teams: betrokkenheid als succesfactor

Een sociale media kernteam is idealiter een multidisciplinair team, ieder heeft een eigen expertise en achtergrond, bijvoorbeeld vanuit een ander departement. Hoe mooi zou het bijvoorbeeld zijn dat iemand van de dienst wegenwerken ook betrokken is bij het sociale media kernteam? De burger wordt beter geïnformeerd en krijgt sneller een antwoord over de wegenwerken in de straat.

Maar mensen vanuit verschillende afdelingen fysiek en mentaal bij elkaar krijgen, zorgt vaak al voor grote uitdagingen. Vanaf de start van het sociale media project, moeten verschillende medewerkers namelijk tijd en ruimte krijgen in hun agenda om te kunnen deelnemen aan het sociale media kernteam. Mensen die elkaar helemaal niet kennen, moeten leren samenwerken en taken verdelen. De teamleden moeten op dezelfde golflengte zitten en daarom is betrokkenheid van elke medewerker zeer belangrijk van in het begin van het proces (de strategie) tot het einde (de taak zelf).

Betrokken medewerkers spelen een actieve rol in de innovatie van de organisatie. Ze zijn gepassioneerd over hun werk en voelen zich verbonden met hun collega's, hun team en de hele organisatie. Ze willen graag bijdragen aan het succes van de organisatie.

Daarom start de betrokkenheid van een medewerker al bij zijn of haar aanwerving. Naast het hebben van de juiste competenties is het belangrijk dat de toekomstige collega ook qua mentaliteit en waarden bij het team en de organisatie past. Ten tweede is ook de tevredenheid van de medewerker een voorwaarde voor betrokkenheid bij de organisatie: voldoende uitdagingen, een goede werk-privébalans, tevredenheid over de verloning, ... Het zijn factoren die de funderingen van betrokkenheid uitmaken. Vlotte en transparante interne communicatie, medezeggenschap in interne beslissingen en de focus op teamwerk zorgen er ten slotte voor dat medewerkers zich betrokken voelen bij de organisatie.

Betrokken medewerkers zorgen voor verenigde teams die waardevol werk gedaan krijgen. Ze willen namelijk dezelfde doelen bereiken. Een verenigd team werkt samen en brengt ook begrip op voor de problemen die teamleden ervaren. Ze zoeken

samen naar oplossingen. Zo'n 'agile' team krijg je niet zomaar in de schoot geworpen. Geef het team de verantwoordelijkheid om zichzelf te organiseren. Laat ze zelf beslissen over welke taken ze elk opnemen, de tijd die ze daarvoor nodig hebben en de tools die ze willen gebruiken. Als manager betekent dit de controle loslaten, als team betekent dit transparantie in timings, werk en prioriteiten teruggeven. Zo kan een team bijvoorbeeld een dagelijkse 'stand-up' organiseren waarbij er wordt besproken wie welke taak zal uitvoeren en waar er eventueel problemen zijn. Een betrokken team durft ook de hindernissen transparant te formuleren.

Valabel werk: prioriteiten stellen

De implementatie van sociale media door een kernteam, en bij uitbreiding door een sociale organisatie, vraagt extra werk met een vaak onveranderd budget. Hoe kun je dan meer werk gedaan krijgen met hetzelfde team?

Dat kan door de focus te leggen op kleine elementen uit de strategie. Het gaat erom telkens te werken in korte 'sprints' waarin kleine elementen van de sociale mediastrategie worden uitgevoerd en getest. Bijvoorbeeld: tien tweets schrijven voor de komende twee weken, aanvullen van een Twitterlijstje met potentiële ambassadeurs, opstellen van nieuwe vraag- en antwoordscenario's over de net gelanceerde dienstverlening.

Op die manier creëer je waardevol werk, werk dat effectief bijdraagt tot het behalen van de doelstellingen van de organisatie en haar sociale mediastrategie. Elke taak moet kritisch worden geëvalueerd: is het waardevol genoeg? Wat houdt het team tegen om waardevol werk te kunnen afleveren?

Probeer het werk op verschillende niveaus te herbekijken

- *High level:* het niveau van de sociale mediastrategie. Kunnen de sociale media doelstellingen voor waardevolle uitkomsten zorgen? Zijn de resultaten meetbaar?
- *Medium level:* welke acties moet het team uitvoeren om de sociale media doelstellingen te kunnen bereiken? Wat staat bovenaan de prioriteitenlijst?
- *Dagelijks werk:* hoe zorg je ervoor dat de teamleden vooral waardevol werk kunnen uitvoeren? Wie neemt welke taak op zich? En hoe krijgt het team tijdig feedback?

De taak zelf: is de taak voldoende duidelijk omschreven? Weet elke medewerker wat ermee wordt bedoeld? Is er voldoende kennis en kunde aanwezig in het team om de taak daadwerkelijk uit te voeren?

Er zijn hierbij twee principes die steeds in interactie met elkaar gaan: Fruit-en Feedbackloops. Het is een evaluatie- en prioriteringsmethode om telkens het meest waardevolle werk prioriteit te geven.

‘Fruit’: het werk zo organiseren dat je daar letterlijk de vruchten van plukt. Waardevol werk krijgt de hoogste prioriteit. Waar moeten we op focussen de komende weken? Welke acties zijn het belangrijkste? Binnenkort zijn er bijvoorbeeld feesten in de stad: hoe gaan we de verslaggeving op sociale media aanpakken?

‘Feedback’: snel feedback krijgen is essentieel om te leren. Wat heeft deze week gewerkt op sociale media en wat helemaal niet? Hoe hebben we intern samengewerkt? Wat liep goed en wat liep minder goed? Wat moeten we zeker blijven doen? Afgelopen week maakten we bijvoorbeeld een korte maar duidelijke video over verhuizen binnen onze stad, en die video werd op sociale media heel wat gedeeld.

Door telkens in korte loops te werken kunnen teams telkens opnieuw evalueren hoe ze vooruitgang maken.

Op die manier zal je organisatie niet enkel veranderen, maar ook verbeteren. Stap voor stap richting een sociale organisatie waarbij de verschillende teams volledig zelfstandig waardevol werk kunnen afleveren, waarbij elke medewerker betrokken is bij de doelstellingen van de organisatie en waarbij de organisatie haar medewerkers verbindt met elkaar en met de buitenwereld.

Over de auteurs

Sofie Verhalle studeerde een eeuwigheid geleden af als vertaler Nederlands - Frans - Engels aan de Hogeschool Gent. Ze ging achtereenvolgens aan de slag als redacteur, productie-assistente en projectmanager, om zich uiteindelijk op het internet te storten. Bij Telenet combineerde ze haar passie voor web, projectmanagement en taal bij het Online Media Team als Marketing en Communicatie Manager.

Ze stond aan de wieg van Talking Heads in 2008, een van de eerste sociale media bureaus in België. Het bedrijf helpt overheden, organisaties en merken om de wetmatigheden van sociale media te integreren in hun strategie.



Sinds 2012 is ze de David Byrne van het Talking Heads-team. Ze gelooft in samenwerking, kennisdeling en mensen. Online kun je haar vinden als lamazone. - want in 2004 waren nicknames nog cool.

Twitter: @lamazone

LinkedIn: www.Linkedin.com/in/sofieverhalle

Elien van Haesebroek studeerde in 2011 af als master in de journalistiek. Omdat haar grootste nieuwsgierigheid gaat naar online communicatie ging ze in maart 2011 als vrijwilliger aan de slag bij Jeugdwerknet/Mediaraven. Elien geeft workshops Facebook, Twitter en digitale communicatie aan jeugdwerkers om hen het enthousiasme voor sociale media over te brengen.



Sinds januari 2012 maakt ze deel uit van Talking Heads. Ze heeft een hart voor overheidscommunicatie, en brengt met plezier kennis en kunde over via trainingen.

@elienvhb

<http://www.Linkedin.com/in/Elienvanhaesebroeck>

Stefaan Vermael studeerde in 1998 af als natuurkundige, maar vindt zijn passie in sociaal entrepreneurschap. Zijn gemengde carrière van onderzoek, industrie, ICT en marketing zorgt voor een brede kennis van diverse business contexten. Hij is een volleerde Agile start-up coach en lanceerde achtereenvolgens Equalminds en Stadsplant.be. Als enthousiaste coöperant bij The Opportunity Factory draagt hij zijn steentje bij aan een duurzamere wereld.



Twitter: @stefaanvermael

LinkedIn: <https://be.linkedin.com/in/stefaanvermael>

Online communicatie: kies je specialisme!

Renata Verloop

Online is geen specialisme meer. Het online vakgebied is inmiddels net zo breed en gevarieerd als het communicatievak zelf. Dus geen wonder dat je bijna niet weet waar je moet beginnen, als je dat al nog niet gedaan hebt... Of zie je door de bomen het bos niet meer, nadat je de online wereld ingedoken bent. De oplossing is een specialisme te kiezen.

Terug in de tijd...

Ik neem je mee naar het jaar 1996. Toen ontwikkelde ik de allereerste website voor het ministerie van VWS. Ik zie mezelf nog zitten: in een enorme kantoortuin met tientallen collega's, aan een tafeltje in een hoek. En op dat tafeltje stond de enige computer met een internetverbinding. Een modem wel te verstaan, zo'n piep-kraak-pieping. En als ik een kamerbrief online wilde zetten, dan liep ik naar boven naar de directie Bestuursondersteuning. Daar haalde ik een oranje map uit de kast met een geprinte brief en een grote floppy-disk aan de achterkant. En dan hopen dat de verbinding voldoende lang stand hield om de brief in één keer te kunnen plaatsen...

Het is nu 2015: en online communicatie is geen specialisme meer!

Laat ik duidelijk zijn: elke communicatieprofessional moet de nodige basiskennis hebben over online, anders hoor je naar mijn mening niet meer thuis in dit vak.



Beeld 27: foto door Evan (CC BY-ND 4.0)

Hoe komt het toch dat het bij veel collega's schort aan basiskennis online?

Ik denk dat je daarvoor naar het verleden moet kijken. Ons vak ontwikkelde zich na de oorlog en bang als we waren om in propaganda te vervallen, zetten we vooral de vrije media in. Totdat die in aantal flink toenamen en ook steeds meer geluiden lieten horen die ons niet welgevallig waren. We gingen eigen media inzetten. In die tijd ben ik – en zijn dus velen met mij – opgeleid en begonnen we onze carrière. Maar in die tijd zijn we ook teveel blijven hangen. Dat zien we terug in het nog steeds heersende zendgedrag. En het gebruik van online als distributiemedium.

Waar we heen moeten is het faciliteren van online netwerken

Dat vraagt om een heel andere manier van werken, waarin luisteren centraal staat en content een service is. Dat is een totaal ander mentaal model, zowel voor je organisatie als voor jezelf.

Wat ik zie in de praktijk is dat veel communicatieprofessionals wel willen aanhaken, maar inmiddels niet meer weten welke kant ze op moeten kijken of gaan. Ik wil je de handvatten geven om in deze complexiteit je weg te vinden. Welke weg dat is, is aan jou.

Hoe technisch moet je zijn voor online?

Laat je niet afschrikken door dingen die technisch klinken of lijken. Bijvoorbeeld webanalytics: dat gaat niet over techniek, maar over gebruikservaring; verdiep je daar dus in! Techniek wordt ook steeds gebruiksvriendelijker, kijk eens naar het gemak waarmee je in een avondje een website in WordPress online zet of in een uurtje een e-mailnieuwsbrief met MailChimp. Ik heb dat zelf laatst nog gedaan voor mijn improvisatietheatergroep. Mijn advies: doe zoiets voor je sportvereniging of hobby en ontdek hoe makkelijk het is en wat er allemaal mogelijk is. Wedden dat de IT-afdeling je meteen minder gek kan maken?

Laat je sowieso niet gek maken; het gaat in dit vak niet over techniek, maar over contactbevordering. Houd je dus ook bij die leest.

Dat laat onverlet dat je natuurlijk wel moet weten wat het effect is van techniek en dat je je de basis-terminologie eigen moet maken (als het bijvoorbeeld gaat over mobile, moet je wel weten wat de voor- en nadelen van een app zijn en wat een responsive design is). Ik denk dat er een nieuw vakgebied ontstaat voor mensen die de brug slaan tussen communicatie en techniek. Annemarie van Campen noemt dit de communicatie-architect. Ik weet niet of deze beroepsgroep voort zal komen uit de huidige beroepsgroep; daarvoor is de IT-component denk ik te groot.

Maar niet getreurd als je jezelf geen communicatie-architect ziet worden; aan de andere kant van het spectrum bevindt zich de community manager. Dat lijkt me de meest logische opvolger van de communicatieadviseur. Hij is degene die weet hoe je netwerken optimaal kunt benutten. Enerzijds om organisatiedoelstellingen te realiseren. Anderzijds om te luisteren naar wat er in de community leeft en dat als input te benutten voor beleid en strategie.

Hier lees je meer over een gesprek dat Annemarie en ik hadden over deze twee specialismen: <http://bit.ly/1TXkuI9>.

Kies je specialisme binnen online

Online is geen specialisme meer. Niet alleen omdat je basiskennis op orde moet zijn, maar ook omdat het online vakgebied inmiddels net zo breed en gevarieerd is als het communicatievak zelf. Van SEO-specialisten tot sociale media producers en van webcare-specialisten tot big data-fetisjisten. Dus geen wonder dat je bijna niet weet waar je moet beginnen, als je dat al nog niet gedaan hebt... Of zie je door de bomen het bos niet meer, nadat je de online wereld ingedoken bent. Ik adviseer je daarom een van deze specialismen te kiezen:



Figuur 18: © Renata Verloop 2015

Ik zie - naast de hiervoor besproken community manager en communicatie-architect - de volgende specialismen heel dicht tegen het communicatievak aanliggen:

Klantcontactspecialist

De klantcontactspecialist zorgt ervoor dat iedereen die vrijwillig (of gedwongen – zoals bij de overheid) een dienst of product van je organisatie afneemt, dat makkelijk en op een plezierige manier kan doen. De klantcontactspecialist weet bijvoorbeeld alles over kanaalmanagement, usability, toegankelijkheid, monitoring en webcare. En nog belangrijker: ziet wanneer interne processen moeten worden aangepast en is niet bang zich als een pitbull in verandering van systemen te bijten.

Online marketeer

De online marketeer is de creatieve van het stel en zorgt dat producten en diensten on top of mind komen of blijven van relevante communities. Deze specialist is behoorlijk goed op de hoogte van technieken die in online marketing worden gebruikt, zoals SEO, SEA, affiliate marketing en behavioral targeting. De online marketeer is iemand die vooral kijkt naar conversie-optimalisatie.

Contentspecialist

De contentspecialist zit in het plaatje niet voor niks in het midden. Uiteindelijk is het de content waarmee je contact maakt. En die content moet niet alleen qua inhoud aansluiten op degene voor wie het is bedoeld, maar ook nog eens passen bij het kanaal. De contentspecialist is dus degene die rond een bepaald onderwerp het whiptepaper voor je website schrijft, maar ook de goede vraag formuleert voor de juiste LinkedIn-groep of die mooie visual maakt die viral gaat op Facebook. Een contentspecialist werkt vanuit een doordachte contentstrategie en contentplanning.

Kijk naar de onderliggende trends

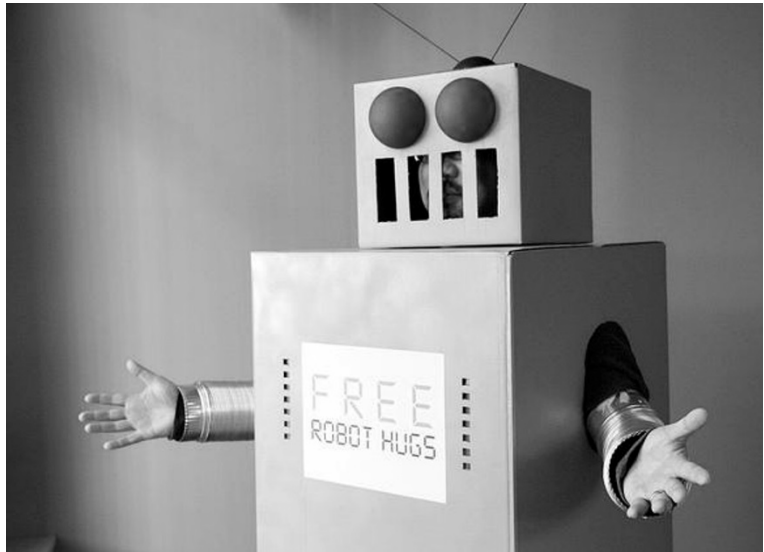
Een andere verzuchting die ik vaak hoor is ‘dat het allemaal zo snel gaat’. De ene na de andere tool komt op de markt. Nu lopen de jongeren weg bij Facebook en is vooral Instagram helemaal hot. Hoe hou je dat allemaal bij?

De kunst is te kijken naar de onderliggende trends. Tools komen en tools gaan. Maar wat niet meer verandert, is het feit dat we altijd en overal online zijn, dolgraag contact met elkaar willen en ons zegje willen doen.

Als je kijkt naar de technologie, dan gaat het inderdaad hard. En hebben we geen idee waar we naar toe snellen. Aan de ene kant leidt automatisering tot nog meer systeemwereld. Want computers moeten toch nog steeds volgens een script werken. We kennen allemaal volgens mij de hilarische scene uit ‘Little Britain’ met de beruchte zin ‘computer says no’. En aan de andere kant is de huidige technologie disruptieve. Nieuwe spelers op de markt als AirBnB, Uber en NetFlix schudden traditionele markten flink op.

Maar laat je niet gek maken!

Jij hoeft geen Chriet Titulaer te zijn om te voorspellen waar het allemaal heen gaat. Of laten we voor de jongeren onder ons zeggen: Alexander Klöpping. Jij bent juist degene die continu het menselijke aspect in de gaten houdt. Die zorgt dat jouw organisatie zich niet verliest in de systeemwereld, maar de leefwereld belangrijker blijft vinden. Die niet bang is voor het disruptieve karakter van technologie, maar juist de kracht van netwerken durft te benutten. Oftewel: dit is jouw taak!



Beeld 28: Foto door Ben Hussman (CC BY 2.0)

Over de auteur

Renata Verloop is specialist in online overheidscommunicatie. Ze is oorspronkelijk opgeleid als communicatieadviseur en houdt zich sinds 1996 uitsluitend bezig met online communicatie. Renata richtte in 2003 als eerste binnen de overheid een multidisciplinaire afdeling Digitale media op (binnen de Directie Communicatie van het ministerie van VWS). Haar bureau webmanagement.nl bestaat sinds 2006. Ze adviseert managers over het professionaliseren van hun weborganisatie. Ze publiceert artikelen via Frankwatching



Twitter: @Renataverloop

Website: www.renataverloop.nl

Communities zijn geen pop-up stores

David Kok in gesprek met Kirsten Wagenaar

Wat is jouw ervaring met gemeenten en communities?

Ik geef veel trainingen waar ook veel ambtenaren bij aanwezig zijn en hoor daar veel over projecten waar ze community vorming in willen gebruiken. Daarnaast mag ik nu voor de gemeente Breda een heel leuk project doen als online kwartiermaker voor het nieuwe cultuurbeleid. Hiervoor willen we, uiteraard zowel offline als online, een brede community van bewoners creëren om de komende jaren input uit te krijgen.

Hoe doen gemeenten het op het gebied van communities?

Het gaat helaas vaak niet over het echt opbouwen van langdurige communities, maar meer over sessies waar burgers in kunnen participeren en geeltjes kunnen plakken. En dat dan soms via sociale media. Gemeenten zien communities vaak als een soort pop-up store die ze even neerzetten en waar ze even input uit halen. Zo werkt het niet en dan krijgen ze vaak dus ook niet de resultaten waar ze naar op zoek zijn.

Daarnaast zie je dat heel veel projecten nog ingestoken worden vanuit de harde sector. Ze willen vaak met een 'community' de straat groener krijgen of de wijk schoner. Voor de harde sector is het natuurlijk ook makkelijker om aan 'de klant' te denken. Een straat gaat open en dan is het handig om de bewoners daar bij te betrekken. In de sociale sector zie je toch dat het minder wordt gebruikt. Vaak omdat ze dan toch bang zijn dat ze opmerkingen krijgen waar ze helemaal niks mee kunnen. Probleem daarbij is dat ideeën uitwerken tot beleid vaak lang duurt. Politiek en bestuur zorgen vaak voor vertraging. Het project waar ik nu aan werk in Breda is mede daarom vrij innovatief.

Gemeenten zijn daar overigens niet heel anders in dan grote organisaties. Organisaties zitten echter meer op de profit kant en hebben vaak beter zicht op het doel. Een politieke agenda is vaak minder duidelijk in wat ze wil bereiken.

Bij gemeenten, maar ook het bedrijfsleven, is bovendien nog veel onduidelijkheid over wat community-vorming precies is. Het project dat ik nu aan het doen ben is innovatief, maar uiteindelijk willen ze toch vooral overzicht hebben van activiteiten en initiatieven. Ze willen weten wie waar zit en wat ze doen en wat ze nodig hebben. Daar heb je op zich geen community voor nodig, daar kun je net zo goed een mooie website voor maken met een mooie kaart en daarop punten er op met een goede legenda er bij.

Bij veel trainingen die ik geef zie je vaak dat mensen de mogelijkheden en het gebruik van een campagne, een website en een communityplatform door elkaar blijven

halen. Een community blijft vaak 'iets' met sociale media en participatie. En het helpt niet dat er zoveel termen als contentmarketing, engagement manager, sociale media marketing, etcetera, worden gebruikt en door elkaar worden gehaald.

Je bent ook van de social business. Nu nog vaak regie afdeling communicatie. Organisatie moet social business worden, zodat het ook intern community wordt. Zodat het niet allemaal loshangende dingen zijn.

