

project Visie en strategie Vlaamse overheidscommunicatie 2014-2020

- rapport fase 1 -

0. Inleiding en inhoudstafel

De afdeling Communicatie van het Departement Diensten voor het Algemeen Regeringsbeleid trekt een project om samen met vele belanghebbenden een visie en strategie uit te tekenen voor de toekomstige Vlaamse overheidscommunicatie. We bekijken communicatie in de ruime zin: niet als de verpakking rond een boodschap, maar als een vaardigheid die in verschillende fasen van het beleidsproces een belangrijke bijdrage kan leveren.

Dit is het rapport van de eerste fase. In die eerste fase hebben we:

- inzichten en vaststellingen gehaald uit studies, literatuur, adviezen, ... (zie bronnen)
- kennis en meningen verzameld, onder andere via gastposts, reacties en andere prikkels op de blog www.toecomst.com
- externe experts gehoord in een workshop op 20 januari 2014
- interne experts gehoord in een workshop op 6 februari 2014
- de resultaten meegenomen van de kwaliteitsmetingen van het Vlaamse communicatiebeleid (nulmeting januari 2013, éénmeting februari 2014).

De volgende stap is het stakeholderforum op 1 april 2014.

Dit rapport bundelt de inhoud uit de eerste fase, waarmee we aan de slag gaan op het stakeholderforum. Het bevat:

1. een omgevingsanalyse, trends en vaststellingen die relevant zijn voor de Vlaamse overheidscommunicatie
 - relevante evoluties in de samenleving
 - vaststellingen over de communicatie van de Vlaamse overheid
 - relevante ontwikkelingen in het vakgebied (overheids)communicatie
2. drie mogelijke doelstellingen voor de Vlaamse overheidscommunicatie, per doelstelling telkens mogelijke strategieën om die doelstelling te bereiken, per strategie enkele mogelijke acties
3. actiepunten opgemerkt tijdens de oefening, buiten het werkveld communicatie
4. een lijst met bronnen

1. Omgevingsanalyse: trends en vaststellingen

We maakten voor deze omgevingsanalyse vooral gebruik van het werk van de Studiedienst van de Vlaamse Regering; van de resultaten van de kwaliteitsmetingen van het Vlaamse communicatiebeleid in 2013 en 2014 en van vakliteratuur. Daarnaast verwijzen we ook naar relevante passages uit de adviezen en memoranda van Voka, de Sociaal-Economische Raad van Vlaanderen, de Vlaamse Adviesraad voor Bestuurszaken, en de Commissie Efficiënte en Effectieve Overheid. De bronnen worden in meer detail beschreven in hoofdstuk 4: belangrijkste referenties.

1.1. Relevante evoluties in de samenleving

1.1.1. Vlaanderen wordt steeds diverser naar taal, cultuur, waarden en religie

Uit de omgevingsanalyse van de Studiedienst van de Vlaamse Regering, 2013:

"Ook voor de komende jaren wordt een aanhoudende netto-inwijking uit het buitenland verwacht. Als gevolg daarvan verkleurt de bevolking in Vlaanderen. In 2011 bedroeg het aandeel met een vreemde nationaliteit in Vlaanderen 7%. Kijken we breder naar de bevolking van 'vreemde herkomst', dan komen we uit op 15% en zelfs 25% in de jongste bevolkingsgroep van de 0-5 jarigen. De bevolking wordt superdivers niet alleen naar aantal nationaliteiten maar ook naar taal, cultuur, waarden en religie."

"Recente migranten komen uit alle hoeken van de wereld. Er worden meer dan 100 nationaliteiten geteld in menige grootstad van West-Europa (ook in Antwerpen, Gent en Leuven). In dat verband wordt gesproken van 'superdiversiteit' (Vertovec, 2007). Het begrip slaat zowel op de enorme versnippering in achtergronden van migranten (in etnisch, taalkundig, cultureel en religieus opzicht) als op de talloze motieven voor migratie (van asiel tot en met de zeer tijdelijke tewerkstelling van experts), op het samenleven in losse verbanden (waaronder virtuele netwerken wereldwijd). Zowel ingezetenen als nieuwkomers houden zich gemakkelijk aan hun originele waarden en gedragingen. Dat heeft gevolgen voor de samenleving en de sociale cohesie. De snelle en grote instroom van personen van andere herkomst kan spanningen veroorzaken in de betrokken wijken."