Communities zijn feitelijk groepen mensen die op basis van relaties en vertrouwen efficiënt samenwerken en kennis delen. Het is dus een beetje een kip-ei-verhaal of je eerst een social business moet opbouwen voordat je een community kunt starten of dat je pas een social business kunt zijn als je een community bent. Ik zie zelf communities en dan vooral het community denken, als het middel bij uitstek om een social business mogelijk te maken. Als je communities, en dus een groter vertrouwen en betere relaties tussen mensen kunt faciliteren is een social business haalbaar. Als je dit niet kunt doen, snap je niet hoe je mensen bij elkaar kunt brengen. Daarom eerst intern communities creëren, zodat je vervolgens succesvol naar buiten kunt.

Voor veel gemeenten gaat dit echter denk ik nog veel te ver. Je ziet wel dat ze bezig zijn met sociaal intranetten. Deze helpen om organisaties meer met elkaar te verbinden, maar het is alleen een tool. Mensen moeten echt gaan veranderen, moeten op een andere manier gaan samenwerken en gaan werken. Dit hangt weer samen met rollen en taken en afdelingen die eigenlijk zouden moeten versmelten met elkaar en budgetten die op een hoger aggregatieniveau besteed zouden moeten kunnen worden. Die samenhang vinden is voor veel gemeenten nog een brug te ver. Vaak wordt het ook ingestoken als efficiënter samenwerken, waarvan ze eigenlijk ook niet echt weten wat het is. En dat geldt hetzelfde voor community building. Het resultaat klinkt iedereen goed in de oren maar er is weinig tot niets bekend over het hoe daar te komen. En dat zorgt ervoor dat weinig van dit soort initiatieven goed van de grond komen.

Veel gemeenten hebben nu meerdere twitteraccounts. Net hadden we het over één community. Maar willen deelnemers aan een community over alles meedenken? Wil iemand die meedenkt over cultuur, ook meedenken over een straat?

Ja, dat geloof ik wel zeker. Alleen je moet als gemeente niet zelf de vragen stellen. Zodra mensen zich verbinden op vlakken waar ze niet eerder verbonden waren op één thema (bijvoorbeeld cultuur of ateliers) komt uit die relatie een soort vertrouwen en een soort verwachting. Als het dan ergens anders over gaat, dan hebben ze daar vaak ook iets over te zeggen. Alleen dan komt de vraag niet uit de gemeente, maar ontstaat het gesprek vanzelf. Een succesvolle community die goed wordt gefaciliteerd kan dus over alles gaan. Je kunt het alleen lang niet allemaal van tevoren bedenken en sturen vanuit de gemeente. Je moet het organisch laten verlopen. Belangrijk is dat

je diverse mensen op diverse niveaus in gesprek laat gaan. Dat kan starten vanuit een thema en dat kun je beperkt regisseren. Bijvoorbeeld door mensen erbij te halen die thema's inbrengen, maar uiteindelijk moet je het doen met waar de groep het over heeft. Goede moderator vaardigheden zijn hierin essentieel. In offline sessies worden ervaren moderators al lange tijd goed gewaardeerd maar je ziet dat over die vaardigheid voor online communicatie nog te licht wordt gedacht.

Je moet een community wel insteken vanuit het idee van een langdurige relatie. Nogmaals: het zijn geen pop-up stores. Vanuit de community in Breda moet uit de komende jaren het beleid worden bepaald. Zodat de gemeente beter weet aan wie er geld moet worden gegeven om de doelstellingen om het beleid te behalen gehaald kunnen worden. Nu alleen op het gebied van cultuur, maar vandaaruit gaan we zien dat de gesprekken ook over andere onderwerpen zullen gaan. Dat is natuurlijk spannend voor de politiek want die zullen met de geluiden iets moeten gaan doen.

Is cultuurbeleid, als voorbeeld, niet een te hoog niveau om mensen aan te spreken? Moet je het niet kleiner maken?

We gaan het in Breda sowieso niet meteen hebben over beleid. We gaan het eerst hebben over waar mensen tegen aan lopen. En dat is per persoon of groep verschillend. En dan kan het heel specifiek over kleine problemen of issues gaan. Dingen die heel dicht bij de belevingswereld van mensen liggen. Relevant en urgent. Binnen specifieke onderwerpen gaan mensen elkaar vinden. Zo worden groepjes gevormd; kleine communities. En dan zie je dat vaak eerst de frustraties en woede er uit moeten, waarna de groep zich constructief gaat focussen op hoe het dan zou moeten en dan zie je dat ze elkaar inspireren en dan komen de oplossingen. En daar moet dan ook de meerderheid zich in kunnen vinden. En dan zou de gemeente daar, als ze goed kan luisteren en faciliteren, op aan kunnen sluiten. Maar het gaat dus echt over de beleving van de mensen zelf.

Hoe nodig je mensen dan uit?

Daarvoor moet je het veld in gaan. Ik ben zelf de online kwartiermaker en in Breda heb ik naast mij voor het veldwerk een offline kwartiermaker. Zij gaat met mensen het contact aan en interviewt hen. Deze mensen verwijzen vaak weer naar andere mensen en zo kom je al snel tot een groot aantal mensen die je spreekt. Dat kunnen instellingen in de stad zijn, maar ook bewoners. Op die manier kun je vrij snel een beeld krijgen van wat er speelt. De online kwartiermaker kan hen vervolgens uitnodigen om – via een platform – online met elkaar in gesprek te gaan en blijven. Het is niet de boodschap dat we gaan praten met mensen of ze geld nodig hebben, maar de eerste insteek is puur om te kijken wat er gebeurt en wat er leeft.

Waarom moet dit nu via communities? Het is toch een basistaak van gemeenten om te weten wat er speelt in de stad en die contacten daarvoor ook te hebben?

Als psycholoog zoek ik altijd de argumenten in de psychologie / persoonlijkheid van de mens. Verbinden is voor veel mensen heel moeilijk. Het verbinden van mensen vergt een soort empathisch vermogen en de ambitie om mensen verder te helpen. Veel mensen zijn daar veel te weinig of niet mee bezig en hebben vaak ook niet het vermogen om zich in te leven en te zien wat iemand anders nodig heeft, of wat de ander kan bieden. In een organisatie die commerciëler is, worden mensen vaak meer getraind in wat het kan opleveren om mensen te verbinden, ik denk dat gemeenten daar sterk in achterblijven. Een groter netwerk en reputatie helpt in een commerciële organisatie meer en bij gemeenten zijn dat helemaal geen issues.

Overigens zie je ook bij commerciële organisaties dat voldoende afdelingen er niet mee bezig zijn hoor, maar het is wel cru dat bij gemeenten, waar juist mensen met elkaar verbonden moeten worden, veel mensen werken die niet goed weten hoe ze kunnen verbinden. Ik zie veel medewerkers jarenlang zitten op hun plek, hun taken uitvoeren maar er te weinig genoegdoening uit halen. En dat terwijl juist het verbinden van mensen tot grote resultaten en, misschien wel belangrijker, een grotere bevrediging kan leiden.

Ik denk dat mensen in zichzelf wel verbinding willen leggen en dit vaak al heel lang hebben geprobeerd, maar inmiddels zijn doodgeslagen en afgestompt. Gemeenten zouden weer en veel meer ruimte moeten geven aan het zoeken naar verbindingen. Waardeer het dat het verbinden van mensen heel veel waarde oplevert.

Wat zijn jouw top drie tips: wat heb ik nodig voor een community?

Om een community goed te activeren heb je in mijn ogen drie dingen nodig:

1. Een goed concept, de strategie moet kloppen. Dat betekent dat je:
 - a. je richt op een kleine homogene doelgroep
 - b. een duidelijke doelstelling formuleert: weet wat je wilt bereiken en welke impact je wilt bereiken voor de organisatie daarachter: wat levert het deelnemers op en wat levert het de organisatie op
 - c. je goed moet positioneren: een wit t-shirt kun je in elke winkel kopen, maar iedereen loopt vaak naar een specifieke winkel omdat daar de uitstraling voor jou het beste is of de muziek, of de service. Voor een community geldt hetzelfde: de uitstraling moet goed zijn, de look & feel, een bepaalde cultuur dat je denkt: ja, daar wil ik bij aangesloten zijn. Dus daar moet je goed over nadenken. Eigenlijk moet je een community net zo branden als dat je dat met een service of product doet.

- d. de tooling op orde moet hebben: integratie met je eigen systemen, sociale media en andere kanalen. Je moet weten: welke doelgroep gaan we aanspreken en hoe gaan we die bereiken
 - e. de organisatie op orde moet hebben: wie gaat wat doen
2. Daarnaast moet de techniek laagdrempelig zijn en ondersteunend (niet leidend) in wat je wilt bereiken. Als je wilt co-creëren heb je een functionaliteit nodig waarmee je kunt co-creëren, als je een kennisarchief wilt opbouwen idem. Hier wordt vaak niet over nagedacht. Vaak wordt gewoon een platform gekozen.
 3. Tenslotte moet je goed nadenken over je communitymanagement: je moet iemand hebben of een groep mensen die weet wat ze aan het doen zijn en op basis van het concept proactief de community gaan opbouwen. Ze moeten weten welke kant ze op moeten, welk type content op welke plek moet komen, hoe ze offline en online gaan combineren en hoe ze moeten modereren. En dat is nog best lastig!

Wat is een goed platform?

Het ligt er heel erg aan wat je wilt met je community. Een forum is goed te integreren in je eigen website, maar je hebt ook community platforms, waarin forums zijn ingebouwd, profielen kunnen worden aangemaakt, integratie met Facebook al geregeld is, statistieken zijn op te vragen, integratie met je CMS eenvoudig is, etcetera. Maar die kosten ook wat, want dan zit je aan 50.000 tot 100.000 euro per jaar. Dan kun je natuurlijk nog zelf dingen bouwen in Drupal, of je neemt een goedkopere optie in Ning, wat een soort Ikea, 'klik in elkaar systeem' is (zelfbouw pakket). Er zijn heel veel verschillende oplossingen.

Pleio is specifiek voor gemeenten een hele goede oplossing. Met een kleine investering kun je hier een volledig naar je eigen wensen ingevuld platform van maken. Je kunt er alles mee. Het sociaal intranet van de gemeente Heerhugowaard, HUGO, is een goed voorbeeld (<https://gemeenteheerhugowaard.pleio.nl/>). Zij hebben het een eigen look & feel gegeven en het ziet er uit als een gewone website. Maar ook dit is een Ikea opzet: je kunt er alles mee, maar je moet het wel goed in elkaar zetten. En vaak zie je dat de kennis er niet is om van Pleio een goede interface te maken. Daarom is een kleine investering nodig om dit door iemand met verstand van zaken te laten opbouwen.

Is de conclusie dan dat we door de cultuur van de ambtenaar te weinig verbinden en onvoldoende in staat zijn communities te creëren?

Nou, dat gaat me wel iets te ver. Ik denk dat het heel belangrijk is dat een wethouder of manager er echt achter staat, want die heb je nodig in het proces. Daarnaast werkt

de oude manier van het aanvliegen van een community niet. Je kunt niet zomaar verwachten dat mensen even willen oppoppen en meedenken met een participatievraagje van de gemeente om vervolgens niks meer te horen: de eerder genoemde pop-up store. Ook het concept is vaak onvoldoende uitgedacht. En dat komt doordat mensen er toch te weinig verstand van hebben. De doelstellingen zijn niet scherp genoeg gesteld. Dan wordt de meerwaarde uiteindelijk toch vaak niet voldoende gezien. Ook worden er onvoldoende resources beschikbaar gesteld. Iemand moet het er maar bij doen. Of, nog erger, er wordt een trainee op gezet omdat een jong iemand wel weet hoe het werkt. Terwijl echt goede communitymanagers op één hand te tellen zijn.

Communities zijn de toekomst met hoe we met elkaar omgaan. Het loont voor gemeenten om te werken aan verbindingen, het vermeerderen van kennis over communities en het investeren in het worden van een social business.

Over Kirsten

Kirsten Wagenaar werkt vanuit haar eigen bedrijf Waves & Wires als adviseur voor organisaties (profit en non-profit) in het bouwen van on- en offline communities voor interne en externe doelgroepen. Door het strategisch implementeren van deze communicaties worden doelen en resultaten van de organisaties gehaald. Kirsten is gespecialiseerd in diverse typen communities, geeft trainingen, en adviseert bij de implementatie van sociaal intranetten. Tenslotte is Kirsten oprichter van de Nederlandse vakvereniging voor Community Management om het vak van community management en community management breed in Nederland verder te professionaliseren.



Twitter: @Kirstenwagenaar

Website: www.wavesandwires.nl

Publiekscampagnes in een digitaal tijdperk

David Kok in gesprek met Alain Dujardin

Gedrag van mensen is moeilijk te beïnvloeden. En zeker, als we Alain mogen geloven, op de manier waarop wij als gemeenten op dit moment gedragscampagnes uitvoeren. "Veel te traditioneel!", aldus Alain: "Gemeenten blijven maar hangen in het vertrouwde recept: een campagne idee, cross-mediaal 'uitgesmeerd' over abri's, radio, print en online". En dat kan anders.

Twee voorbeelden uit de praktijk

Alain geeft eerst nog twee voorbeelden uit de praktijk van ouderwetse recepten.



Beeld 29: beeld landelijke donorcampagne

De landelijke campagne om nieuwe donoren te werven, kostte ongeveer 20 miljoen euro. Het totaal aantal geregistreerden in het Donorregister is de afgelopen zeven jaar namelijk nauwelijks toegenomen. En toen kwam:



Beeld 30: screenshot grote dondorshow

De grote donorshow, waarna 18.000 nieuwe donoren zich op 1 avond aanmeldden. En ook in de weken erna er nog donoren bij kwamen. Een ander voorbeeld is de campagne waarbij aandacht gevraagd wordt voor ALS:



Beeld 31: beeld landelijke campagne ALS

Deze cross mediale campagne leverde 200 donaties op per maand. Totdat...



Beeld 32: foto #icebucketchallenge (bron: Forbes.com)

De #icebucketchallenge 51.000 donaties (1 miljoen euro) in 1 maand opleverde.

Dat kan dus anders...

Teveel gedragcampagnes worden traditioneel ingestoken. Wat nou als we campagne voeren omdraaien en beginnen bij digitaal? Oftewel: van (poging tot) beïnvloeding en bereik naar relevante 1-op-1 communicatie. Het resultaat zijn campagnes die geen aandacht vragen, maar aandacht verdienen.

Dat klinkt eenvoudig, maar is het natuurlijk niet.

Een van de voorbeelden die Alain geeft is Fietsmodus: een app die moet voorkomen dat kinderen gaan app'en tijdens het fietsen. Het gamification-idee hierachter, is dat het leuk is om punten te sparen en daarmee je vriendjes en vriendinnetjes af te troeven. Deze punten spaar je door je telefoon tijdens het fietsen in te stellen op de fietsmodus. Geen betuttelende overheids campagne dus die met het vingertje wijst, maar een campagne die inspeelt op het (media)gedrag van jongeren (mobiel en gaming), die ook nog eens aansluit bij de leefwereld van tieners.



Beeld 33: screenshot campagne fietsmodus

Vijf principes van een publiekscampagne in een digitaal tijdperk

1. *Start met een digitaal idee*

Digitaal wordt nog te vaak gezien als 'sluitpost' van een campagne. Het is tijd om dit model te kantelen: start met een digitaal idee. Een app, een website, een idee op sociale media, een online stunt. Bouw vervolgens de campagne op rondom dit digitale hart, waar je mensen naar toe verwijst.

2. *Pas gamified principes slim toe*

Gamification is nooit een doel op zich. Maar wel een manier om gedrag te beïnvloeden. En mensen te prikkelen om ander gedrag te vertonen. Zorg voor laagdrempelige beloningen (stempels, extra content) of maak verzamelen leuk.

3. *Geef meerdere handelingsperspectieven*

Besef dat het kennisniveau van je doelgroep nooit hetzelfde is. En wil je mensen echt raken, dan moet het aansluiten bij hun kennis- en ervaringsniveau. Bied dus altijd meerdere handelingsperspectieven binnen een campagne. Laat mensen die sociaal actief zijn bovendien ambassadeur worden van je campagne.

4. *Gebruik data om inzicht te geven*

Wanneer je mensen wilt verleiden om ander gedrag te vertonen, kan data helpen om inzicht te geven. Combineer op een creatieve manier 'big' data bronnen en maak het klein, persoonlijk en relevant.

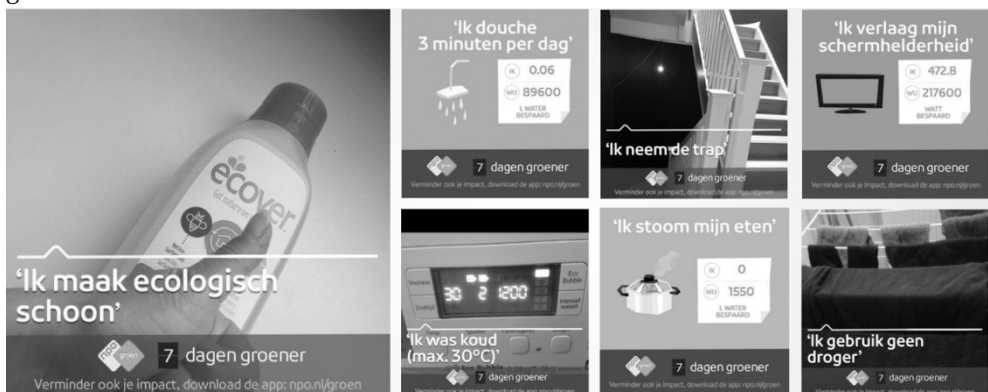
5. Maak het deelbaar

Wanneer mensen willen bijdragen aan het verspreiden van het verhaal, moet je de campagne gemakkelijk deelbaar maken. Delen moet niet alleen eenvoudig zijn, maar vooral leuk en boeiend voor de volgers. Je moet daarmee dus inspelen op de 'status cultuur' van sociale media.

Case NPO Groen

Vervolgens beschrijft Alain een case die hij met zijn digitale bureau Greenberry heeft uitgevoerd: NPO Groen. NPO Groen is een initiatief van de publieke omroep om Nederland 'groener' te laten worden. De vraag aan Greenberry was om een app te ontwikkelen bij het tv programma Nederland wordt groen.

"Nederland groener laten worden betekent een fundamentele gedragsverandering bij mensen", aldus Alain. "Daarnaast is het ook heel breed. Ga je nu mensen vragen om structureel de auto te laten staan? Een maand lang geen verpakkingen aan te nemen in de supermarkt? Allemaal hele grote stappen die niet direct veel mensen zullen kunnen aanpakken. Dus hebben we het klein gemaakt: met de app als centraal medium, vragen we Nederlanders om de uitdaging aan te gaan en in zeven dagen groener te worden. Daarin hebben we – uiteraard – een gamified principe toegepast. Conform regel drie (zie hierboven) hebben we in de uitdagingen meerdere handelingsperspectieven opgenomen. Iemand die al groen leeft, zal meer uitdaging zoeken dan iemand die er nog nooit over heeft nagedacht. Via de app kunnen mensen hun eigen gebruik volgen en zo dus zien hoeveel ze besparen. En dat niet alleen. Alle data gebruiken we ook om te laten zien hoeveel alle deelnemers samen besparen. Die grote getallen spreken mensen aan en kunnen ze vervolgens uiteraard eenvoudig gedeeld via sociale media. Door te laten zien hoe 'groen bezig' mensen zijn, kunnen ze werken aan hun eigen 'status' op sociale media. Zo hebben we voor NPO Groen onze vijf principes van een publiekscampagnes in een digitaal tijdperk in uitvoering gebracht.



Beeld 34: screenshots van een aantal uitdagingen die in de app NPO Groen een week lang uitgevoerd konden worden.

Wat heeft dat opgeleverd?

Dat het thema duurzaamheid leeft onder de Nederlanders blijkt uit het aantal deelnemers. Vijftig dagen nadat de publieke omroep de NPO Groen app lanceerde tijdens *Nederland wordt groen*, een programma van de VARA, heeft de app namelijk al 50.000 gebruikers. De deelnemers zorgden samen voor 100.000 geaccepteerde uitdagingen.

In totaal zijn er door de spelers bijna 35.000 minder plastic tasjes gebruikt en doordat zij de trap nemen in plaats van de lift is er 20.000 kilo aan CO2 bespaard. Door de kraan dicht te draaien tijdens het tandenpoetsen bespaarden zij samen al ruim 230.000 liter water en door geen water uit plastic flesjes te drinken maar uit de kraan, was er minder transport noodzakelijk om de flesjes in de winkel te krijgen. Hierdoor werd bijna 6.000 liter brandstof bespaard. Ook ontstond er ruim 6.000 kilo minder afval doordat de spelers minder eten weggooiden.

Vertaling naar gemeenten door David Kok

Hoe kunnen we NPO Groen naar gemeenten vertalen? Wat mij betreft simpel. Neem als voorbeeld de gemeenteraadsverkiezingen in 2018. Zullen we ophouden met het neerzetten van verkiezingsborden? Uit onderzoeken blijkt dat dit vrijwel nul effect heeft. Die kosten besparen we dan om leuke dingen mee te doen. We sturen geen onpersoonlijke brief meer naar alle mensen die voor het eerst mogen stemmen. Nee, we proberen het persoonlijk te maken door hen een op maat gemaakt aanbod te sturen. En politici: zullen we stoppen met pagina's dikke verkiezingsprogramma's die niemand leest? En we vervolgens proberen te proppen in een stemwijzer, zodat mensen op basis daarvan een stemadvies krijgen? Misschien moeten we de stemwijzer wel helemaal opnieuw gaan inrichten?! We gaan in ieder geval nadenken hoe we vanuit de digitale wereld een nieuw soort publiekscampagne kunnen opzetten. Heb ik precies het antwoord hoe dat moet? Hoe we mensen weer naar de stembus krijgen? Ik niet. Als ik kijk naar het voorbeeld van NPO Groen, dan kan ik me voorstellen dat het misschien wel leuk is om mensen voor (kleine) uitdagingen te zetten. Maar dan zou ik het breder willen trekken en mensen in het algemeen meer bij de lokale politiek willen betrekken. Maar goed, ik ben natuurlijk adviseur voor de gemeenteraad.

Ik kan me echter voorstellen dat gedragsverandering / -beïnvloeding ook heel nodig is bij omleidingsroutes, bij alle veranderingen in het sociaal domein, we willen dat mensen meer gaan sporten / bewegen, misschien als gemeente zelfs ook stimuleren dat mensen inderdaad groener worden. Kortom: tijd voor gedragsverandering. Eerst bij onszelf.

Over Alain

Alain Dujardin startte als copywriter bij een traditioneel reclamebureau, maar maakte vrij snel de switch naar digitaal. Alain werkte meer dan 10 jaar als copywriter en creative director bij de internationale bureaus Framfab, Agency.com (TBWA\) en Lost Boys (DigitasLBi). In 2011 sloot hij zich aan als creatief directeur en partner bij digitaal bureau Greenberry, waar hij werkt voor merken als Centraal Beheer, BNN-VARA en Teva. Alain is gast-docent aan de Hogeschool voor de Kunsten in Utrecht, en is lid van de HKU Awards jury. Daarnaast is hij één van de initiatiefnemers achter The Kick, een creatief netwerk event in Utrecht.



Twitter: @pocketstories

Website: www.greenberry.nl

Town Inc.: stake your claim

David Kok

Tijdens research voor mijn gesprek met Cor Hospes, kwam ik op zijn site een interview tegen met Andrew Davis. Een paar mailtjes verder ontmoetten we elkaar in een skypegesprek. Binnen een kwartier bood hij me aan het manuscript van zijn volgende boek te sturen, zodat ik dat kon gebruiken als basis voor dit hoofdstuk. Oh ja, het zou ook fijn zijn als ik hem kon laten weten wat ik van het boek vond. Of het niet té Amerikaans was.

Andrew heeft drie jaar onderzoek gedaan naar wat de basis is van succes van steden. Veel Amerikaanse steden kennen drie problemen, waar veel steden in Nederland ook last van hebben:

1. Afname van de bevolking
2. Afname van de inkomsten
3. Veroudering van de bevolking

Zijn stelling is: veel steden hebben geen economisch ontwikkelingsprobleem, ze hebben een communicatie crisis, een marketing probleem. Als gemeente moet je bekend staan om iets bijzonders in plaats van niets bijzonders. Alle steden in de wereld zijn uniek. De vraag is op welke manier jouw stad of dorp uniek is.

Stake your claim

We leven in een wereld waar je overal kunt werken. In Nederland kun je - buiten de spits - Schiphol altijd in maximaal twee uurtjes bereiken. Veel mensen geloven daarom dat het in de toekomst niet meer uitmaakt waar je werkt. En als je overal kunt werken, waarom zouden ze dan naar jouw stad komen om te wonen? En als je iets bijzonders wilt bereiken, dan ga je naar de plek waar je denkt dat je dat het beste kunt bereiken.

Om jouw stad bijzonder te maken, moet je een 'claim' leggen op wat je stad bijzonder maakt. Claims zijn de meest krachtige type location-based triggers die een plaats verbinden met een beroep of industrie. Een gedurfde claim heeft de kracht om 'sense of place' te maken. Davis geeft hiervan de volgende definitie:

Een 'sense of place' is een manier om de emotionele relatie te beschrijven die een individu heeft met een bepaald gebied. Het is een waarde beladen concept dat iemands gevoelens, percepties, attitudes en gedrag ten opzichte van een plaats insluit.

Een 'sense of place' is meer een mythe dan een wetenschap. Het is een set van aannames en overtuigingen over een stad. Vragen we nu iemand om zijn of haar stad te beschrijven, dan wordt vaak gerefereerd aan geografie, attracties of het verleden. Maar de perceptie van een stad wordt door veel meer zaken bepaald. Het zijn voorgaande zaken, plus de cultuur, de mensen, het lokale accent, de bedrijven en zelfs de perceptie van de bezoekers van al deze zaken. Een 'sense of place' is immaterieel, kneedbaar en flexibel.

Een claim creëert vervolgens 'location-envy': het emotionele geloof dat iemands succes wordt gedefinieerd door de plek waar hij werkt.

Ik moest voor Nederland gelijk denken aan bijvoorbeeld Brainport Eindhoven en de Port of Rotterdam. Twee steden die duidelijk een claim hebben neergelegd, de een wat langer (de haven van Rotterdam), dan de ander (begin jaren negentig).

Stake your claim in Eindhoven

De concentratie kennis- en maakindustrie die kenmerkend is voor Brainport, is historisch gegroeid, vanaf de industriële revolutie. Huidige, in Brainport gewortelde multinationals zoals Philips en DAF hebben hierin een belangrijk aandeel. Ook bedrijven in andere sectoren, zoals de textielindustrie, stimuleerden de ontwikkeling van Brainport, onder meer door hun bijdrage aan de werkgelegenheid. Toeleveringsbedrijven als de VDL Groep en verzelfstandigde onderdelen van Philips, zoals ASML, brachten in Eindhoven en omgeving veel nieuwe werkgelegenheid op het gebied van hoogwaardige technologie.

Innovatie-ecosysteem

Begin jaren negentig, in reactie op de massaontslagen bij DAF en Philips en hun toeleveranciers, besloten 21 gemeenten in de regio tot samenwerking. Zij creëerden met hulp uit 'Brussel' een fonds voor economische structuurversterking: het Stimulusprogramma. Het programma bleek succesvol. Hierop voortbouwend sloegen bedrijven, overheden en kennisinstellingen de handen ineen. Als 'triple helix' legden zij de basis voor 'innovatie-ecosysteem' Brainport.

Eindhoven en Rotterdam zijn voorbeelden van twee grote steden. Volendam en de Zaanse Schans zijn twee voorbeelden van kleinere steden die ook een claim hebben gelegd. Maar de theorie geldt, denk ik, niet alleen voor steden. Toen ik bij de dienst Economische Zaken werkte in Amsterdam, claimde onze afdeling AmsterdaminBusiness continu dat zij bedrijven naar Amsterdam haalden en daarmee werkgelegenheid. Hoewel dat deels waar zal zijn, konden we dat natuurlijk niet hard maken. De bedrijven die naar Amsterdam kwamen, waren misschien zonder onze afdeling ook wel gekomen, omdat het belastingklimaat hier gunstig is, of omdat Amsterdam op

een geografisch gunstig punt ligt. Maar omdat de claim telkens werd gesteld, hoe meer iedereen er in ging geloven. Zo ook de burgemeester, wethouders en raadsleden.

Claims moeten makkelijk zijn om te onthouden en doorvertellen. Maar nog belangrijker: hoe vaker het verteld wordt, hoe meer we geloven dat het waar is.

Een ander voorbeeld is de Amsterdamse wijk Bos en Lommer. In dit boek is hierover ook een hoofdstuk opgenomen. Door de rijksoverheid werd de wijk uitgeroepen tot Vogelaarwijk, maar bewoners hadden een andere 'sense of place' en gingen dat uitdragen. Langzaam draaide daardoor de perceptie van de wijk en ontstond bij verschillende doelgroepen een soort 'location-envy'.

Een claim alleen is niet genoeg

Maar een claim alleen is niet genoeg. Om een goede trigger te plaatsen en te laten hangen, moet je claim worden ondersteund door drie essentiële elementen:

1. Een origineel verhaal

We houden van goede, originele verhalen. Het is de achtergrond van een persoon, plaats of ding. Het is de legende achter een stripfiguur, een bedrijf, een product of zelfs een sport. Je stad heeft een goed, origineel verhaal nodig. Er zijn drie soorten verhalen die succesvolle claims kunnen ondersteunen:

- a. Triomfen uit het verleden (belangrijke mensen die in je stad geboren zijn)
- b. Geografische anomalieën (St. Pietersberg in Maastricht, de Veluwe)
- c. Mythische verhalen verbonden met de stad (oude Romeinse nederzetting?)

2. Een hoeksteen voor een cluster

Allereerst: je hoeft hierbij niet direct aan een macro-cluster te denken (als bijvoorbeeld life-sciences), maar je kunt ook een micro-cluster benoemen (orthopedie). Beter nog: om succesvol(ler) te zijn, is het zelfs beter om je te richten op een niche markt.

3. Een visionair

Mensen maken de stad, niet producten of plekken. Visionairs hebben drie kenmerken:

- a. Ze zijn optimistisch, altijd. De toekomst is rooskleurig.
- b. Ze hebben verbeelding - de visionair heeft een duidelijk, creatief en robuust begrip van de gemeenschap
- c. Ze hebben vasthoudendheid - een niet aflatende, vastberadenheid om door te gaan tot hun visie werkelijkheid is geworden.

Leve de visionair

Het is niet ongebruikelijk dat visionairs terughoudend worden benaderd. Sterker nog, totdat de visie van een visionair volledig is gerealiseerd, zullen de vorderingen van een visionair vaak gezien worden als vreemd, ongebruikelijk en een beetje excentriek. Andrew noemt dit de paradox van adoptie.

De paradox van adoptie stelt simpelweg dat op het moment dat een visie volledig is omarmd door de wereld, het in het algemeen weer tijd is om na te denken over een andere toekomst.

Het is onze taak om als leiders van de gemeenschap, ambtenaren, mensen uit het bedrijfsleven, en bewoners van een stad, onze lokale visionairs volledig te omarmen. Het is onze taak hun fantasie te stimuleren en om hen te helpen hun visie te communiceren - hoe vreemd die op het eerste gezicht lijkt.

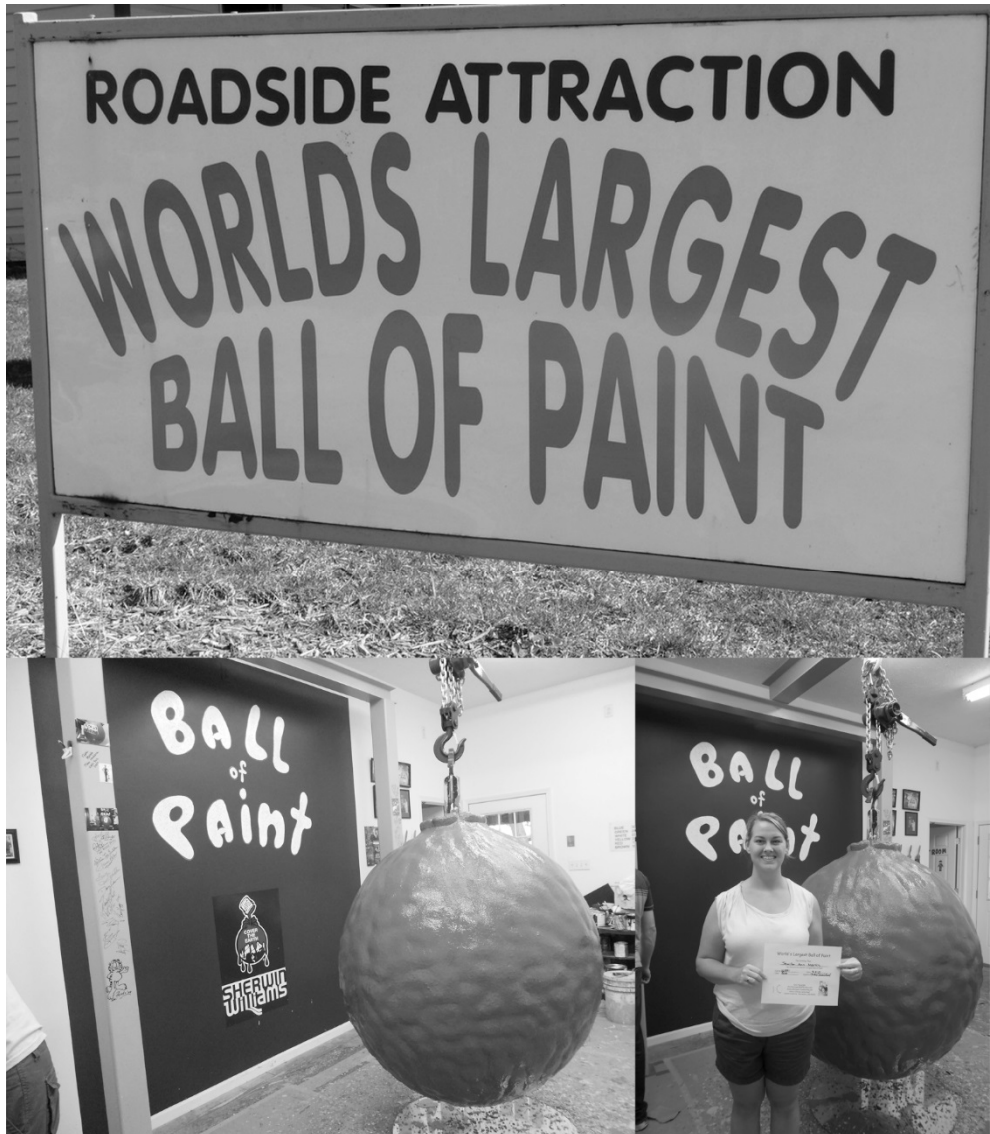
Amerikaanse steden lijden aan een visionair vacuüm. Ze hebben zich in slaap gesust door te geloven dat iemand anders hun stad opnieuw zal uitvinden. Iemand anders zal de dromers en vernieuwers naar de stad trekken. Het is de taak van iemand anders om kansen te creëren in de stad (er is een afdeling economische zaken, toch?) Deze mentaliteit heeft gapend gat achtergelaten in onze gemeenschappen. Deze manier van denken heeft een visionair vacuüm gecreëerd.

Voorbeeld: de grootste verfbal ter wereld

Michael Carmichael wilde het kleine stadje waar hij woont (5.000 inwoners) weer op de kaart zetten. Daarom verfde hij dertig jaar lang, laag over laag, verflagen over een honkbal. Dit resulteerde in de grootste verfbal ter wereld. Hij vestigde met deze bal een wereldrecord – staat ook in het Guinness Book of Records. De bal weegt anderhalve ton en mensen komen van heinde en verre om (te betalen om) een laagje verf op de bal te mogen verven. Alexandria werd hiermee *hometown of The World's Largest Ball of Paint*.

Heeft deze bal van verf nu Alexandria wereldberoemd gemaakt? Trekt de bal miljoenen bezoekers per jaar? Is de economie van het stadje, dat nogal in een dal zat, nu gered? Nee. Maar was het marketingidee een mislukking? Nee, dat ook niet. Michael richtte zich alleen op een verkeerde doelgroep. Met zijn bal trok hij een specifieke, hele kleine niche groep aan. En niet een grote groep dromers en vernieuwers. Deze noviteit creëerde geen 'sense of place', die vervolgens een economische motor werd. Deze noviteit creëerde geen micro-cluster. Toch kunnen ze nog steeds waardevol zijn. Zelfs een claim die zo triviaal is als die van Michael in Alexandrië kan drie dingen herstellen die, volgens Andrew, in veel Amerikaanse steden en gemeenten voor een lange tijd ontbraken: optimisme over de toekomst, een ware zin van de gemeenschapstrots, en een productieve geest van eenheid.

Is dit een typisch Amerikaans voorbeeld? Ja. Maar ach, wij Nederlanders hebben toch ook wel onze eigen tradities waar we iets mee zouden kunnen?



Beeld 35: een aantal foto's van de largest ball of paint (bron: Google)

De waarde van een claim

Andrew deed zijn onderzoek samen met de Northeastern University. Zij vonden als resultaat dat steden die hun 'stake' claimen, gemiddeld 1 biljoen dollar meer in hun

economie brengen dan steden die dat niet doen. Kanttekening daarbij is dat het onderzoek ook laat zien dat hoe dichter de 'claim' op een 'grondstof' ligt hoe minder impact deze heeft op de economie. Daartegenover staat dat hoe verder een claim in de toeleveringsketen ligt, hoe groter de economische impact is. Dus, hoe langer de keten, hoe groter het effect.

Daarnaast vond hij dat steden die duidelijk iets geclaimd hadden gemiddeld 2,2 keer het aantal persvermeldingen had dan een soortgelijke stad zonder een claim. Nooit eerder hebben organisaties de mogelijkheid gehad om hun succesverhalen te delen op eigen platforms. De digitale wereld heeft iedereen in staat gesteld om een uitgever te zijn. In het door media verzadigde, always-on, digitale universum moet je van elke gelegenheid gebruik maken om jezelf in verband te brengen met de micro-cluster die je wilt claimen. Als je dat goed doet, kan het aantal persvermeldingen zelfs nog stijgen.

Eén claim is niet genoeg

In de huidige fluïde economie is het een enorm risico om te gokken op één claim, of zelfs een micro-cluster. Voor de stabiliteit op de lange termijn kan dit een gevaar vormen. Als je de welvaart wilt bestendigen, moet je het idee omarmen dat één claim nooit genoeg is. Je moet voortdurend mensen aanmoedigen en ondersteunen om met nieuwe claims te komen waar je ook kampioen in kunt worden. Je kunt niet werkeloos zitten wachten op een volgende visionair. Je moet zelf de bal oppakken en meelopen.

Het is tijd voor een bottum-up revolutie! Om dat te realiseren, moet je allereerst in opstand komen tegen de homogeniteit. Hoe meer je gemeente klinkt als elke willekeurige andere dan heb je minder kans om te groeien, en winstgevende bedrijven aan te trekken en behouden. Kom in opstand tegen politieke praatjes en onzinnige beloften van bedrijven om een nieuwe generatie van ondernemers te lokken naar uw buurt. Zoek niet meer naar externe ondersteuning, maar ga op zoek naar lokaal succes. Stop de marketing die uw gemeente een niemandsland maakt.

Stake your claim! Maak het eenvoudig. Maak het visionair. Maak het groot! Begin met invuloefeningen: Uw stad is de _____ hoofdstad van de wereld. Of, uw stad is de _____ Hoofdstad van Nederland

Make us believe! Stop trying to be everything to everyone and start being something to someone.

Over Andrew

Andrew is oprichter van Monumental Shift en onderwijst marketeers hoe ze hun bedrijf kunnen laten groeien door zich op een niche te richten, slimme talenten aan te trekken en, in zijn laatste boek, zelfs een stad te redden van de ondergang. Hij heeft geschreven voor The Muppets en andere tv-programma's. Zijn combinaties van oude ideeën die nieuwe technologieën benutten worden o.a. gebruikt door de staf van President Obama. Zijn laatste boek *Town Inc.* wordt in september 2015 gepubliceerd.



Twitter: @TPLDrew

Website: www.akadrewdavis.com/

Stakeholder engagement en Stakeholderdialoog

Wim Elving

Sociale media vragen om een nieuwe vorm van dialoog en engagement van je stakeholders. Daar zitten voordelen aan, maar uiteraard kent verregaande interactie op digitale media ook veel gevaren. In dit hoofdstuk koppel ik sociale media aan stakeholder engagement en stakeholderdialoog. Daarbij kijk ik naar de verantwoordelijkheden van organisaties en licht ik dialoog en engagement verder toe. Daarbij kijk ik uiteraard naar de voorwaarden en risico's van digitale interactie.

De vier verantwoordelijkheden van organisaties

Organisaties hebben verschillende verantwoordelijkheden, die nodig zijn om te overleven, maar ook om binnen de wet te blijven en ethisch te handelen. Daarnaast wil een organisatie ook graag gezien worden als goed, oprecht en betrouwbaar, oftewel iedere organisatie streeft ernaar om een goede reputatie te hebben. Er worden vier verschillende verantwoordelijkheden onderscheiden: economische, juridische, ethische en discretionaire verantwoordelijkheden (Carrol, 1979).

Economische verantwoordelijkheden houden voor commerciële organisaties in dat er winst gemaakt moet worden. Een organisatie bestaat door de verkoop van producten of diensten waarmee geld gegenereerd wordt. Daarvan worden onder andere de werknemers betaald, worden de grondstoffen voor het product of dienst gekocht en wordt de huur van het pand betaald. Bij overheidsorganisaties ligt dit wat anders, maar met publiek geld in de vorm van belastingen is er een budget beschikbaar waarmee de gemeente, provincie, of andere instelling haar taken uitvoert.

De juridische verantwoordelijkheden spreken voor zich, men moet zich aan de wet houden. Op het vlak van arbeidsomstandigheden, transparantie en integer handelen, dient een overheidsorganisatie het goede voorbeeld te geven. Dit geldt natuurlijk ook voor de *ethische verantwoordelijkheid* van de overheidsorganisatie. Juist ook omdat media de plaatselijke politiek op de voet volgen, is integer handelen belangrijk. Nogmaals: goed voorbeeld doet goed volgen.

Burgers hebben rechten en plichten, en moeten daarover op de meest correct mogelijke wijze worden geïnformeerd. Van oudsher heeft de overheid een uitgebreide voorlichtingstak gehad, die de burger hielp met vele vragen, variërend van veilig vrijen via energiebesparing tot het oproepen om te stemmen bij verkiezingen. Afgezien van het feit of deze voorlichting van de overheid wenselijk, betuttelend en/of niet nodig is, worden de vereisten aan overheidsorganisaties anders met de opkomst van interactieve media.

Discretionaire verantwoordelijkheden gelden ook voor overheidsorganisaties, maar zelden in de vorm van het steunen van goede doelen zoals het bedrijfsleven dat nogal eens doet. De overheid is in staat om subsidies te verlenen aan charitatieve instellingen en als aanjager te fungeren voor maatschappelijke veranderingen.