"Tegen 2030 verwachten we bijna een kwart 65-plussers in de Vlaamse bevolking (24%) tegenover 19% vandaag. (...) Het zal zoeken worden naar een evenwicht met de politieke vragen van de jongere generaties."

1.1.2. Meer egalitaire omgangsvormen en meer 'lichte' gemeenschappen

Uit de omgevingsanalyse van de Studiedienst van de Vlaamse Regering, 2013:

"De individualisering heeft ook de gezagrelaties tussen mensen gewijzigd. Door onder meer het gestegen opleidingsniveau en de hogere welvaart - en de daarmee samenhangende lagere economische afhankelijkheid van anderen - hebben mensen het tegenwoordig moeilijker met gedragsvoorschriften, met externe dwang en bevel. De samenleving is geëvolueerd van een 'bevelshuishouding' naar een 'onderhandelings-huishouding' (De Swaan, 1982). Dat leidt tot meer egalitaire verhoudingen en omgangsvormen tussen mensen."

"De wijze waarop mensen hun sociaal netwerk uitbouwen, verandert. Al blijft de rol van familie als sociaal cement belangrijk, toch neemt - zeker bij hogeropgeleiden en jongeren - het belang van individueel gekozen relaties met vrienden en kennissen toe. Tegelijk zorgen technologische evoluties voor tal van mogelijkheden voor het aangaan van nieuwe virtuele contacten of het onderhouden van de bestaande sociale contacten. Het toenemend belang van individuele keuzes heeft ook gevolgen voor de inzet in verenigingen en organisaties. Voorlopig zijn er geen aanwijzingen te vinden voor een afname van de betrokkenheid en de inzet van de Vlamingen in het verenigingsleven (Smits & Elchardus, 2009). Wel is het zo dat de klassieke 'zuil-gebonden' sociaal-culturele organisaties aan belang inboeten ten voordele van niet-ideologisch gebonden verenigingen of andere nieuwsoortige verenigingen."

"Er zijn voorlopig geen aanwijzingen dat de betrokkenheid en de inzet in het verenigingsleven op korte termijn zal verminderen. Er is wel een tendens merkbaar naar minder lange en meer ad hoc engagementen in het verenigingsleven, zeker bij de jongere generaties (Dekker e.a., 2007). Leden worden kritischer en vragen zich vaker af of het lidmaatschap van een bepaalde vereniging nog wel aan hun behoeften beantwoordt (Federaal Planbureau, 2007). Ook is er meer sprake van zogenaamde 'lichte gemeenschappen' waarin mensen samen activiteiten doen zonder een formeel organisatieverband (Van den Berg e.a., 2011). Het ziet er naar uit dat deze trends zich in de toekomst - als de oudere generaties door de jongere worden vervangen - verder zullen doorzetten."

"De wereld zal meer nog dan vandaag georganiseerd zijn in netwerken."

"Ook in de moderne, gedetraditionaliseerde samenleving blijkt nog erg veel conformisme en groepsgedrag aanwezig. De keuzeprocessen van mensen verlopen nog steeds behoorlijk gestructureerd en gestandaardiseerd. Het zorgt ervoor dat voorkeuren, waarden en

opvattingen ook nu nog minstens ten dele worden gestuurd en samenhangen met onze positie in de samenleving."

1.1.3. Overheden verwachten een grotere betrokkenheid en meer verantwoordelijkheid van de burgers, burgers willen minder betutteld worden en directer bij de besluitvorming betrokken

Uit de omgevingsanalyse van de Studiedienst van de Vlaamse Regering, 2013:

"Sinds eind jaren 1990 ligt de klemtoon meer op de activering van de burger zelf (Deleeck, 2001). Zo probeert men - mede in het licht van de versnellende vergrijzing - door meer mensen aan het werk te krijgen de houdbaarheid van de welvaartsstaat te verzekeren. De actievere rol die van de burger wordt gevraagd, geldt evenzeer op terreinen als ondernemerschap of het opnemen van sociaal engagement binnen de samenleving. Die accentverschuiving komt duidelijk tot uiting in de opeenvolgende Vlaamse regeerakkoorden en langetermijnplannen als het Pact van Vilvoorde en het Pact 2020 (Carton & Pauwels, 2007). De burger als 'klant' waarover sprake in de regeringsteksten begin jaren 1990 heeft geleidelijk aan plaats gemaakt voor de burger als 'betrokken partner' met eigen verantwoordelijkheden in het vormgeven van de samenleving en van de eigen positie in die samenleving."