Stakeholder engagement en stakeholderdialoog

We hoeven hier niet te schetsen welke vlucht sociale media hebben genomen en hoe ook veel organisaties present zijn op Twitter, Facebook en andere sociale media. Sociale media bieden een aanvulling op de bestaande media, en bieden zelfs vele voordelen ten opzichte van traditionele media of bijvoorbeeld het internet. Er kunnen directe relaties met stakeholders worden onderhouden, de snelheid is hoog. Toch zijn er ook allerlei restricties bij het gebruik van sociale media. Zo heeft Twitter nog steeds maar 140 tekens, waardoor het moeilijk is om complexe boodschappen te verwoorden. Een ander nadeel is het business model van de sociale media: vaak zijn dit buitenlandse bedrijven, wat allerlei problemen met zich meebrengt voor wat betreft wetgeving en regelingen rondom privacy. Het grote voordeel van sociale media ligt in de directe relatie die mogelijk wordt. Een directe relatie met stakeholders kan zeer waardevol zijn.

De directe relatie met stakeholders is voor gemeenten mede gezien de juridische en ethische verantwoordelijkheden een heel belangrijke. Vele jaren zijn gemeenten en andere overheden bezig met het meer betrekken van burgers bij beleidsbeslissingen en initiatieven. De overheid krijgt vaak het verwijt niet te luisteren naar burgers, onvoldoende rekening te houden met het publiek. Interactieve beeldvorming en de participatieladder zijn voor overheden belangrijke inzichten geweest waardoor burgers meer participeren in beleid en uitvoering van beleid. Toch heeft interactieve besluitvorming ook altijd last gehad van selectiviteit van de deelnemers aan het debat. Informatieavonden verlopen vaak chaotisch en enkele dominante aanwezigen nemen vaak de discussie en het debat over, zodat besluitvorming complexer wordt en het op waarde schatten van de bijdragen bijna onmogelijk is.

De overheid moet in het parlement of in de raad verantwoording afleggen. Daarnaast moet de overheid direct burgers informeren en betrekken bij de inrichting van onze samenleving. Dit geldt zeker wanneer de burgers direct betrokken zijn, zoals bij de inrichting van een gebied.

Gemeenten zijn, zoals uit de vorige onderzoeken en publicaties van David Kok en HowAboutYou blijkt, zeer actief op sociale media. Gemeenten informeren het publiek via Twitter en Facebook, wat een belangrijke uitbreiding is van de communicatiemix. Ook worden er discussies gevoerd met burgers. Discussies kunnen deel uit-

maken van ontwerpen van beleid als men de discussies weet op te schalen tot dialoog om zodoende stakeholder engagement te kunnen bevorderen. Het zou voor overheidsorganisaties belangrijk moeten zijn om zoveel mogelijk betrokkenen te betrekken bij het komen tot nieuw beleid.

Stakeholders

Betrokkenen, die we hier verder stakeholders zullen blijven noemen; zij die een belang hebben in de organisatie, zijn voor iedere organisatie belangrijk. Voor een overheidsorganisatie zijn stakeholders met name de burgers die een relatie hebben met de overheidsorganisatie, veelal een niet zelf gekozen relatie, maar een opgelegde relatie. Als inwoner van een gemeente ben je stakeholder van die gemeente, aangezien die allerlei regels voor jou heeft, van hondenbelasting, tot het verkrijgen van reisdocumenten en het voldoen van gemeentelijke belastingen. Om samen te kunnen leven hebben we regels en wetten nodig. Dat is vanuit de overheidsorganisatie gezien sowieso al een complexe opgave, een soort van gedwongen huwelijk. Als een gemeente het goed wil doen, moet zij transparant zijn en moet zij de burgers op de best mogelijke manier informeren over allerlei zaken die de inwoners van de gemeente aangaan.

Zoals gezegd, overheden kennen al een zeer lange traditie in het gebruik van massamedia en persoonlijke media in hun communicatie. Met veel enthousiasme is men ook met sociale media begonnen en volgt men de trend dat interactie goed is en kan helpen in het uitdragen van de doelstellingen van de organisatie en het bevorderen van de samenleving. Om echter tot waardevolle interactie te komen, zijn inzichten in dialoog en stakeholder engagement aanbevelenswaardig.

Dialoog

Het gesprek aangaan, in discussie gaan en de dialoog voeren staat voor een interactie waarbij ruimte is voor het uitwisselen van meningen. In de filosofie wordt de dialoog gezien als het uitwisselen van ideeën, elkaar met respect ontmoeten en begrip hebben voor elkaars verschillende opvattingen. In de praktijk is een belangrijke voorwaarde voor het in dialoog gaan, de bereidwilligheid om te veranderen en te komen tot een compromis (Theunissen & Wan Noordin, 2012). Het is belangrijk om ons te realiseren dat we een eigen opvatting van de realiteit hebben en een eigen oordeel over normen en waarden, die juist in een dialoog overboord moeten worden gezet, om tot succes en een compromis te komen.

Een dialoog maakt ruimte voor een betekenisvolle relatie en idealiter ontstaat er begrip voor de situatie en de positie van de ander. Dialoog kan leiden tot betere samenwerking en tot hogere kwaliteit van beslissingen en acties. Alhoewel sommigen dialoog zien als een poging van organisaties tot namaak consensus of gemaakte controle

om de eigen doelen te behalen, geldt juist voor overheidsorganisaties dat de dialoog zeer waardevol kan zijn en de kwaliteit van beslissingen en acties kan verhogen.

Daartoe is het nodig om de stakeholders te overtuigen om deel te nemen aan de dialoog. Dat vergt investeringen omdat tijd, geld en mensen moeten worden ingezet om te komen tot dialoog. De dialoog veronderstelt openheid, commitment en investeringen van alle deelnemers aan de dialoog. Het is voor organisaties dus noodzakelijk stappen te zetten om aan stakeholder engagement te doen en velen te betrekken bij de organisatie.

Stakeholder engagement is een vereiste in onze netwerksamenleving. Digitale media geven stakeholders de mogelijkheid om te klagen en zich af te reageren op organisaties. Het is tegenwoordig niet de vraag of je op sociale media wordt besproken, de vraag is wat je doet met hetgeen er over je wordt gezegd.

Faith-holders & hateholders

Vilma Luomo-aho heeft recent een indeling gepresenteerd waarin stakeholders worden ingedeeld in faith-holders en hateholders (2015). Daarnaast onderscheidt ze faith-holders, wat we hier verder buiten beschouwing laten. Faith-holders zijn de stakeholders die de organisatie vertrouwen, degenen die moeten worden gekoesterd. Zij hebben reeds vertrouwen in jou en jouw organisatie, waarden de producten of diensten die je levert, zijn je fans en willen ook graag anderen overtuigen van de superioriteit van jouw producten en of diensten. Deze faith-holders zijn erg belangrijk voor organisaties en het is voor iedere organisatie zaak om de groep faith-holders groter te maken en meer fans te krijgen.

Hateholders zijn de ontevreden stakeholders, om de een of andere reden hebben ze geen vertrouwen meer in jou als organisatie, hebben ze slechte ervaringen met jouw producten en of diensten, of klagen ze over jouw service. Vaak krijgen, ook intern, deze hateholders veel aandacht van de organisatie. Hun klacht is natuurlijk belangrijke feedback om processen te verbeteren, maar vaak is het ook onmogelijk om hateholders alsnog tevreden te stellen. Als de organisatie alles heeft gedaan om de specifieke klacht van de hateholders weg te nemen, maar de hateholder blijft zich roeren, dan is het zaak om deze hateholder te proberen te isoleren en de impact van zijn negativiteit te beperken.

Dus het is, naast het uitbreiden van de stakeholders basis, voor organisaties van belang om te weten wie de stakeholders zijn.

Risico's voor dialoog

Het aangaan van een dialoog brengt risico's met zich mee. Een dialoog is onvoorspelbaar, kan leiden tot een conflict en maakt de echte organisatie zichtbaar, in plaats van de slechts aan de buitenkant opgebouwde identiteit of reputatie. Het succes van de dialoog is moeilijk te kwantificeren en moeilijk te meten. Overeenstemming met een groep kan leiden tot een conflict met andere groepen. Toch maken de uitgangspunten van onze democratie het noodzakelijk dat overheidsorganisaties in dialoog gaan. Dit maakt deel uit van het legitimeitsproces van organisaties, want slechts in interactie kan de legitimiteit worden waargemaakt. Hoe moeilijk de dialoog soms ook zal zijn, voor overheidsorganisaties bestaat geen andere keuze dan de dialoog.

Maar de organisatie kan de dialoog ook gebruiken om juist stakeholder engagement te krijgen. Als je als organisatie bereid bent feedback te gebruiken om processen, diensten en service op een hoger niveau te brengen, dan is stakeholder dialoog superieur in dit kwaliteitsdenken. Als de organisatie bereid is onbevangen en onbevooroordeeld te luisteren naar feedback en wat stakeholders willen (of het nu faith-holders of hateholders zijn) kan een belangrijke stap worden gemaakt naar meer openheid en transparantie en daarnaast een grotere legitimiteit. Voor een commerciële organisatie is dit meegenomen, alhoewel het ook steeds belangrijker wordt, maar voor een overheidsorganisatie die het publieke doel dient, is dit van eminent belang, omdat uiteindelijk een publieke organisatie haar bestaansrecht ontleent aan de stakeholders.

Sociale media engagement

Engagement wordt zeker bevorderd door het gebruik van humor en informele communicatie, echter moet daarbij het grotere doel niet uit het oog worden verloren. Vele organisaties proberen juist met humor en informele communicatie een betere reputatie te krijgen, KLM is een mooi voorbeeld en heeft hiermee prijzen gewonnen. Maar maakt het KLM een sociale organisatie? Ik vraag me af of dit voldoende is. Natuurlijk reageren stakeholders positief op een humoristische tweet of een leuk filmpje, maar hierbij moet het kerndoel van wat de organisatie wil met sociale media niet worden genegeerd. Dat kerndoel moet zijn om aan de ene kant meer stakeholders te krijgen en aan de andere kant meer faith-holders. Dat kan door informele communicatie en humor, maar uiteindelijk is daar veel meer voor nodig. Een visie, heldere communicatiedoelen, staan voor wat je wilt bereiken en je doelen zijn minstens zo belangrijk, en waarschijnlijk uiteindelijk veel efficiënter.

Sociale media zijn hierbij een mooi middel, maar het hoeft niet op Twitter of Facebook. Veel organisaties kiezen voor andere vormen van dialoog. Maar als eerste

moet de organisatie weten wie de stakeholders zijn. De organisatie zal op systematische wijze feedback moeten verkrijgen van stakeholders, zoals klanten en medewerkers. Deze feedback moet op continue wijze worden geanalyseerd en gebruikt voor kwaliteitsverbeteringen. Wil de organisatie daarnaast ook de dialoog aangaan, dan kan dat geen waardenvrije exercitie zijn, en kan de organisatie haar doelen behalen en succesvol worden.

Referenties

Carrol, A.B. (1979). A three dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management Review*, 4, p 497 – 505.

Luoma-aho, V. (2015). Understanding Stakeholder Engagement: Faith-holders, Hate-holders & Fakeholders. *Research Journal of the Institute for Public Relations*, Vol 2, issue 1 (Winter, 2015)

Theunissen, P. & Wan Noordin, W.N. (2012). Revisiting the concept 'dialogue' in public relations. *Public Relations Review*, 38, 5 – 13.

Over Wim

Wim Elving is universitair docent Corporate Communication aan de Universiteit van Amsterdam en lid van AS-CoR, alsmede visiting professor aan de IE University, Madrid, Spain. Hij is van 2006 tot en met 2015 hoofdredacteur van Corporate Communications geweest en heeft meer dan 100 publicaties op zijn naam staan op het vlak van interne communicatie, veranderingscommunicatie, corporate branding, CSR communicatie en sociale media. Wim is ook strategisch adviseur bij Newcom Research & Consultancy



Twitter: @WimElv

E-mail: w.j.l.elving@uva.nl

'Next step': online netwerkvisualisaties

Arnout Ponsioen

Een netwerkvisualisatie van de online interacties rondom een maatschappelijk issue helpt bij het duiden van de verbindingen en patronen achter de ogenschijnlijke chaos van online interacties. Die duiding is de 'next step' voor gemeenten die verder willen komen dan online brandjes blussen.

Online grabbelton

Een eenvoudige online scan van een willekeurig lokaal onderwerp levert al snel een online grabbelton op bestaande uit duizenden interacties, geplaatst op talloze websites door evenzovele actoren. Postings, comments, tweets, retweets, likes, favorites, etcetera. Zo leverde de recente uitspraak van Jorritsma over de 'gratis mongool' in korte tijd bijna 2000 online interacties op. De discussie over de mogelijke aanleg van windmolens in Drenthe zorgde voor meer dan 3000 online interacties. En het monstertruckdrama in Haaksbergen leverde zelfs meer dan 20.000 online interacties op.

Permanente dialoog

Bij zoveel resultaten loop je als gemeente die pas uitrukt als het nodig is om her en der brandjes te blussen, al snel achter de feiten aan. Het past gewoon niet meer in de online dynamiek anno 2015. En daarom is het verstandiger om je beter voor te bereiden op het kunnen en willen voeren van een meer permante dialoog binnen de netwerken die ertoe doen. Dat vraagt wel om een serieuze verdieping in het begrip van online netwerken rondom uiteenlopende maatschappelijke issues, buiten de eigen politieke agenda om. Welke issues spelen? Wie voeren de dialoog? Wie zijn kaf en wie koren? Wie verbinden zich actief en passief? En hoe hebben de netwerken zich in de tijd ontwikkeld?

Vaak instrumenteel

Op dit moment volgen veel gemeenten op heel diverse en maar in de kern vaak instrumentele manier de online dynamiek. Ze monitoren op dagelijks basis online berichtgeving en bepalen op basis daarvan eventuele communicatieve vervolgstappen. Deze worden vervolgens intern afgestemd en uitgevoerd. Het online monitoren richt zich in veel gevallen op de eigen sociale media kanalen, de naam van de gemeente, de namen van wethouders, hashtags van eigen projecten en campagnes, etc. De eigen organisatie staat bijna altijd centraal.

Een 'röntgenfoto van de crowd'

Met deze instrumentele aanpak blijf je als overheid in een reactieve modus hangen en loop je meestal achter de feiten aan. Gedacht vanuit de netwerksamenleving

wordt het voor gemeenten steeds belangrijker om een dieper begrip te kunnen ontwikkelen van de samenstelling en dynamiek die schuilt gaat achter de online interacties. Een netwerkoverheid moet in staat zijn zich actief te mengen in de online interacties en netwerken en daarin een rol en positie te ontwikkelen die meerwaarde biedt voor het netwerk. Dat vraagt in de basis om een veel dieper begrip van het online netwerk. Een soort 'röntgenfoto van de crowd' die als basis kan dienen voor het ontwikkelen van een strategischer communicatieaanpak waarmee je beter in staat bent om te anticiperen op online interacties. Een netwerkvisualisatie is daarbij een verstandige eerste stap.

Wat is een netwerkvisualisatie?

Een netwerkvisualisatie brengt relaties tussen online actoren op sociale media in kaart. Je kunt dat doen rondom een persoon (actor-netwerk) maar ook rondom een thema (issue-netwerk). De visualisatie is gebaseerd op twee kernbegrippen: actoren (*nodes*) en hun onderlinge verbondenheid (*edges*). De verbondenheid van twee actoren kun je op verschillende manieren operationaliseren. Zo kun je binnen een bepaalde groep van actoren kijken hoe vaak en naar wie iemand verwijst (bijvoorbeeld in de vorm van een *mention*, *retweet*) of juist zo'n verwijzing ontvangt. Je zou kunnen zeggen dat actoren bepalender of relevanter zijn naarmate zij binnen een groep van actoren vaker naar anderen verwijzen of verwijzingen ontvangen. Een andere manier om onderlinge relaties te operationaliseren is door te kijken naar de volgrelaties (wie volgt wie). Dat zegt iets over de onderlinge erkenning maar het biedt vooral ook een zekere potentie om een bericht via die actor binnen het netwerk te verspreiden. Immers: hoe meer volgrelaties een actor heeft, hoe groter de potentiële verspreiding via die actor.

Hoe maak je ze?

Een eenvoudige netwerkanalyse rondom een issue kun je in drie stappen maken. De eerste stap is het identificeren van de actiefste actoren rondom een bepaald issue. In de tweede stap breng je van de actiefste 300 actoren in kaart hoe vaak zij naar elkaar verwijzen (als zijnde de operationalisatie van hun verbondenheid) en/of wie wie volgt. In de derde stap visualiseer je de verbondenheid in een netwerkplaatje. Dit is de basis. Voor elke stap zijn verschillende tools beschikbaar.

De kwaliteit van het eindbeeld hangt sterk af van de keuzes die je in alle drie de stappen zet. Verkeerde keuzes kunnen leiden tot verkeerde inzichten of een onduidelijk beeld. De variabelen die je kunt instellen zijn legio. Er zijn verschillende theoretische modellen om het plaatje te visualiseren, verschillende statistieken die je kunt laten berekenen en toepassen, en verschillende instellingen om de nodes en edges weer te geven. Het maken en lezen van een netwerkplaatje vraagt dan ook specifieke kennis en vaardigheden.

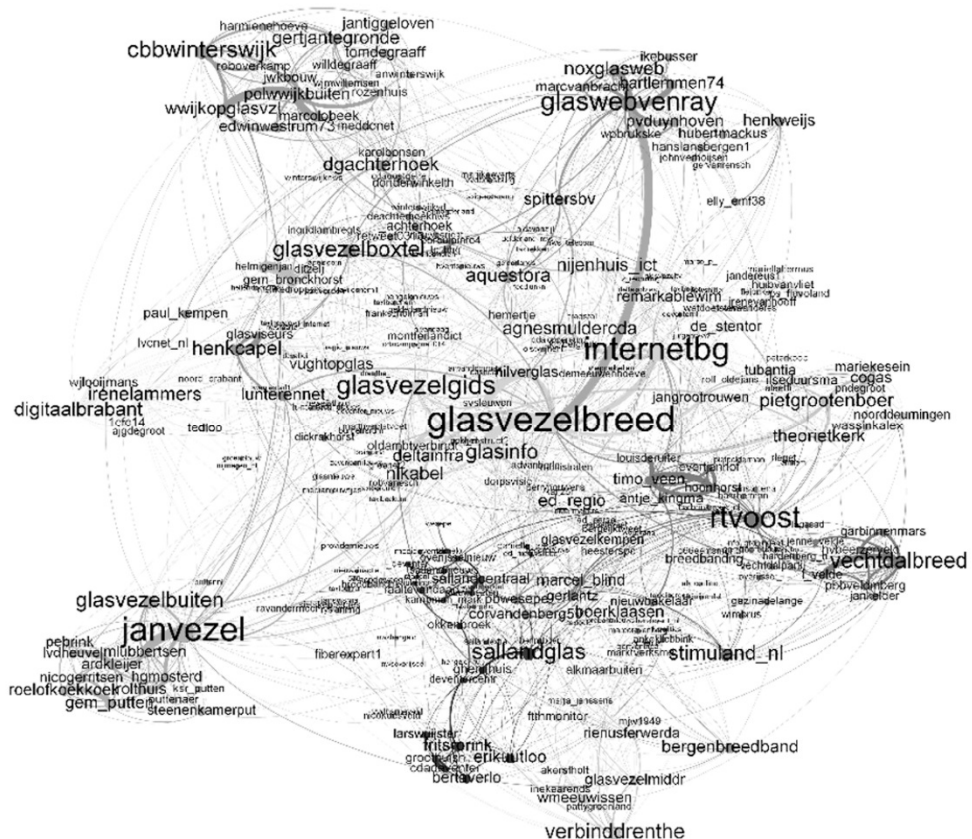
Hoe lees je zo'n plaatje?

Zoals gezegd is elke netwerkvisualisatie opgebouwd uit actoren en hun onderlinge verbondenheid. Actoren binnen het netwerk met een sterke verbinding worden doorgaans groter weergegeven. Lijnen tussen actoren zijn dikker naarmate tussen die twee actoren meer verbindingen zijn. Tot slot laten kleuren vaak zien welke subnetwerken kunnen worden onderscheiden. Een subnetwerk is in feite een wat kleiner netwerk met sterkere onderlinge verbindingen.

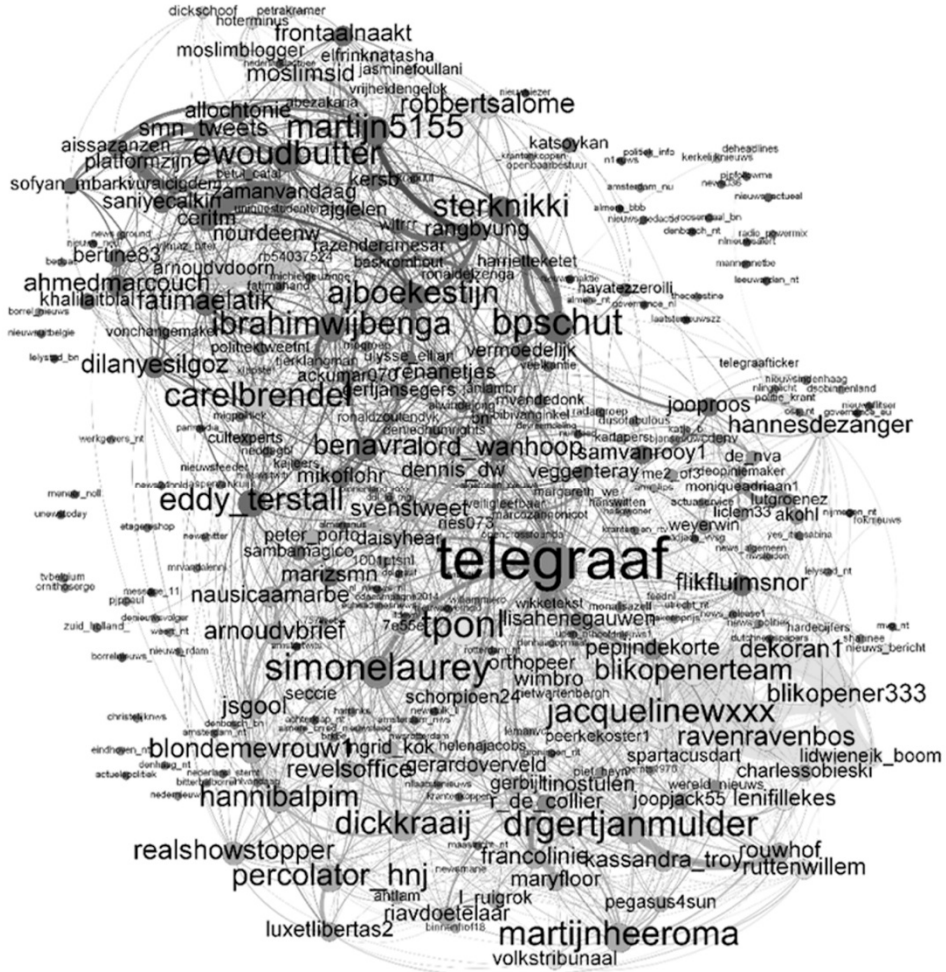
Voorbeelden: jihadisme, breedband in het buitengebied en #pgbalarm

Omdat concrete voorbeelden veel duidelijk maken, geven we hieronder drie Twitter-netwerkvisualisaties rondom actuele onderwerpen:

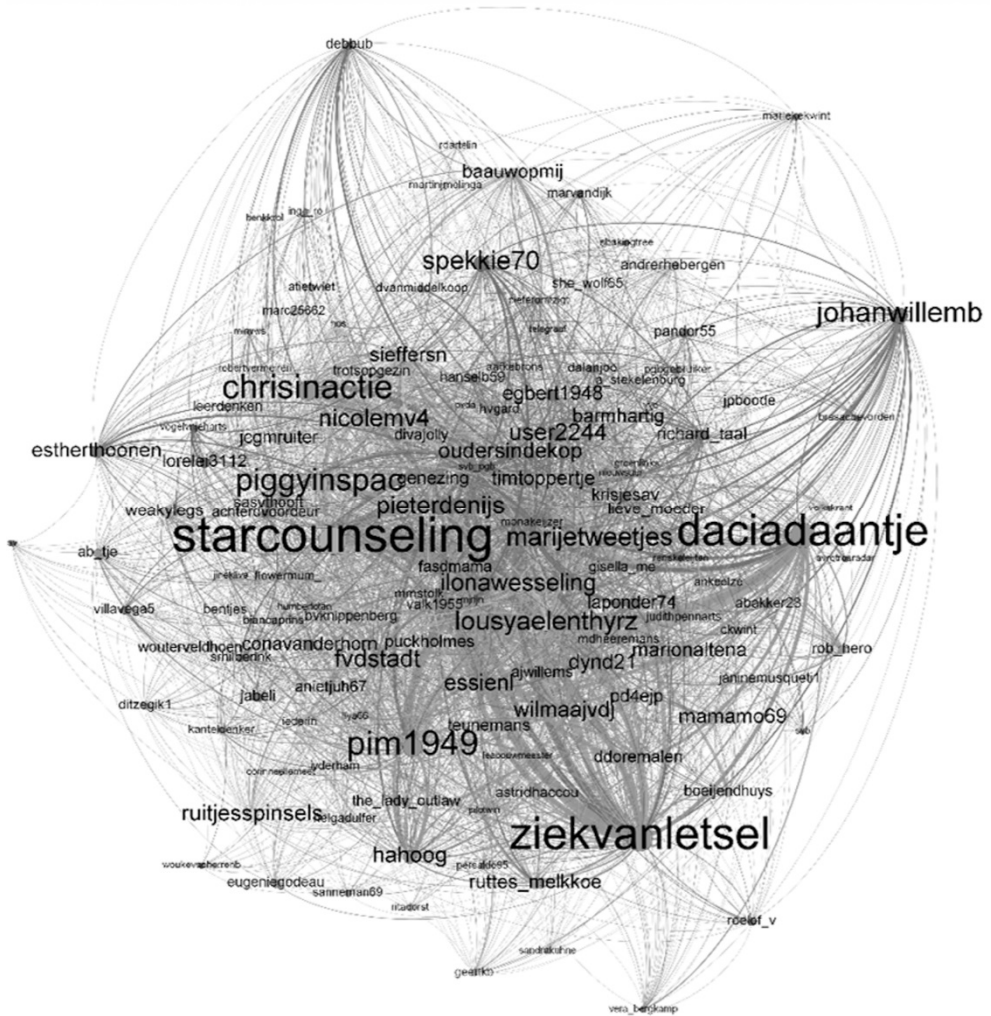
1. breedband in het buitengebied
2. Jihadisme
3. #pgbalarm



Beeld 36: netwerkvisualisatie rondom breedband in het buitengebied/platteland



Beeld 37: netwerkvisualisatie rondom jihadisme

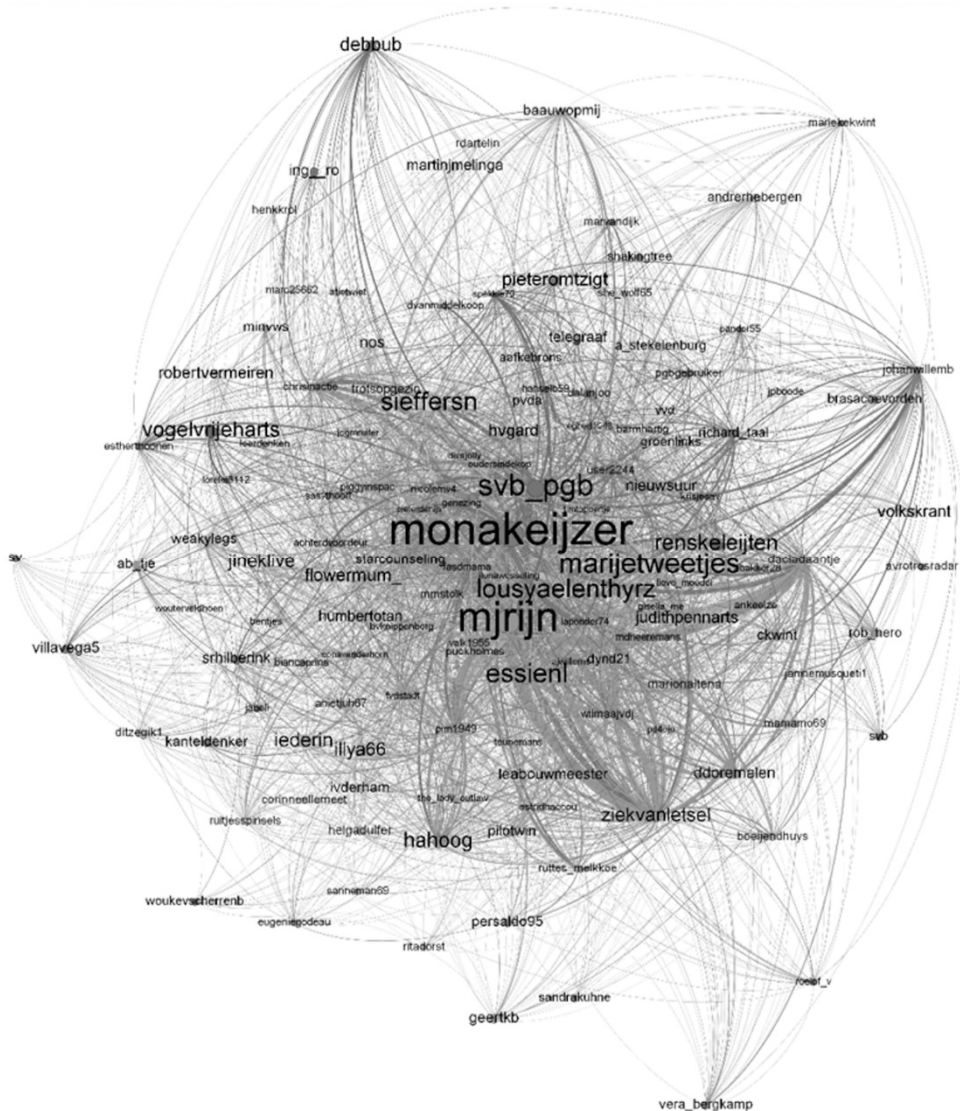


Beeld 38: netwerkvisualisatie rondom #pgbalarm

In bovenstaande drie voorbeelden krijg je een indruk van de actoren die binnen de netwerken relevanter zijn dan anderen. Ook laat het zien welke actoren sterker met elkaar verbonden zijn. De verschillende kleuren onderscheiden de subnetwerken (helaas zijn deze in zwart-wit niet te onderscheiden, red.).

Zoals eerder gezegd, heb je allerlei keuzes om de visualisatie in te richten. En dat levert vaak ook betekenisvolle en verborgen aspecten op. Als we kijken naar het netwerk rondom #pgbalarm, dan valt op dat wanneer je de onderlinge relatie (edes) baseert op het aantal verwijzingen die worden *ontvangen*, dan komt meteen een aantal landelijke politici heel centraal in beeld (Mona Keijzer, Staatssecretaris Van Rijn).

Over het algemeen zijn dit soort politici zelf veel minder actieve verwijzers en vallen dus ook veel minder op als je de visualisatie baseert op het aantal verwijzingen dat wordt *gegeven*. Je krijgt dan veel duidelijker de meer activistische drijvers en inhoudelijke experts (ervaringsdeskundigen, lotgenoten) alsook hun onderlinge verbondenheid in beeld. In het geval van #pgbalarm kun je stellen dat de politieke beslissers en bottom-up activisten slecht met elkaar verbonden zijn. Dat geldt ook voor de activisten onderling. Het netwerk rondom #pgbalarm heeft slechts een heel beperkt aantal zeer actieve actoren. Er is nauwelijks sprake van een (h)echt netwerk met een kleine hechte activistische top rondom @starcounseling, @daciadaantje en @ziekvanletsel.



Beeld 39: netwerkvisualisatie rondom #pgbalarm gebaseerd op actieve verwijzingen die worden ontvangen

In het netwerk rondom jihadisme valt de centrale rol van de Telegraaf heel duidelijk op. Daarnaast zijn er enkele sterke subnetwerken rondom inhoudelijke experts zoals als onderzoeker/publicist Martijn Butter (diversiteitsvraagstukken) en antropoloog Martijn de Koning (islamonderzoeker). Vrij opvallend is de beperkte zichtbaarheid van politici maar ook de 'gewone moslims'. Het is blijkbaar een debat dat gevoerd wordt door experts en nieuwsmidia. Hoewel politici in de reguliere nieuwsproducties zich zeker uiten over dit onderwerp, lukt het ze niet goed om binnen dit netwerk zichtbaarheid af te dwingen. Ze worden niet 'erkend' in de vorm van actieve verwijzingen. Ze geven ze zelf weinig verwijzingen binnen dit netwerk.

Voor dit specifieke netwerk is het zeer interessant om na te gaan of de tweets van experts verschillen van die van journalisten binnen dit netwerk en welke inhoudelijke ontwikkeling de online interacties hebben doorgemaakt. Ook is het interessant om specifiek te kijken naar de rol die de grotere nieuwsmidia en opiniemakers in de hoek van de Telegraaf daarin speelden. Tot slot kan het politici die meer zichtbaarheid nastreven binnen dit netwerk een basis bieden voor hun online strategie: met wie kan en moet ik mij online verbinden en waarover teneinde in dit netwerk een meer zichtbare positie te veroveren.

Het netwerk rondom de aanleg van glasvezel in het buitengebied is een typisch voorbeeld van een op basis van geografie sterk gefragmenteerd netwerk. Het kent geen heel duidelijke kern maar wel verschillende 'satellieten' rondom diverse regionale en lokale initiatieven (top-down en bottom-up) om breedband in het buitengebied aan te leggen. Onderling zijn ze maar zwak met elkaar verbonden. Dat duidt doorgaans op een beperkte onderlinge samenwerking tussen deze regio's en initiatieven. Het is zeer waarschijnlijk een verbrokkeld speelveld.

Voor de actoren in de regionale subnetwerken is het interessant om te kijken wat zich afspeelt in de andere regionale netwerken en of het interessant is zich met hen te verbinden en inhoudelijk het gesprek aan te gaan. Mogelijk kun je met meerdere regio's samen optrekken richting een telecomaandbieder of actiever elkaars aanpakken en ervaringen delen rondom vraagbundeling. Een andere meerwaarde die het plaatje biedt is om te kijken wie de verbindende actoren tussen deze subnetwerken zijn (zie dus grensoverstijgende verwijzingen legt). Vooral voor een actor als het ministerie van Economische Zaken kunnen dat soort actoren interessant zijn om een sterkere positie in het online netwerk te veroveren vanuit haar overkoepelende beleidsdoelstellingen.

Duiding en verdieping

Hoewel de netwerkplaatjes er al indrukwekkend uitzien, krijgen ze pas écht betekenis als je een handmatige kwalitatieve verdieping maakt. We hebben hierboven al

enkele suggesties gegeven hoe je dat zou kunnen doen. Denk dan aan het achterhalen wie deze actoren zijn, wat hun professionele en privé-achtergrond is, waar ze het precies over hebben, en wanneer ze naar elkaar verwijzen. Welke argumenten wisselen ze daarbij uit en welke linkjes naar artikelen delen ze met elkaar. Dit levert zeer veel kwalitatieve context-informatie op waarmee je meer kleuring en verdieping kunt geven aan het netwerkplaatje.

Je kunt je ook meer verdiepen in de netwerken rondom enkele opvallende actoren. Je maakt dan feitelijk een begin met een *actor*-netwerk: wie ontvangt of geeft een verwijzing van of naar hem of haar? Wanneer en waarover? Het is verstandig om in te brengen hoe zij zich op andere sociale media gedragen, of op blogs en fora, in de reacties op nieuwssites, etc. Ook LinkedIn is een waardevol podium om een beter beeld te krijgen van iemands professionele positie.

Door dit soort kwalitatieve vervolgstappen te zetten kun je de visualisatie van het isuenetwerk beter duiden. En kun je een meer afgewogen keuze te maken wie je zelf gaat volgen en waar je met wie en over wat de dialoog wilt en moet aangaan (*edges* leggen)

Meerwaarde voor beleid

Met dit artikel hoop ik een tipje van de sluier te hebben opgelicht wat netwerkvisualisaties zijn, hoe je ze maakt en welk verdiept begrip het je kan bieden. De belangrijkste meerwaarde van netwerkvisualisaties is dat je een groter besef ontwikkelt van de omvang en samenstelling van het relevante online netwerk rondom issues. Welke actoren doen er toe en hoe zijn ze onderling verbonden. Het geeft je meer zicht in en overzicht van de online netwerkdynamiek, je bent beter in staat om het kaf van het koren te scheiden, patronen te onderscheiden, zowel qua netwerkopbouw alsook netwerkontwikkeling. Dit alles kan zeer goed dienen als basis voor een strategischer bepaling van een interactieve en proactieve communicatiestrategie. Ik beschrijf het vaak als een soort landkaart waarop je de gewenste koers en richting kan bepalen.

Met wie moet in gesprek komen en waarover?

Voor gemeenten biedt het vooral meerwaarde om meer zicht te krijgen op het lokale online netwerk rondom lokale issues. In veel gevallen draagt een netwerkvisualisatie bij aan het besef dat de issues die online lokaal spelen de netwerken daaromheen geheel andere kunnen zijn dan de eigen offline dialogen en netwerken. Wil een gemeente daadwerkelijk een stap zetten naar een netwerkoverheid gericht op co-creatie, dan doet ze er verstandig aan het relevante online netwerk te visualiseren en te duiden en zo te zoeken naar zinvolle verbindingsmogelijkheden.

Er is wel een belangrijke kanttekening. Een toepassing met meerwaarde wordt voor een groot deel bepaald door de vaardigheden en expertise om de netwerkplaatjes goed te kunnen maken, alsook de flexibiliteit van de ambtelijke en politieke organisatie en de 'online sensitiviteit' en vaardigheden van de beoogde uitvoerders van die strategie. Als beide voorwaarden gegarandeerd zijn, is het zetten van een 'next step' bijna gegarandeerd.

Proefdraaien rondom een maatschappelijk actueel lokaal issue in nauwe betrokkenheid van (ambtelijke) voorbereiders en (politieke) uitvoerders is altijd aan te bevelen. Voor de bewustwording is het vaak verstandig om de online netwerken rond de eigen organisatie, campagne en/of politieke leiders in kaart te laten brengen. Meer zicht op de eigen zichtbaarheid werkt vaak heel prikkelend. Vanuit DUiDT begeleiden we u daar uiteraard graag bij.

Over Arnout

Arnout Ponsioen is verkenner van de (online) netwerkamenleving en ontwikkelaar van innovatieve vormen van burgerparticipatie en overheidsparticipatie. Hij stimuleert ambtelijk en bestuurlijk lef om daadwerkelijk nieuwe stappen te durven zetten.

Arnout is communicatie-antropoloog en eigenaar van het onderzoek- en adviesbureau DUiDT. Hij werkte de afgelopen 15 jaar voor vele overheden als onderzoeker, beleidsmedewerker en adviseur op het snijvlak van beleid, bestuur, samenleving en communicatie.



Twitter: @arnoutponsioen

Telefoon: 06-81452987

Website: www.duidt.nl

Op design-thinking gebaseerde innovatie binnen de overheid

Moodi Mahmoudi

Dit hoofdstuk is gebaseerd op de belangrijkste kennis en ervaring opgedaan tijdens de samenwerking met de gemeente Amsterdam. Het schetst een beeld over hoe de stad het hele inzicht-tot-ondernemen (insight-to-venture) proces automatiseerde, effectieve samenwerking creëerde en open innovatie een kans gaf aan de hand van een nieuw ecosysteem met gestroomlijnde analyse en rapportage mogelijkheden. Sommige delen van deze ervaring kunnen in meer of mindere mate voor een lezer van belang zijn, maar om overheden die slim, gemakkelijk en blijvend willen innoveren van een holistische leidraad te voorzien is het van belang om alle aspecten te benoemen.

De prestatiekloof in innovatief

Innovatie is voor nationale en lokale overheden snel veranderd van een modewoord in een noodzakelijkheid. Verhoogde marktwerking, groeiende vraag van burgers, voorschriften om de efficiëntie te verbeteren, en continue technologische ontwikkelingen zetten overheidsinstanties onder druk om te innoveren.

Het is daarom niet verrassend dat diezelfde overheidsinstellingen reageren met nieuwe innovatieprojecten. 'Smart city' initiatieven werpen een nieuwe blik op infrastructuur, gemeenten wakkeren de burgerparticipatie aan en oude processen en dienstverlening worden heroverwogen. Maar alles valt vaak in het water wanneer het tijd wordt voor de uitvoering van de nieuwe plannen en de vruchten van het harde werken geplukt zouden moeten worden. Een recente enquête van McKinsey toont aan dat 84% van de ondervraagde leidinggevenden innovatie ziet als een essentieel deel van hun succes, terwijl slechts 6% van hen tevreden is met het rendement van innovatieprojecten. Deze prestatiekloof is een groot verlies voor elke organisatie en getuigt van de obstakels die lokale overheden moeten overwinnen om actie te ondernemen en nieuwe, innovatieve doelen daadwerkelijk te bereiken.

In dit hoofdstuk bekijken we hoe lokale overheden van elke grootte innovatie een intrinsieke eigenschap van hun organisatie kunnen maken en op welke manier zij innovatief denken kunnen veranderen van kleine projecten in iets dat iedereen doet, elke dag opnieuw.

Innoveren als de besten

Veel organisaties geloven dat ze slechts succesvol kunnen innoveren zolang er creatieve mensen meewerken, maar niets is minder waar. Het internationale consultancy bureau Deloitte heeft in 2015 in een onderzoek aangetoond dat 'innovatie vrijwel

nooit mislukt vanwege een tekort aan creativiteit. Het is vrijwel altijd vanwege een tekort aan discipline' dat het innovatieproces niet succesvol wordt afgerond.



Beeld 40: bron: McKinsey Global Innovation Survey, McKinsey Innovation Practice

Wat is dan wel nodig om te innoveren als de besten? De best presterende innovatieteams weten creatief denkvermogen te combineren met discipline en een methodologische aanpak. Hoe ze dat doen? Door zich te laten leiden door de drie belangrijkste pijlers van innovatie:

1. Maak kennis actiever

Succesvol innoveren leunt op een degelijke methodologie en vereist kennis van zaken, zoals alle processen binnen een organisatie. Als mensen niet weten hoe ze moeten innoveren, kunnen ze niet innoveren. Zo simpel is het.

Organisaties laten zich traditioneel gezien vaak leiden door workshops, trainingen, vergaderingen en memo's om de kennis van werknemers te verbeteren en ervaring binnen te halen. Deze methoden zijn echter ouderwets, onproductief, en niet effectief genoeg om op een schaalbare, bestendige en langdurige wijze de prestatiekloof te overbruggen.

Overheden zouden op design thinking gebaseerde best practices, middelen en informatie moeten combineren met een robuust digitaal platform om innovatie in hun organisatie te integreren. Zij zouden moeten streven om kennis van statische materialen

te veranderen in actiegericht stukken informatie zodat mensen kunnen leren terwijl ze innoveren. Zo kunnen mensen van de eerste brainstorm tot de uiteindelijke uitrol van nieuwe producten of diensten altijd en overal bij de juiste kennis en informatie om de volgende stap te maken zodat zij beter, sneller en vooral slimmer kunnen innoveren.