"Overheden verwachten een grotere betrokkenheid en meer verantwoordelijkheid van de burgers, burgers willen minder betutteld worden en directer bij de besluitvorming betrokken. Via een waaier aan directe en indirecte participatie- en consultatieprocessen wordt gezocht naar meer draagvlak en legitimiteit en een evenwicht tussen particuliere belangen van burgers en hun belangengroepen en het algemeen belang."

"De nieuwe generatie ouderen heeft andere normen en waarden dan de huidige generatie. Zij zullen als mondige burgers meer inspraak opeisen en meer doorwegen in de politieke besluitvorming."

"De vele formele participatiekanalen blijken onvoldoende om de betrokkenheid van burgers te verhogen. Burgers grijpen zelf naar informele en ad hoc formules om het beleid te beïnvloeden en juridische procedures om hun rechten af te dwingen. Het is een zoektocht naar nieuwe vormen van interactief beleid."

"Door de jaren heen hebben verschillende inspraak- en participatiegolven elkaar opgevolgd. Vele initiatieven gaan daarbij rechtstreeks van burgers zelf uit, al dan niet in georganiseerd verband. Deze vorm wordt doorgaans de informele of de niet-geïstitutionaliseerde participatie genoemd waarbij burgers en hun organisaties allerhande middelen en

instrumenten (betogingen, petitie, campagnes e.d.) inzetten om de besluitvorming van overheden te beïnvloeden. Overheden spelen hier op in door zelf inspraak- en participatieprocessen te organiseren en aan te sturen. Daarbij is er sprake van geformaliseerde of geïnstitutionaliseerde participatie."

"In toenemende mate groeit de onvrede met deze formele inspraakprocessen omdat burgers niet altijd rechtstreeks worden aangesproken, vele participatieprocessen sterk geformaliseerd en gesegmenteerd verlopen, in een laat stadium worden opgezet en weinig concrete zaken opleveren (Dezeure e.a., 2010). In de jaren 1990 groeit een tweede, meer directe manier van burgerparticipatie via referenda en ombudsdiensten. De jongste decennia laat zich een individualisering en informalisering van de participatie voelen (Hustinx, 2012). Die hangt uiteraard samen met een globale individualiseringstendens. Naast de 'oude' vormen van participatie, wordt de jongste jaren gezocht naar meer intensieve vormen van interactie tussen burger en overheid die door de overheid zelf worden geïnitieerd (Van Damme en Brans, 2012). Het gaat dan o.a. om interactief beleid, open planprocessen en dergelijke."

"Burgers wachten niet steeds op het initiatief van de overheid. Het aantal informele en ad hoc verbanden waarbij het initiatief van burgers zelf uitgaat, neemt zeker niet af. Een spraakmakend voorbeeld was het G1000-initiatief n.a.v. de aanslepende regeringsvorming na de verkiezingen in 2010. Burgers en verenigingen grijpen ook steeds meer naar juridische procedures om hun belangen en rechten af te dwingen (o.a. afgedwongen volksraadpleging en diverse procedures tegen de Oosterweelverbinding in Antwerpen, de klacht van verschillende verenigingen bij de Raad van Europa voor tekort aan opvang en begeleiding van mensen met een zware handicap). "

"Circa 1 op de 3 Vlamingen heeft wel eens geparticipeerd via niet-geformaliseerde vormen van participatie zoals een petitie tekenen, deelnemen aan een demonstratie, zijn mening uiten in de media, deelnemen aan een politiek forum op internet en lidmaatschap van een actiegroep, buurtcomité of bewonersgroep. Hoewel het tekenen van een petitie en het deelnemen aan een demonstratie nog het hoogst scoren, valt hier een lichte terugval vast te stellen. Zijn mening uiten in de media en deelnemen aan een politiek internetforum wint daarentegen - onder meer door de verspreiding van de sociale media - aan belang."