Beeld 41: Dit vervaagde screenshot van het innovatie platform van de Gemeente van Amsterdam laat een prototype zien. Prototypes zijn een uitkomst van de prototyping fase. Zoals te zien op de afbeelding leidt de 'What is this?' link altijd naar een pagina uit het innovatie play-book om rechtstreeks informatie en hulpmiddelen te bieden aan de gebruiker. Kennis wordt on-demand aangeleverd terwijl innovators verder komen in de innovatie cyclus.

2. Laat informatie circuleren

Post-its zijn een fantastische manier om fysieke brainstormsessies mee te houden en ze werken goed tijdens de eerste stappen van het innovatieproces. Mensen kunnen snel inzichten, wensen en ideeën onderling verspreiden en de ervaren deelnemers kunnen misschien zelfs een snelle opzet maken voor het design van een prototype.

Maar zodra alle kleine aantekeningen worden veranderd in to-do's op een whiteboard of aan de rand van een computerscherm verliezen Post-its hun voordeel. Collega's kunnen ze niet zien of bewerken tenzij ze fysiek naar jouw bureau komen; niet erg efficiënt en ook niet schaalbaar. Dit wordt later in het innovatieproces alleen maar versterkt. Dan worden inzichten en ideeën uitgewerkt tot korte presentaties en prototypes; manieren om informatie over te brengen en oplossingen te toetsen die niet meer op een Post-it passen. Deze informatie is al net zo ontoegankelijk als de Post-its aan een scherm en vaak alleen beschikbaar op jouw harde schijf. Hoe kan een groep samenwerken als niet iedereen alle informatie beschikbaar heeft?

Overheden zouden digitale technologieën moeten benutten om van begin tot eind het innovatie proces te volgen en alle resultaten tijdens het hele proces en alle iteraties te laten circuleren. Door voor elke deelnemer, intern en extern, een gepersonali-seerde innovatie ervaring te genereren kunnen overheden informatie stromen door het hele proces opzetten. Op die manier kunnen resultaten doelbewust door een organisatie bewegen zodat collega's kunnen participeren in de juiste taken, partners veilig projecten in kunnen zien en het management naadloos verslag kan uitbrengen van de voortgang binnen projecten.

3. Stel werknemers in staat productief te zijn

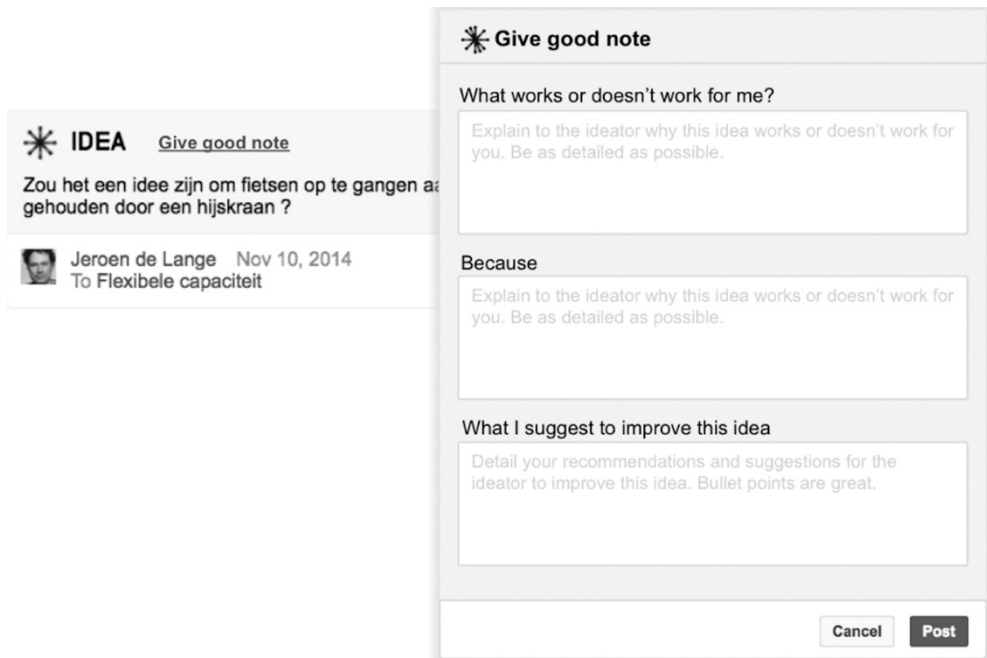
Innovatie vereist dat overheidsinstanties hun medewerkers op grote schaal enthousiast maken en bij het proces betrekken, zowel binnen de instantie als er buiten. Vaak volgt er een generieke oplossing: Er wordt een vraag over de breedte van de hele instantie uitgerold, alle werknemers mogen oplossingen aandragen en aan de hand van stemmen worden de beste ideeën uitgekozen; een log en vaak inefficiënt proces. Hoe kan het dat deze zo veel gebruikte aanpak veelal zo weinig concrete oplossingen oplevert?

Een groep professoren in de bedrijfskunde analyseerde ooit de 'team scaling fallacy', het vastgeroeste geloof dat grotere teams dingen sneller gedaan krijgen. Het wordt ook wel de kennis of kracht van de massa genoemd (power of the crowd). De onderzoekers vroegen verschillende teams van twee en vier personen om hetzelfde Lego bouwwerk te maken. De tweepersoons teams deden gemiddeld 36 minuten over deze taak, terwijl de vierpersoons teams hier gemiddeld maar liefst 52 minuten over deden. Daarnaast bleek dat groepen ook steeds overmoediger worden naarmate de groep groter wordt. Ze onderschatten hoeveel extra tijd ze kwijt zijn aan wrijving in de communicatie en overhead in andere processen. Grote groepen zijn haast twee keer zo optimistisch over de tijd die ze voor de bouw nodig zullen hebben als de kleinere groepen, een significant verschil.

's Werelds meest innovatieve organisaties laten medewerkers werken in kleine teams waarin iedereen vergelijkbare interesses en belangen heeft. Jeff Bezos, oprichter van Amazon, heeft deze teams omgedoopt tot 'Two-Pizza Teams' omdat ze klein genoeg moeten zijn om te kunnen eten van twee pizza's. Two-Pizza Teams zijn vooral bedoeld om efficiëntie te maximaliseren door medewerkers te beschermen van de team scaling fallacy. Succesvolle organisaties hebben tientallen, honderden of zelfs duizenden Two-Pizza Teams die in volledige autonomie kunnen werken en zo op het hoogste niveau kunnen presteren.

Innoveer beter, innoveer samen

Het spreekt voor zich dat samenwerken in een zakelijke omgeving - oftewel, het gezamenlijk werken naar een gezamenlijk doel - het rendement aanzienlijk kan verhogen. Leidinggevendens weten van nature dat in de huidige situatie, waar de markt bol staat van de concurrenten, samenwerking in de gehele organisatie haast een verplichting is om succesvolle innovatie tot stand te brengen. Toch worden de gewenste samenwerkingen drive en verhoogde efficiëntie zelden bereikt.



The image shows a user interface for providing feedback on an idea. On the left, a card displays an idea: 'Zou het een idee zijn om fietsen op te gangen aan gehouden door een hijskraan?' by Jeroen de Lange, dated Nov 10, 2014, with the tag 'To Flexibele capaciteit'. On the right, a larger form titled 'Give good note' is shown, containing three text input fields: 'What works or doesn't work for me?', 'Because', and 'What I suggest to improve this idea'. Each field has a placeholder text asking for detailed explanations or suggestions. At the bottom right of the form are 'Cancel' and 'Post' buttons.

Beeld 42: Op de afbeeldingen hierboven is een van de ideeën te zien die door de gemeente van Amsterdam zijn gegenereerd. Ideeën zijn een uitkomst van de visioning fase. Bij gepubliceerde ideeën verschijnt altijd de actie 'give good note', een manier om gestructureerd feedback te geven die aan de design thinking best practices weerspiegelt. Good notes leggen een format op aan gebruikers die willen reageren zodat ze gemakkelijk op een duidelijke manier kunnen participeren en de bedenker van het idee verder kunnen helpen.

Om het echte potentieel van samenwerking tijdens het innovatie proces te verzilveren moeten overheidsdiensten werknemers verder laten gaan dan een algemene 'stem nu' en 'reageer' mogelijkheid, en doelbewuste acties invoeren die op goede samenwerking zijn gericht. Het is hoogtijd om te definiëren wat voor interactie of input er wordt verwacht, op wat voor resultaten, en door wie.

Doelbewuste interactie rond uitkomsten van het innovatie proces tijdens het zoeken naar inzichten en opdoen van ideeën laat overheden de uitvoer en het rendement van innovatie verbeteren. Door de punten tussen inzichten, gebruikersbehoeften,

ideeën, concepten, prototypes, presentaties, uitrol van diensten en alles daar voorbij met elkaar te verbinden wordt het maken van de stap tussen informatie en actie een eitje.

Open innovatie

Voor overheden zit er ontzettend veel potentie in contact met de buitenwereld. Burgers, lokale bedrijven, partners, leveranciers en andere partijen kunnen ontzettend veel toevoegen aan de processen binnen de verschillende overheidsinstanties. Maar het onvermogen om op een gecontroleerde en veilige manier de eigen organisatie open te stellen heeft overheden er tot nu toe van weerhouden om deze schat aan waarde aan te boren. De belofte van een burger 2.0 is nooit ingelost.

De nationale en lokale overheid heeft als geen andere organisatie een gegronde reden om een open platform te zijn voor het land, de provincie of de regio. De recente open data initiatieven zijn een uitstekend voorbeeld van de kansen die overheden hebben om samen te werken met belangstellenden. Een raamwerk voor co-innovatie laat overheden twee tegenstrijdige doelen bij elkaar brengen: burgers tevredenheid en zuinig zijn met hulpmiddelen.

Ten eerste zorgt de transparantie die open innovatieprojecten met zich mee brengen er voor dat burgers een groter begrip van de mogelijkheden en grenzen waar de overheid mee te maken heeft. Die verbeterde zichtbaarheid vertaald zich snel in een verhoogde waardering van besluiten en keuzes die eerder nog voor verwarring of negatieve gevoelens zorgden.

Ten tweede veroorzaakt de aanvoer van ideeën en participatie uit het grotere ecosysteem een nieuwe kijk op de onderwerpen waar de overheid zich in interesseert. Deze nieuwe kijk verhoogt de snelheid en verkleint de reactietijd van de overheid op vraagstukken.

Ten derde is de participatie die door open innovatieprojecten wordt veroorzaakt vaak van hoge kwaliteit door de gegarandeerde interesse van deelnemers, en bovendien gratis (met uitzondering van samenwerking met professionals, zoals onder andere bedrijven). Zo kan de overheid met gelijke hulpmiddelen efficiënter opereren en meer impact hebben.

Om open innovatie daadwerkelijk te integreren in de werkwijze van een overheidsinstantie moeten die instanties deelnemers effectief kunnen enthousiasmeren, coördineren en machtigen, op een veilige, makkelijke en gecontroleerde manier.

Edit profile

Roles
Help

- Administrator
- Community Manager
- External Person
- Internal Person
- Citizen of Gemeente Amsterdam
- Partner city of Gemeente Amsterdam

State
Help

- Active profile
- Locked profile

Cancel Save

Beeld 43: Screenshot van het veiligheid- en toegangscontrole paneel, dat laat zien hoe de gemeente Amsterdam specifieke profielen en toegang tot de city uitdeelt aan partners, leveranciers, en burgers om te allen deel uit te laten maken van verschillende innovatieprojecten.

Innovatie Analytics

Big Data neemt een steeds groter deel van ons leven in. Applicaties bezorgen ons continu informatie over hoe ver en hard we lopen, hoe lang we slapen, wat ons hart sneller laat kloppen en zelfs hoe vaak we drinken. Dit is niet alleen leuk, maar deze laat ons ook ons leven continu aanpassen om gezonder of zelfs gelukkiger te zijn. Voor innovatie geldt hetzelfde principe. Precieze en real-time toegang tot informatie kan innovators en een organisatie rechtstreeks naar succes leiden.

Hoe innovatiever de overheid is, des te meer data gerelateerd aan innovatie ze genereert. Het in de hand houden van data die tijdens het innovatie proces wordt gegenereerd is van essentieel belang in het bijhouden van vooruitgang en het aanleggen van een innovatie portfolio. Dit is geldt zowel voor actieve innovators als voor managers die het rendement van alle projecten bij moeten houden.

Metten is weten, en wat gemeten wordt, wordt uitgevoerd. Om er voor te zorgen dat doelen worden gehaald en innovatie een goede strategische zet wordt binnen de organisatie zouden leiders binnen de overheid Scorecards moeten bijhouden om kant en klare informatie over het proces in te kunnen zien. Een Explorer laat gebruikers data opdelen en bekijken aan de hand van context gerelateerde filters en Dashboards geven een gemakkelijk overzicht van alle verzamelde data aan de hand van simpele grafieken en bijbehorende analyses.

Innovatie is mobiel

'Mobile-first' is een mooie slogan, maar om hem te gebruiken moet je als bedrijf wel een wildgroei aan besturingssystemen en apparaten ondersteunen: iOS, Android, Windows, Blackberry, smartphones, tablets, phablets. Toch is het duidelijk dat mobiele apparaten een reële rol spelen in het dagelijks leven, ook op het werk. Daar is geen onderzoek meer voor nodig, en voor de twijfelaars: kijk maar om je heen, de kans is groot dat er iemand met een mobiel apparaat in de hand zit.



Beeld 44: Een innovator van de gemeente van Amsterdam neemt een foto met zijn telefoon tijdens de Sensing fase van het Insight-to-Venture innovatie proces.

Een van de belangrijkste delen van ons platform Insight-to-Venture™ is de eerste fase: Sensing. Het doel van Sensing is het onderzoeken en ontdekken van het onderwerp waaraan je wilt werken om uiteindelijk een betere definitie te kunnen geven van het onderwerp. Tijdens deze fase moeten innovators met een objectieve blik en open geest de wereld in om alternatieve perspectieven te vinden, subtiele hints naar nieuwe mogelijkheden te volgen en vooral de gebaande baden mijden. Ze maken memorabele foto's, verzamelen de meest verrassende inzichten en gebruikersbehoeften. Dit soort resultaten zijn vaak alleen te vinden op plekken waar je doelgroep of klanten zich thuis voelen en op gemak hun dagelijkse dingen doen, ver weg van je eigen bureau.

Voor innovatie is mobiele beschikbaarheid daarom haast een verplichting. Naast het mogelijk maken van kritische fases in het innovatie proces speelt mobiel gebruik een gigantische rol in het verhogen van de betrokkenheid van gebruikers en het aantal in-

teracties dat mensen hebben met elkaars werk tijdens het proces. Zo krijgen teamgenoten een beter beeld van alle opgedane informatie en is iedereen altijd op de hoogte, wat het rendement van het innovatie proces omhoog stuwt.

Innoveer onderweg. Altijd, overal.

Conclusie

Maak innovatie slim, simpel, en blijvend. De dramatische veranderingen die de digitale en technologische revolutie de afgelopen jaren brachten bieden nationale en lokale overheden de kans om via een once-in-a-generation sprong efficiënt te gaan innoveren

Door design-thinking toe te passen kunnen overheidsinstanties zichzelf en hun diensten van binnenuit verbeteren. Door het continu zoeken naar inzichten, ideeën en oplossingen te omarmen en in de organisatie op te nemen veranderen overheidsinstanties in snelle, dynamische en innovatieve organisaties die de problemen en vooral de kansen van morgen met beiden handen aanpakken.

Over Moodi

Moodi is de oprichter en CEO van Collaborne, een innovation management platform gebaseerd op design thinking principes, en vertrouwd door goed presterende bedrijven om hun werknemers enthousiast te maken voor en te richten op bedrijfsinnovatie en -transformatie.

Gebaseerd op design thinking laat Collabornes Insight-to-Venture™ platform organisaties innovatie opnemen in alles dat ze doen. Ons doel is bedrijven innovatiever, sneller en klantgerichter te maken door werknemers de mogelijkheid te geven design thinking best practices toe te passen om zo dagelijkse uitdagingen aan te gaan en gebruik te maken van nieuwe kansen.



Collaborne is gemaakt voor de mobiele en sociale gebruikers van vandaag en biedt tegelijkertijd de veiligheid en schaalbaarheid die bedrijven verwachten.

Collaborne is in 2013 opgericht en laat klanten zoals Vodafone, World Economic Forum, Havenbedrijf Rotterdam, de stad Amsterdam, AES Energy, het ministerie van Defensie, en winkelketen Auchan sindsdien beter, sneller, en slimmer innoveren. Collaborne is een Deloitte Technology Fast Rising Star, Top 100 Red Herring Winner

en werd recentelijk genoemd in de lijst met de 50 Amsterdamse start-ups om in de gaten te houden.

Moodi heeft een BA gehaald op McGill, een EDP aan het Massachusetts Institute of Technology en een MBA van INSEAD.

Twitter: @moodimahmoudi

Website: www.collaborne.com

Daarom Open Overheid

Mikis de Winter

Welke motieven zijn er voor Open Overheid? Wat leveren Open Contact, Open Aanpak, Open Data en Open Verantwoording op? En wat is de samenhang tussen die vier verschillende vormen van Open Overheid? In dit hoofdstuk staat een antwoord op deze vragen, geïllustreerd met concrete voorbeelden van een overheid die steeds vaker inspeelt op de behoefte aan meer openheid.

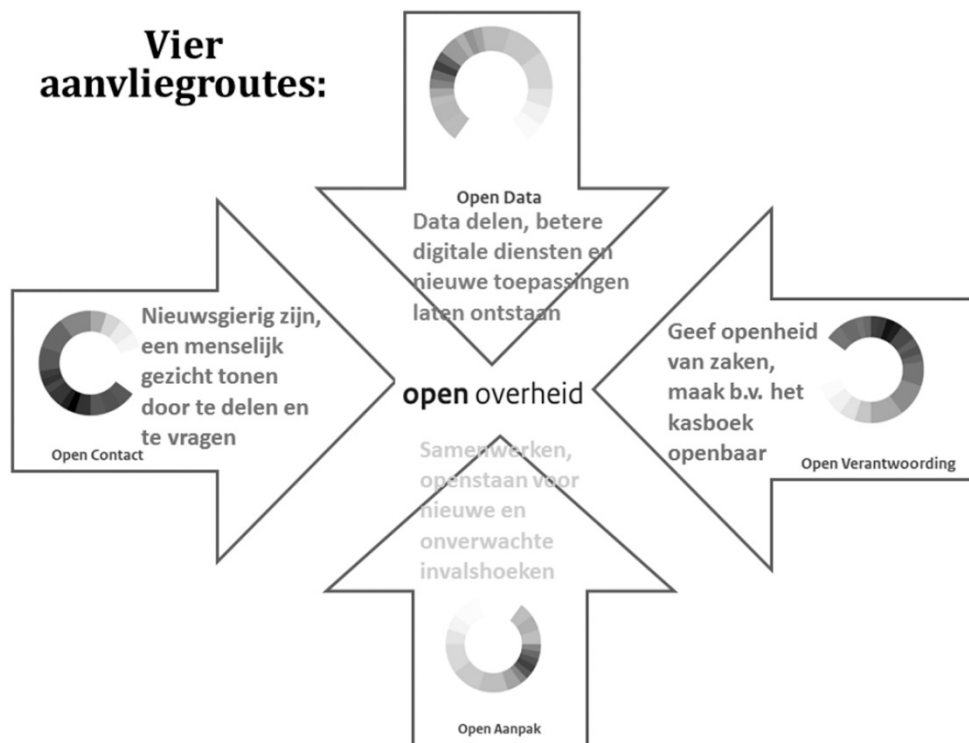
Sommigen maken veel werk van Open Overheid omdat het praktisch gezien wat oplevert. Internationaal boegbeeld Barack Obama benoemt in één adem verschillende economische, maatschappelijke en democratische baten: “Meer burgers participeren, ook in het maken van beleid. Meer ondernemers gebruiken Open Data om te innoveren en nieuwe bedrijven te starten. Er is meer helderheid over belastinguitgaven. En meer overheden stellen zich op als partner van de maatschappij in de strijd tegen corruptie en het vinden van nieuwe vormen van goed bestuur”.

Anderen, zoals Digicommissaris Bas Eenhoorn, zeggen: “Ik vind dat praktische prachtig, maar ik vind dat wij principieel openbaar bestuur zijn. Principieel zijn we van iedereen. Principieel is het dus: ‘open, tenzij’”. Weer anderen legitimeren hun drang naar meer openheid in door te verwijzen naar wet- en regelgeving zoals de Wet openbaarheid van bestuur (Wob), de richtlijn Hergebruik of recent aangenomen 2^e Kamer moties die oproepen tot het ontsluiten van Open Data.

Vier aanvliegroutes

In de praktijk zien we bijna altijd een mix van bovenstaande motieven om met één of meer van de vier vormen van Open Overheid te starten: Open Contact, Open Aanpak, Open Data en Open Verantwoording. Wij zien dit als vier verschillende aanvliegroutes die als ze elkaar raken het geheel van Open Overheid vormen.

Vier aanvliegroutes:



Figuur 19: vier aanvliegroutes van Open Overheid

1. *Open Contact*

Een overheid die Open Contact aangaat is nabij, laagdrempelig, bereikbaar en betrouwbaar. Publieke professionals kunnen zo beter inspelen op de behoeftes van mensen. Bijvoorbeeld door op sociale media te laten zien wat ze doen, maken zij de overheid toegankelijker en kan de Overheid zelf gebruik maken van de ideeën en vragen die uit de samenleving komen. Een vaak gehoord voorbeeld van Open Contact is de informele aanpak zoals die gepropageerd door het programma Prettig Contact met de Overheid (www.prettigcontactmetdeoverheid.nl). Dat betekent dat ambtenaren vaker bellen vóór ze een juridisch doorwrochte brief schrijven. Als de ambtenaren bellen met een eerlijke en nieuwsgierige houding, actief luistert en doorvraagt, kom komen ze er vaak snel achter wat er precies aan de hand is. Zo kunnen zij dure en tijdrovende juridische procedures voorkomen.

2. *Open Aanpak*

Een Open Aanpak leidt tot beter onderbouwd en genuanceerder beleid en slimme oplossingen. Uiteindelijk sluit het beleid beter aan op de wensen van de samenleving. Met een Open Aanpak kunnen overheden een goed resultaat voor alle partijen

bereiken. Als zij voor de besluitvorming goed luisteren naar mensen en hen begrijpelijk informeert, kan zij rekenen op meer begrip en betere interne processen. Een best practice is de gemeente Tilburg met MijnWOZ. Via MijnWOZ geeft de gemeente inzicht in de opbouw van de WOZ-waarde van huizen. Inwoners kunnen hier hun gegevens controleren, huizen vergelijken en wijzigingen doorgeven. Resultaat: betrokken inwoners en een efficiënt proces bij de gemeente. Met veel minder bezwaarschriften.

3. *Open Data*

Steeds meer overheidsorganisaties kiezen er voor om gegevens kosteloos, rechtenvrij, openbaar, machineleesbaar en volgens open standaarden beschikbaar te stellen. Of omdat een gemeente, provincie of waterschap simpelweg transparant wil zijn. Overheidsdata zijn immers op kosten van de burger verzameld, en moeten dus ook voor hún doelen beschikbaar zijn. Of om maatschappelijke en economische activiteit te stimuleren. Eén van de vele voorbeelden is OmgevingsAlert, een toepassing die inwoners vertelt waar in hun omgeving een verbouwing of een wegopbreking plaats zal vinden.

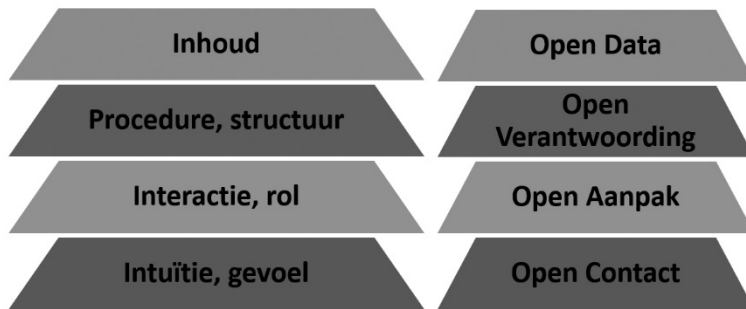
4. *Open Verantwoording*

Mensen willen weten wat de overheid doet. Bijvoorbeeld wat er met hun belastinggeld gebeurt en hoe ze dit kunnen veranderen. Als overheidsorganisaties de inkomsten en uitgaven actief openbaar maken, zien burgers waaraan hun geld wordt besteed en kunnen ze meedenken over alternatieven. En in het concrete voorbeeld van Hengelo (www.watdoethengelo.nl) is ook heel helder benoemd wat de gemeente anders kan doen.

Vier niveaus van communicatie

Wat is nu de samenhang tussen Open Contact, Open Aanpak, Open Data en Open Verantwoording? De onderliggende theorie bij deze vier vormen van Open Overheid is het vier-laags communicatiemodel. Een overheid die volledig open is, is open op alle lagen van communicatie. Een Open Overheid:

- deelt inhoud en kan deze ook 'platslaan' tot machine leesbare en –verwerkbare data (Open Data)
- verschaft informatie over de context van deze inhoud, met name de rol binnen de procedures en structuur van de overheidsprocessen (Open Verantwoording)
- is open in de aanpak van maatschappelijke problemen, gaat de interactie aan en communiceert over de eigen rol en functie (Open Aanpak)
- maakt op gevoelsniveau contact met inwoners, werkt vanuit de collectieve intuïtie van de community, inclusief die van de overheid (Open Contact)

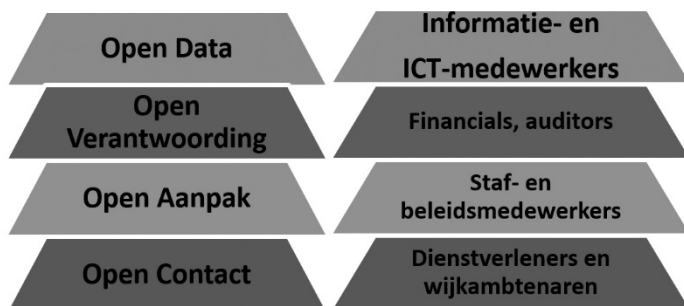


Figuur 20: vier niveaus van communicatie

Een voorbeeld hierbij is budgetmonitoring, een good practice uit Amsterdam Oost waarbij inwoners en overheid samenwerken en open in gesprek zijn over financiële keuzes. Dit bestaat voor een deel uit het ter beschikking stellen van begrotingsgegevens in de vorm van Open Data. Maar deze data op zichzelf doen nog niets. Inwoners kunnen er pas mee aan de slag als ze de procedures rond begrotingen kennen (Open Verantwoording). Als een inwoner invloed wil uitoefenen, wat zijn dan de mogelijkheden? Die mogelijkheden verschillen sterk per moment in het jaar en bovendien is informatie nodig om de haalbaarheid van alternatieven te kunnen inschatten.

Budgetmonitoring in Amsterdam werkt daar sterk vanuit interactie en rol (Open Aanpak) dus inwoners en overheid praten o.a. over wat de overheid doet en welke taken inwoners kunnen overnemen. Zonder het gevoel van vertrouwen en intuïtief weten dat de deur vanuit de inwoners en de overheid altijd openstaat, is dit niet mogelijk. Zonder Open Contact en het daaruit voortvloeiende vertrouwen is er niet veel mogelijk. Daarom is het voor overheden altijd zinvol om te investeren in goede contacten met inwoners, openlijk werken via de sociale media en Community Building. Alle medewerkers zijn nodig

Een Open Overheid ontstaat vaak vanuit één dominante aanvliegroute, één van de soorten van Open Overheid. Deze focus is handig om snel succes te boeken en daarna uit te breiden richting andere soorten van Open Overheid. Een Open Overheid heeft alle soorten medewerkers nodig.



Figuur 21: Open Overheid heeft alle soorten medewerkers nodig

In het voorbeeld van budgetmonitoring betekent de samenwerking met inwoners tevens een grootscheepse samenwerking binnen de ambtelijke organisatie. In het begin, voor het opleveren en ontsluiten van Open Data zijn er vooral handige informatie- en ICT-medewerkers nodig. Maar al snel moet dit in een breder kader geplaatst, verklaard en uitgelegd worden (Open Verantwoording). Om er dan écht iets mee te doen vanuit de maatschappij dan zijn er vooral wijkambtenaren nodig (Open Contact) die daar waar het bijvoorbeeld een wijzigende rol van de gemeente betreft verbindend optreden tussen inwoners en staf- en beleidsmedewerkers (Open Aanpak). En dan zijn hier nog maar enkele soorten medewerkers genoemd. Natuurlijk zijn er meer soorten en die zijn allemaal nodig. De belangrijkste tips die we vanuit het Leeren Expertisepunt daarbij geven is:

1. Uiteindelijk zijn alle soorten van Open Overheid nodig. Zonder Open Contact en Open Aanpak blijft de beweging te technisch en inhoudelijk, vaak ook zonder werkelijke samenwerking. En zonder Open Data en Open Verantwoording is er te weinig inhoudelijke basis.
2. Start bij één van de aanvliegroutes, de aanvliegroute die bij jouw eigen organisatie het beste past. Dat geeft focus en kans op snel succes.

Bouw mee!

Sluit je aan bij de vele stakeholders, inhoudelijk betrokkenen en visionairs die al meebouwen aan de Open Overheid. Dit kun je doen door jouw visie te geven op de voorgenomen activiteiten in de komende jaren. Nederland is aangesloten bij het Open Government Partnership (OGP), de brede internationale beweging voor meer Open Overheid. In dit kader maakt Nederland een nieuw Actieplan voor de periode 2016-2017. Meer informatie vind je op www.open-overheid.nl.

Sluit je aan bij de beweging

Nicole Donkers van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties:

“Wij merken dat zich in de maatschappij en binnen de overheid een beweging aftekent die aandringt op een Open Overheid. Ter ondersteuning van die beweging is behoefte aan een leer- en expertise-omgeving waaraan iedereen die zich met Open Overheid verbonden voelt kan participeren. Die kreeg in de loop van 2014 de vorm van het Leer- en Expertisepunt Open Overheid. Dit punt wordt door BZK gefinancierd, is gevestigd bij ICTU en bestaat uit Marieke Schenk, Paul Suijkerbuijk en Mikis de Winter. Iedereen die Open Overheid dagelijks in de praktijk vormgeeft raad ik aan om met hen contact op te nemen. Zij vervullen de rol van kennismakelaar, zijn medeorganisator van bijeenkomsten en onderhouden de website www.open-overheid.nl. Neem via dat adres contact op en schrijf je in voor de periodieke update van het Leer- en Expertisepunt Open Overheid.”

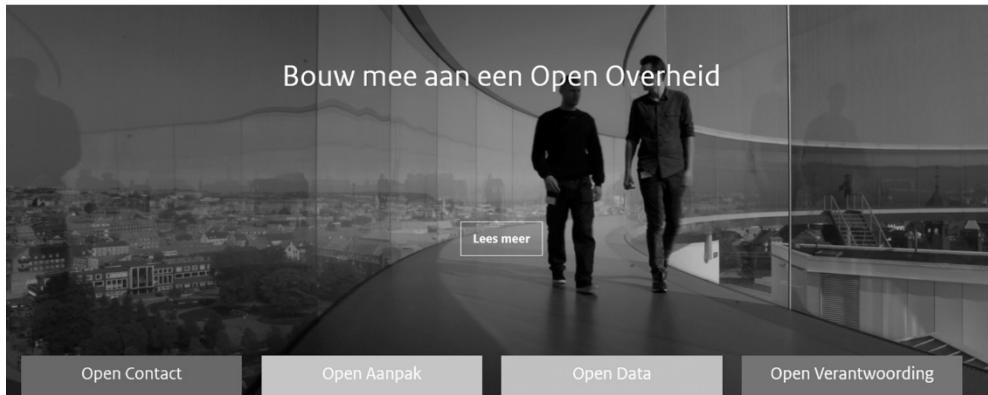
Over Mikis

Mikis de Winter is sinds mei 2014 eindverantwoordelijk coördinator van het Leer- en Expertisepunt Open Overheid namens ICTU. Hij is een ondernemende bestuurskundige en zijn hart ligt bij vernieuwing en verandering richting een positief doel. Hij houdt van dynamiek, van leren en ontwikkelen, van aanstekelijke communicatie. Anderen benoemen zijn attitude vaak als positief en opbouwend. Hij speelt graag een rol van betekenis bij een grote veranderopgave in een team of organisatie. Hij heeft meer dan tien jaar ervaring met het invoeren van impactvolle wijzigingen in teams en organisaties. Als ambtenaar en politicus. Bij rijksoverheid, gemeente, zelfstandige bestuursorganen en verschillende netwerken.



Twitter: @Mikisdewinter

LinkedIn: <https://www.linkedin.com/in/mikisdewinter>



Beeld 45: screenshot website Open Overheid

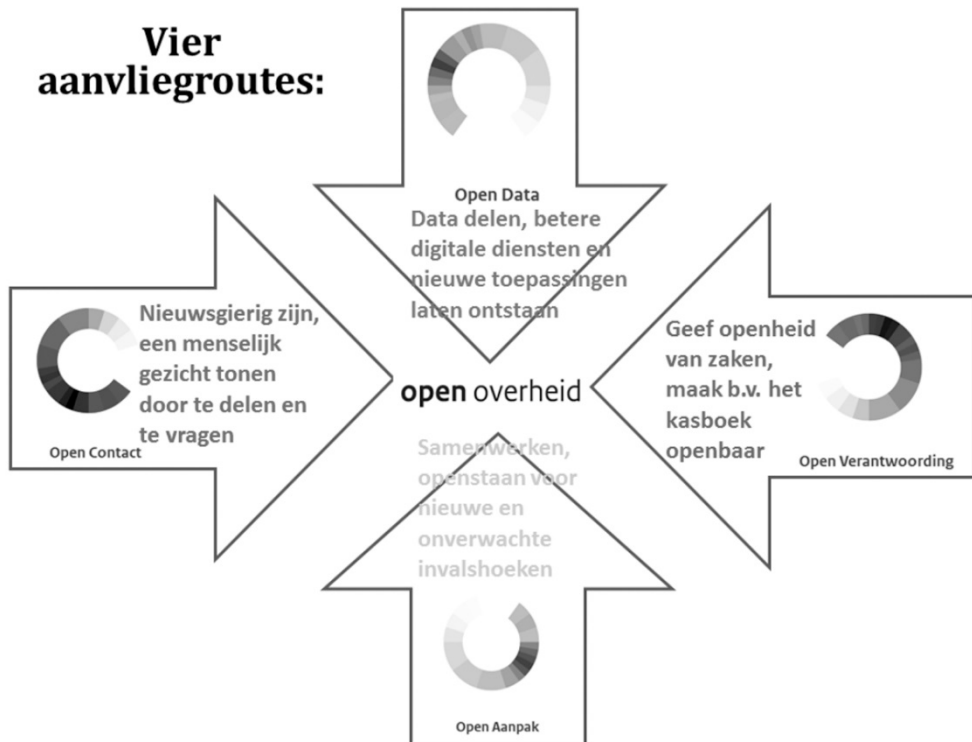
De website www.open-overheid.nl ontsluit vele praktijkverhalen, een kaart met de bij ons bekende initiatieven, een set met praktische tools en het netwerk van vele publieke professionals die al met Open Overheid bezig zijn.

Open Gemeenten, begin bij het geld!

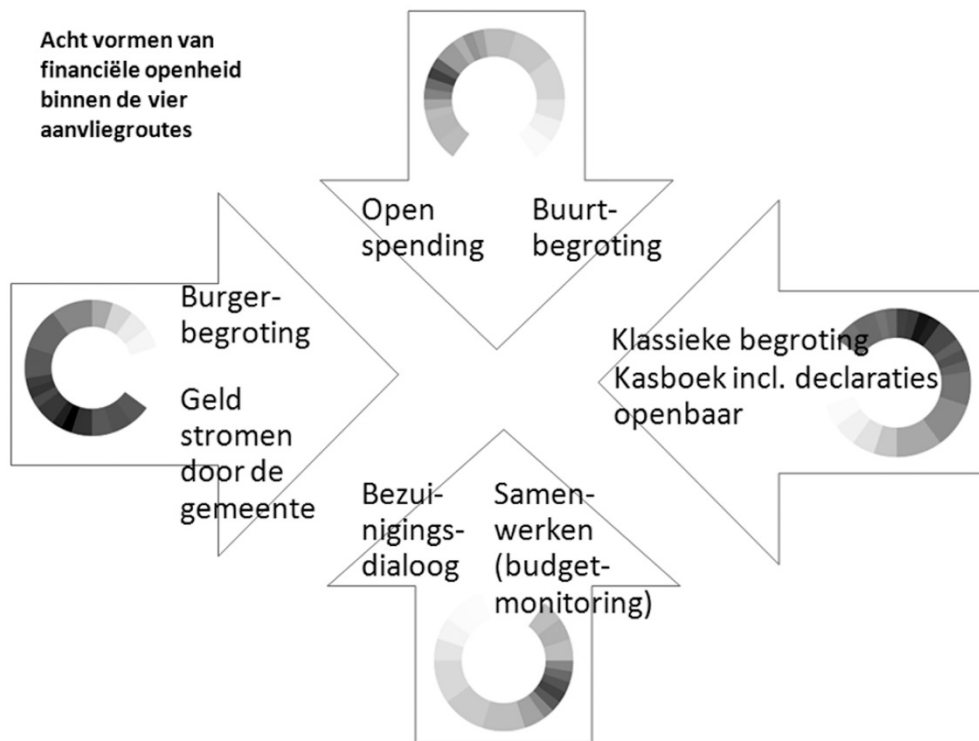
Mikis de Winter

Een vaak gehoord idee is dat een Open Gemeente begint bij openheid over geld. De gedachte is dat dit leidt tot openheid over beleid en dat gemeenten daardoor de denk- en doekracht in de samenleving beter kunnen benutten. Gemeenten springen soms in op de eerste trend rond financiële openheid die ze tegenkomen. Wat is er allemaal mogelijk op het gebied van open over geld? Wat zijn slimme keuzes voor gemeenten? En wat willen inwoners? Tijd voor een breder perspectief op financiële transparantie!

De afgelopen anderhalf jaar heb ik vanuit mijn functie bij het Leer- en Expertisepunt Open Overheid met tientallen gemeenten gesproken over financiële transparantie. Een vaak gehoorde mening is dat transparantie alleen niet genoeg is. Het gaat ook om houding en samenwerking. Open Overheid is meer dan data en documenten vrijgeven. Maar wat voor vormen kan dat dan krijgen? En hoe past dit binnen Open Contact, Open Aanpak, Open Data en Open Verantwoording, de vier aanliegroutes voor Open Overheid? (Noot: zie ook vorige hoofdstuk)



Figuur 22: vier aanliegroutes van Open Overheid



Figuur 23: acht vormen van financiële openheid binnen de vier aanvliegroutes

Open Contact

Open Contact gaat over nieuwsgierig zijn, een menselijk gezicht tonen door te delen en te vragen. De community, de gemeenschap staat daarbij centraal. De burgerbegroting en geldstromen door de gemeente passen daar sterk bij.

Burgerbegroting

Minimale variant van de burgerbegroting is dat een gemeente 10% van de begroting vrijmaakt, daar keuzemogelijkheden identificeert en inwoners daarover laat beslissen. Minder dan vijf gemeente doen dit in Nederland, bijvoorbeeld Breda, met Breda Begroot. Maximale variant is dat dit geldt voor de gehele begroting. Dat gebeurt nog nergens.

Geldstromen door de gemeente

Minimale variant is dat inwoners onderzoek doen naar geldstromen door de wijk of gemeente, en dan niet alleen gemeentelijk geld, maar ook geld vanuit de provincie, de EU en geld van inwoners zelf. Dit bredere perspectief haalt de focus wat af van de gemeente en verlegt deze naar de doelen. Het stimuleren van lokale winkeliers kan bijvoorbeeld veel effectiever als inwoners meer lokaal boodschappen doen dan dat

de gemeente investeert in een nieuw economisch beleid. Maximale variant is dat de geldstromen op wijkniveau bekend worden en actieve inwoners op wijkniveau opstaan die zorgen dat er minder vanuit de gemeente wordt gedacht maar meer vanuit een netwerk met bijbehorende keuzes.

Open Aanpak

Deze aanvliegroute gaat over samenwerken, openstaan voor nieuwe en onverwachte invalshoeken. De rolverdeling tussen overheid en samenleving staat centraal. De bezuinigingsdialoog en samenwerking (als onderdeel van budgetmonitoring) passen daarbij:

Bezuinigingsdialoog

Minimale variant is het voeren van enkele gesprekken met inwoners over mogelijke bezuinigingen. Een grote meerderheid van de gemeenten doet dit. Maximale variant is het voeren van een uitgebreide dialoog met inwoners, bijvoorbeeld aan de hand van de vaak gekozen begrotingswijzer van Prodemos. Inwoners kennen vaak minder taboes op bezuinigingen dan vanuit de politiek wordt verondersteld. En meedenkende inwoners voelen zich vaak meer betrokken.

Samenwerking (als onderdeel van budgetmonitoring)

Minimale variant van budgetmonitoring is een dialoog met inwoners en een maximale variant is meebeslissende inwoners. Zoals gezegd: de stichting voor Budgetmonitoring en Burgerparticipatie kent meer dan vijf pilotgemeenten. In Amsterdam Oost leidde dit zelfs tot een door burgers opgestelde burgerbegroting.

Open Data

Uiteraard gaat het om data delen, maar ook om betere digitale diensten en nieuwe toepassingen. De kern is hier het vrijgeven van data.

Open Spending

Minimale variant is het versturen van de bestanden die toch al naar het CBS gaan (de zogeheten IV3-bestanden) via de Open State Foundation als open data online plaatsen op www.openspending.nl. Inmiddels heeft het CBS al deze begrotingsinformatie automatisch vrijgegeven dus dan zijn de begrotingsgegevens van alle gemeenten als Open Data beschikbaar voor wat een betrokken inwoner er ook maar mee wilt doen. Maximale variant is het geven van veel meer detailgegevens per gemeentelijke begroting zoals kwartaalcijfers en gegevens per wijk of buurt. Hergebruik van de open data van openspending.nl kan op vele manieren, van een vergelijking tussen de gemeenten ("Hé, waarom is mijn gemeente zo duur of goedkoop bezig?") tot het zoeken van mogelijke andere bestedingen ("Ik wil minder geld voor dit en meer geld voor dat!") tot mogelijkheden die wij op dit moment misschien nog niet eens kunnen bedenken.

Buurtbegroting

Minimale variant is het online plaatsen van de data van één buurt. Maximale variant is het zorgen voor vergelijkingsmogelijkheden tussen meerdere buurten binnen een gemeente. Als een gemeente de buurtbegroting combineert met samenwerking dan heet dit budgetmonitoring. De stichting voor Budgetmonitoring en Burgerparticipatie kent meer dan vijf pilotgemeenten. Amsterdam is het verst met meer dan 100 buurtbegrotingen; de eerste kwamen uit Amsterdam-Oost.