"Het zijn doorgaans dezelfde bevolkingsgroepen die gebruik maken van de diverse participatiemogelijkheden. Vooral het opleidingsniveau is daarbij bepalend: hoe hoger de opleiding, hoe hoger de participatie. Wel is er een verschil tussen de formele en informele participatie. De formele participatie ligt hoger bij ouderen, de informele en vooral de nieuwe vormen scoren beter bij vrouwen en jongeren. Inzake politieke participatie zijn Vlamingen - Europees vergeleken - eerder middenmoters. Een hoge mate van politieke desinteresse en

politieke apathie en een gevoel van machteloosheid om het beleid te beïnvloeden, spelen hierbij zeker een rol (Vrind 2013)."

"Het beleid zal steeds meer geconfronteerd worden met burgers die steeds nieuwe manieren zoeken om zich te organiseren en te mobiliseren: meer actiegericht en ad hoc (Van Damme en Brans, 2009). Burgers organiseren zich steeds meer in ad hoc belangengroepen, waarbij het klassieke overleg vaak wordt doorkruist en waarbij de burgers ook de juridische weg gebruiken om de besluitvorming te blokkeren (klachten bij de raad van state, beroepen, ...)."

"Klassieke adviesorganen die zich toeleggen op een specifieke materie (sociaal overleg, cultuur, welzijn, leefmilieu, ...) zullen aan betekenis verliezen gezien beleidsvorming steeds integraler en complexer wordt en afstemming tussen domeinen en diverse beleidsdomeinen en belangengroepen aan belang gaat winnen."

"Afwegingen tussen particulier en algemeen belang zijn hierbij cruciaal. Een en ander kan leiden tot verdere juridisering van de samenleving waarbij steeds meer zaken juridisch worden vastgelegd om zo overheidsbeslissingen te legitimeren en beleid te kunnen voeren."

"Zowel burgers als overheden dienen de zoektocht naar nieuwe participatiepaden voort te zetten. Interactief beleid is daarbij een van de pistes (Van Damme en Brans, 2008). De Vlaamse overheid heeft op dit vlak al verschillende aanzetten gegeven. In het nieuwe gemeente- en provinciedecreet worden reeds vele vormen van participatie in de regelgeving verankerd (Lancksweerd, 2010): burgers kunnen een verzoekschrift indienen, een punt op de agenda van de gemeenteraad laten zetten, een volksraadpleging eisen, deelnemen aan adviesraden, gehoord worden in commissies, ..."

"Ook naast het lokale niveau moet de overheid inzetten op het zoeken naar de optimale vorm van inspraak (Van Damme en Brans, 2009). De mogelijkheid tot een gewestelijke volksraadpleging die in het Vlinderakkoord staat ingeschreven, is alvast een voorbeeld van een extra vorm van inspraak (Federale Regering, 2011). Tot slot zal ook de mediaontwikkeling meespelen bij het uitdenken van nieuwe vormen van participatie. Burgers zullen meer dan vroeger met elkaar verbonden zijn via een veelvoud van netwerken en door meer interpersoonlijke transnationale stromen. "

"De drie motieven (Van Damme en Brans, 2012) die vandaag het meest worden aangehaald voor een interactief beleid zijn: het vergroten van draagvlak voor het beleid, inhoudelijke verrijking van het beleid en het verhogen van de democratische legitimiteit door burgers een kans te geven invloed uit te oefenen op het beleid. Door in de toekomst nog meer in te zetten op nieuwe participatieprocessen kan de overheid de kloof tussen burger en overheid dichten. Toch moet er waakzaam opgetreden worden, want wanneer burgers hun inbreng

onvoldoende erkennen in de uiteindelijke beleidsuitkomsten, kan interactief beleid net een averechts effect hebben op draagvlak (Cornips, 2008, aangehaald in Van Damme en Brans, 2012)."