Open Verantwoording

De kern van deze aanvliegroute formuleerden we al eerder als: geef openheid van zaken, maak bijvoorbeeld het kasboek openbaar. De kern is hier het door middel van o.a. documenten transparantie te geven over proces en inhoud van besluitvorming. Het behoeft vast geen betoog dat de klassieke begroting en het openbaar maken van het kasboek inclusief declaraties hierbij passen.

Klassieke begroting

Minimale variant is het klassieke begrotingsboekje, maar dan online, in pdf of een ander gesloten format. Ik ken geen gemeente die dit niet doet. Maximale variant is er één met veel meer uitleg over welke uitgaven al vastliggen en welke nog te beïnvloeden zijn zoals www.watdoethengelo.nl. Dat gebeurt nog nauwelijks, maar leidt wel tot een veel beter geïnformeerde gemeenteraad en inwoners.

Kasboek inclusief declaraties openbaar

Minimale variant is het online plaatsen van 'de bonnetjes' van declaraties of dienstreizen. Enkele gemeenten doen dit, bijvoorbeeld de gemeente Groningen. Maximale variant is het openbaar maken van het gehele kasboek. Ik ken geen Nederlands voorbeeld, wél New York (Verenigde Staten). Vaak gehoorde observatie: vroeger kregen we vele vragen en Wobverzoeken over de bonnetjes en daarna volgde vaak een krantenbericht, maar nu ze online staan lijkt de spanning verdwenen en blijven de krantenberichten uit.

Slimme keuzes

Acht vormen van financiële openheid is erg veel. Als gemeenten slimme keuzes willen maken dan zie ik drie krachtige combinaties, te zien als menu's in een restaurant:

1. Het burgerparticipatie menu bevat een combinatie van Oud-Hollandse gerechten: klassieke begroting, kasboek (inclusief declaraties openbaar) en een bezuinigingsdioloog

Dit is een sterke combinatie voor als jouw gemeente zich wil verantwoorden en

vooral heel gericht in gesprek wil gaan over bezuinigingsmogelijkheden. Burgers participeren in overheidsprocessen. Klassieke combinatie; bijzonder smaakvol!

2. Het overheidsparticipatie menu is vaak verrassend en bestaat uit een door inwoners opgestelde burgerbegroting of budgetmonitoring (bestaande uit de deelgerechten buurtbegroting en vergaande samenwerking)

De overheid participeert steeds vaker in processen van inwoners. Een door inwoners opgestelde burgerbegroting of de maximale variant van budgetmonitoring (buurtbegroting en vergaande samenwerking) gaan uit van inwoners die naast controleren en vergelijken ook zélf de keuzes maken voor een deel van de begroting. Dit menu is leuk en lekker als je als inwoner en gemeente van gezamenlijk koken houdt. Verrassende smaken, van harte aanbevolen.

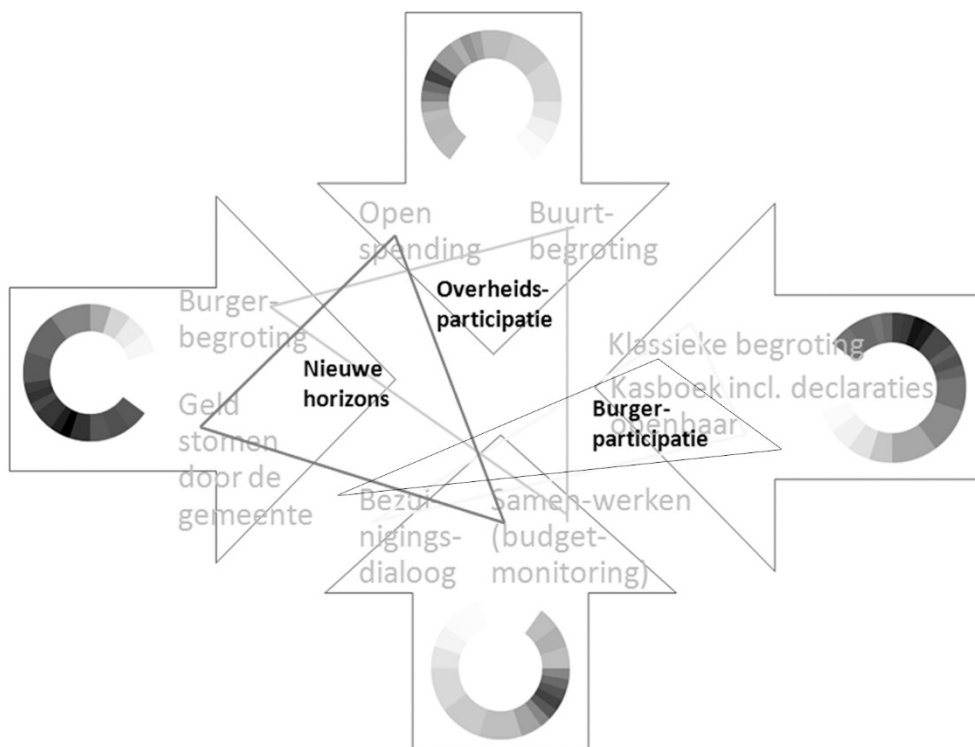
3. Het nieuwe horizons menu verlegt bestaande grenzen door een combinatie van Geldstromen door de gemeente, Samenwerking en Open Spending

De gemeente is niet langer het middelpunt van aandacht maar het gaat om doelen en samenwerkingsmogelijkheden vanuit de wijk of vanuit het netwerk van organisaties en inwoners. Het hebben van financiële gegevens in de vorm van Open Data is een randvoorwaarde voor daadwerkelijk gevoeld eigenaarschap en vergaande samenwerking. Het nieuwe horizons menu levert verrassingen op met exotisch klinkende namen zoals maatschappelijk aanbesteden, buurttender netwerkbegrotingen, right to challenge en buurtbesteden. Goed vergelijkbaar met nouvelle cuisine; erg de moeite waard.

Maar welke gerechten of welk menu gaat een Open Gemeente nu aan haar inwoners opdienen? Waar hebben je inwoners eigenlijk trek in?

Wat willen inwoners?

‘Kijk in de gemeentelijke portemonnee en doe er je voordeel mee!’ Onder deze titel mocht ik op de chef-kok spelen op de bijeenkomst ‘buurtinitiatief met groeisput’, georganiseerd door het Landelijk Samenwerkingsverband Actieve bewoners. Ik zette de restaurantmetafoor door en presenteerde een menukaart met acht vormen van ‘Open over Geld’. Vooraf twijfelde ik aan mijn zelf in elkaar geknutselde Menukaart. Was ik niet veel te aanbodgericht bezig? Zouden de actieve bewoners de zorgvuldig geselecteerde gerechten wel lusten? Op deze en andere vragen kreeg in twee sessies veel reacties terug van bij elkaar ongeveer twintig actieve bewoners.



Figuur 24: drie krachtige combinaties van financiële openheid

Mijn persoonlijke samenvatting in de vorm van tien lessen voor Open Gemeenten:

1. Ja, de overheid is vaak aanbodgericht bezig als het gaat om Open over Geld. En nee, dat is niet erg. Actieve bewoners willen gewoon zien en begrijpen waar het geld in hun gemeente naar toe gaat. Ze willen aansluiten op de denk- en doekracht van de overheid. Dus overheid, ga vooral door!
2. Inwoners en overheid hebben ieder een keuze om te werken op basis van vertrouwen of op basis van wantrouwen. Vaak is het: wat je geeft, dat krijg je terug. Als de overheid wil aansluiten op de denk- en doekracht vanuit de samenleving dan moeten gemeenten uit zichzelf meer openheid van zaken geven.
3. Actieve bewoners willen een Open Overheid, daar is geen enkele twijfel over. De vraag is vooral: gemeenten, kan het wat sneller? En Rijksoverheid, dat geldt ook voor jullie: waarom is Open over Geld geen verplichting, bijvoorbeeld in de vorm van buurtrechten?

4. Overheid maak je kasboek openbaar, geef detaildata Openspending vrij of stel een buurtbegroting op.
Durf je open te stellen voor actieve bewoners die willen meedenken, meebeslissen en meedoen, bijvoorbeeld in de vorm van de vaakst gekozen gerechten budgetmonitoring, burgerbegroting of geldstromen door de wijk.
5. De informatiebehoefte van actieve bewoners is doelgestuurd en gaat verder dan geld.
Als inwoners gemeenten willen uitdagen een taak over te nemen dan willen ze vooraf weten hoeveel het schoonmaken van het dorps huis kost, maar ook of het contract toevallig net is afgesloten tot 2025 en of de onderhoudende partij maatschappelijke meerwaarde biedt, bijvoorbeeld door te werken met arbeidsgehandicapten.
6. Het populairste gerecht is Geldstromen door de wijk, het enige gerecht waarbij de gemeente niet centraal staat.
Dit bredere perspectief haalt de focus wat af van de gemeente en verlegt deze naar de doelen. Het stimuleren van lokale winkeliers kan bijvoorbeeld veel effectiever als inwoners meer lokaal boodschappen doen dan dat de gemeente investeert in een nieuw economisch beleid. Actieve inwoners zien de gemeenten wel als de meest voor de hand liggende partner bij gegevensverzoeken richting vervoerders, woningbouwcorporaties en zorgverzekeraars. "Zet nu eens de wijken en buurten centraal!" zeggen ze, zoals bijvoorbeeld bij de combinatie buurtbegroting en samenwerking, ook wel budgetmonitoring genoemd, het op één na populairste gerecht.
7. Andere populaire gerechten zijn de burgerbegroting en Openspending, maar daarbij springen opvallende nadelen in het oog.
Actieve bewoners noemen als belangrijkste nadeel van burgerbegroting dat het een subjectieve selectie is, gemaakt door de gemeente. Voordeel is dat je wel kunt meebeslissen, maar helaas lokt het nauwelijks uit tot meedoen. Openspending in de huidige vorm zien de actieve bewoners slechts als een begin. Meer detailinformatie is aardig maar kost ook geld; het gaat in de ogen van actieve bewoners om informatie die aanzet tot samenwerking!
8. De klassieke begroting, de bezuinigingsdialoog en het open kasboek zijn de drie minst gekozen gerechten.
Deze drie gerechten vormen tezamen het burgerparticipatiemenu. Dit menu wordt heel vaak door gemeenten aangeboden. De actieve bewoners zien ze als

redelijk 'basis' maar onvoldoende passend bij hun behoeften om de maatschappelijke processen centraal te zetten en de overheid daarin te laten participeren, overheidsparticipatie dus.

9. De meest gekozen menu's zijn het overheidsparticipatiemenu en het nieuwe horizons menu.
De meeste inwoners zeiden daarbij: wij willen dit, maar we snappen dat dit voor gemeenten een kwestie van tijd en lange adem is. Toch... als we bruggen willen bouwen dan kost dat tijd en energie. Van beide kanten. Het hebben van financiële gegevens in de vorm van Open Data is vaak een randvoorwaarde voor daadwerkelijk gevoeld eigenaarschap en vergaande samenwerking zoals maatschappelijk aanbesteden, buurttender, netwerkbegrotingen, right to challenge en buurtbesteden.
10. Actieve inwoners zetten 'samen' voorop.
Eerlijk gezegd verwachtte ik van tevoren veel vragen als "Hoe zie ik of mijn gemeente nog subsidiegeld over heeft?". En wat gebeurde er? Geen enkele vraag ging puur over het eigen belang. "Samen, samen en nog eens samen" stond voorop.

Vanuit mijn ervaring kan ik zeggen: Open Gemeente kijk breed wat er allemaal mogelijk, maak slimme combinaties van financiële openheid, luister sterk naar de wensen van inwoners en leer door te doen.

Open data is gewoon een kwestie van doen

Arjan El Fassed

Bij steeds meer gemeenten zijn steeds meer ambtenaren bekend met het begrip open data. Gemeenten beschikken over een schat aan informatie. Deze gegevens zijn en worden verzameld met publieke middelen voor de uitoefening van publieke taken. Gemeenten staan niets in de weg om informatie actief beschikbaar te stellen in een open, toegankelijk machine-leesbaar formaat.

Of toch?

Juist in een tijd dat de overheid steeds meer van burgers vraagt, is transparantie onontbeerlijk voor de betrokkenheid van burgers. Een gezonde democratie kan niet zonder geïnformeerde burgers. En terwijl de overheid veel, zo niet alles van ons weet, hebben burgers nog altijd relatief weinig toegang tot overheidsinformatie.

Toch bestaat inmiddels een stapel rapporten waarin te lezen valt hoe open data de overheid transparanter en toegankelijker maakt en dat het actief beschikbaar stellen van open data bijdraagt aan economische groei en maatschappelijk rendement. Hergebruik van data leidt tot nieuwe en vernieuwende producten en diensten, zowel voor commerciële als niet-commerciële doeleinden. Daarnaast kan het ontsluiten van overheidsinformatie besparingen opleveren, verbetert het publieke dienstverlening en vergroot het de efficiëntie van gemeenten omdat het delen van informatie bijdraagt aan het delen van kennis en nieuwe inzichten en innovaties oplevert.

Eigenlijk is het gek dat nog maar relatief weinig gemeenten informatie als open data beschikbaar stellen. Juist als je weet dat het vaak overheden zelf zijn die het meest profiteren van open data. Ook juridisch staat het ontsluiten van open data weinig in de weg. Immers, de Wet Openbaarheid van Bestuur geeft burgers het recht op informatie, persoonsgegevens uitgezonderd. Bovendien heeft vanaf dit jaar iedereen het recht om die informatie in een open formaat te ontvangen en te mogen hergebruiken.

Zijn het dan de kosten? Nee, onderzoek laat zien dat zelfs bij zeer omvangrijke datasets de kosten van het beschikbaar stellen zeer laag zijn. Sterker, er bestaat voldoende onderzoek dat laat zien dat het open maken van data kan leiden tot kostenbesparingen, en dat omgekeerd het gesloten houden van data tot onnodige kosten leidt. En als je je bedenkt dat een ambtenaar gemiddeld 15 tot 20 procent van zijn tijd zoekt naar informatie, kun je je wel voorstellen dat het beter vindbaar en toegankelijker maken van overheidsinformatie een enorme besparing kan opleveren.

Geen apps maar data

Sommige gemeenten besteden tijd en geld aan het maken van apps. Een app van een overheid waarvan de data niet ontsloten is, is eigenlijk een vorm van marktverstoring. Immers, er bestaat dan een monopolie op overheidsinformatie terwijl die data publiek is. In plaats van spaarzame middelen te steken in het ontwikkelen van apps, zouden gemeenten meer waarde kunnen creëren in het delen van data. Wanneer overheden apps bouwen, vertellen ze nog steeds het verhaal vanuit het eigen perspectief. Eigenlijk zegt een overheid daarmee: 'Wij weten wel wat goed voor u is'.

Nieuwe generaties gaan anders om met informatie. Vroeger vloeide informatie van overheid naar burgers, van professoren naar studenten en van media naar consumenten. Nieuwe generaties en de verandering van mediagebruik, laten zien dat die situatie niet langer houdbaar is. Burgers hebben tegenwoordig de mogelijkheden om zelf te onderzoeken, te publiceren en zich te organiseren. De manier waarop zij omgaan met autoriteiten is veranderd maar de structuur van overheden is hetzelfde gebleven. Zij hebben moeite met bureaucratie en de noodzaak daartoe, bovendien hebben ze geen geduld.

Open data zijn een andere manier van publiceren. Een pleidooi voor open data confronteert een gesloten organisatie met vragen uit het publieke domein. Transparantie stelt vragen over publieke instellingen, hoe ze werken en hoe ze omgaan met informatie en de uitvoering van publieke taken. Het stelt vragen over welke informatie wordt verzameld, het gebruik, beheer en de toegankelijk ervan.

Drie opties voor gemeenten

Er zijn drie manieren waarop een gemeente kan omgaan met open data. Zo zijn er gemeenten die een afwachtende houding innemen, een actief beleid voeren of proactief te werk gaan. Nog steeds hebben de meeste overheden een afwachtende houding. Zij hebben nog niet (goed) nagedacht over open data en ambtenaren hebben, als ze worden geconfronteerd met vragen over open data, geen kaders waarbinnen zij kunnen of mogen handelen. Deze wijze leidt doorgaans, ondanks goede wil, tot veel verwarring, onnodig verlies van kostbare tijd, frustraties en ongemak.

Om dit te voorkomen kan een gemeente kiezen voor een actief beleid. Er worden kaders geschepd waardoor ambtenaren weten hoe te handelen bij vragen omtrent open data. Data worden geïnventariseerd en een technische infrastructuur wordt voorbereid waarmee data kunnen worden ontsloten. Op aanvraag worden data gepubliceerd, beheerd en up-to-date gehouden.

Bij gemeenten die een proactief open data beleid voeren, ontsluiten ambtenaren actief gegevens als open data. Bij zo'n gemeente is beleid gebaseerd op een visie. Context over de data (metadata) wordt uitgebreid geleverd. Hergebruik wordt actief gestimuleerd en zo'n gemeente evalueert beleid en heeft feedback loops goed georganiseerd.

Weet wat je hebt

Voor burgers, bedrijven maar ook andere overheden is weinig inzicht in welke gegevens gemeenten verzamelen en beheren. Met een data-inventarisatie kunnen gemeenten er niet alleen achter komen welke gegevens de organisatie zelf heeft, maar ook welke datasets op termijn open ter beschikking kunnen worden gesteld en welke datasets, bijvoorbeeld vanwege privacy, gesloten moeten blijven.

Op rijksniveau hebben ministeries reeds een eerste data-inventarisatie gedaan. Door de resultaten van zo'n data-inventarisatie openbaar te maken, kunnen anderen zien welke datasets de gemeente heeft en kan de gemeente het ontsluiten van datasets prioriteren aan de hand van de vraag. Op basis van zo'n inventarisatie kan dan tijdig kenbaar worden gemaakt wanneer data beschikbaar komen, zodat daarop kan worden geanticipeerd door hergebruikers. Daarnaast biedt actieve openbaarheid voordelen omdat informatieverzoeken zoals vastgelegd in de Wet Openbaarheid Bestuur tijd en geld kosten.

Schema's kunnen dan worden opgesteld voor het ontsluiten van data die eenvoudig ontsloten kunnen worden. Om de kwaliteit van data te verbeteren, is het belangrijk dat eenvoudig feedback op data geleverd kan worden. De ervaring leert dat veel gebruikers hun vrije tijd en kennis graag willen inzetten om te helpen. In landen als de Verenigde Staten en het Verenigd Koninkrijk is dat een beproefde manier waardoor het hergebruik van open data een vlucht heeft genomen.

Belangrijk hiervoor is dat in de gemeentelijke organisatie in werkprocessen van meet af aan bewust wordt omgegaan met data. Het integraal opnemen van open data in werkprocessen betekent ook dat in algemene voorwaarden voor dienstverleningsovereenkomsten tussen de gemeente en derden bepalingen worden opgenomen over het ontsluiten van gegevens die voortvloeien uit opdrachten als open data. Immers, dergelijke overeenkomsten en opdrachten worden gefinancierd met publieke middelen en dienen een publiek doel.

Aan de slag

Natuurlijk is dit niet in één dag geregeld maar een gemeente kan nu al beginnen met het ontsluiten van data die bestaat uit informatie die al openbaar is, maar nog niet in een open, door machines leesbaar formaat. Zo zijn op vele websites van gemeenten

enorme hoeveelheden data verstopt in pdf-bestanden. Dat is informatie die al openbaar is, maar die eenvoudig als open data gedeeld kan worden. Denk aan subsidieregisters. Hoewel het origineel vaak een tabel is, wordt een dergelijk bestand nog steevast als een pdf-bestand op een website gezet. Om echt open te zijn, zullen gemeenten gebruik moeten gaan maken van open bestandsformaten en open standaarden.

Ook kunnen analyses van zoektermen op gemeente websites dienen om te zien naar welke informatie burgers het meest op zoek zijn. Ook dit kan dienen bij het prioriteren van gegevens die met voorrang als open data kunnen worden ontsloten. Voorts is het praktisch om te zien over welke onderwerpen de meeste Wob-verzoeken worden ingediend.

Tenslotte is het van belang dat data eenvoudig gevonden kunnen worden. Moet een gemeente daarvoor een eigen open dataportaal hebben? Nee, dat hoeft niet. Wel is het essentieel dat op nationale en/of thematische open dataportalen de data van de gemeente wordt aangemeld en vindbaar wordt gemaakt.

Samenvattend, het is voor gemeenten eenvoudig aan de slag te gaan met open data. Maak het delen van data tot een vast onderdeel van het primaire werkproces, zo hoeven geen extra kosten te worden gemaakt. Maak bekend dat (nieuwe) datasets beschikbaar zijn zodat ze eenvoudig gevonden kunnen worden en hergebruik mogelijk wordt. Stel datasets niet alleen beschikbaar op de eigen gemeente website maar zorg dat ze gevonden kunnen worden in nationale of thematische registers. Inventariseer wat je hebt en maak vervolgens openbaar wat je hebt, ook als (een deel van) de geïntariseerde data niet ontsloten kunnen worden, bijvoorbeeld vanwege privacy aspecten. Metadata zijn context. Bied de juiste en zo volledig mogelijke context van de data. En ten slotte, laat je verrassen, experimenteer en evalueer achteraf wat het heeft opgeleverd.

Over Arjan

Arjan El Fassed is directeur van Open State Foundation, een organisatie die digitale transparantie bevordert door het ontsluiten van open data en de ontwikkeling van innovatieve en creatieve toepassingen te stimuleren.

Twitter: @arjanelfassed

Website: www.openstate.eu/nl