1.1.4. Niet iedereen kan mee in onze samenleving. Vooral opleiding speelt een rol.

Uit de omgevingsanalyse van de Studiedienst van de Vlaamse Regering, 2013:

"De goede tot uitstekende gemiddelde prestaties van de Vlaamse kinderen in het onderwijs verbergen een relatief grote en hardnekkige sociale ongelijkheid. De verschillen tussen de sterkste en de zwakste leerlingen zijn in Vlaanderen groter dan elders. (...) Vooral leerlingen van vreemde herkomst en anderstalige leerlingen doen het in Vlaanderen relatief minder goed. (...) Deze onderwijsongelijkheid heeft gevolgen op tal van andere levensdomeinen. Een beperkte scholing beïnvloedt als eerste in sterke mate iemands kansen op de arbeidsmarkt. Doordat laaggeschoolden minder snel aan een job geraken, is er een relatief lage werkzaamheidsgraad van deze groep. Ook anderen zoals ouderen en personen van vreemde herkomst vinden bijzonder moeilijk aansluiting op de arbeidsmarkt. De scholingsgraad is ook een belangrijke determinant van armoede. Het armoederisico bij hooggeschoolden is zeer laag in Vlaanderen in vergelijking met de koplopers in Europa. Maar er is een grote discrepantie met het armoederisico voor laaggeschoolden en dit verschil is relatief groot in vergelijking met de best presterende EU-landen. Ook maatschappelijke participatie is niet gelijk gespreid over de samenleving: hoogopgeleiden participeren meer aan verenigingen dan laagopgeleiden. "

"Als individuen meer verantwoordelijk worden voor het uittekenen van de eigen levensloop, moeten zij ook over het nodige materiële, sociale en culturele kapitaal beschikken om dat te kunnen doen (Geldof, 2008). De bijhorende onzekerheid en stress kan ervoor zorgen dat mensen niet meer meekunnen, dat ze maatschappelijk afhaken en terugplooiën op zichzelf hetgeen het risico op sociale uitsluiting gevoelig doet toenemen. Er dient in dit verband gewezen te worden op een mogelijke kloof tussen bepaalde bevolkingsgroepen, op de eerste plaats tussen hoog- en laagopgeleiden."

"Er zijn een aantal bevolkingsgroepen die op het vlak van maatschappelijke participatie minder goed scoren in Vlaanderen. Verwacht kan worden dat de situatie van de ouderen er in de toekomst relatief gezien op vooruit zal gaan. Bij de laagopgeleiden, personen met een functiebeperking en vreemdelingen zijn daarvoor minder aanwijzingen te vinden. De positie van de vrouwen verbetert op heel wat domeinen."

1.1.5. De samenleving informatiseert in hoog tempo. Dat schept veel mogelijkheden. Maar niet iedereen is vaardig genoeg om ze te benutten.

Uit de omgevingsanalyse van de Studiedienst van de Vlaamse Regering, 2013:

"De informatisering heeft ons functioneren als mens ingrijpend veranderd. (Schnabel, 2004) Via de sociale media en andere ICT-toepassingen kan iedereen nu met nagenoeg iedereen en op nagenoeg elke plek ter wereld in verbinding staan en toegang hebben tot nagenoeg alle niet-afgeschermd beschikbare informatie. Deze informatisering schept talloze mogelijkheden op alle domeinen van het maatschappelijke leven (werk, onderwijs, gezondheid, sociale contacten, democratie...). Tegelijk maakt deze evolutie het belang van digitale vaardigheden voor de burger ('empowerment') steeds groter. Dat resulteert in een toenemend risico op digitale uitsluiting die de bestaande uitsluiting op andere domeinen van het maatschappelijke leven nog kan versterken."

"Het aandeel Vlamingen dat niet regelmatig gebruik maakt van internet daalt de laatste jaren behoorlijk snel. Maar in 2012 gaat het toch nog steeds om een kwart van de volwassen Vlamingen. Het verschil naar leeftijd is zeer groot. Bij de jongste groep gaat het om een te verwaarlozen aandeel, bij de oudste groep om 67%. De participatie ligt ook duidelijk lager bij laaggeschoolden, alleenstaanden en personen met een functiebeperking. "

"Digitale participatie betreft echter meer dan enkel toegang en gebruik. Het participeren in de creatie, verspreiding en selectie van media-inhouden, het kunnen aanwenden van digitale vaardigheden om er een maatschappelijk strategisch voordeel uit te halen en het mediawijs omgaan met online-identiteitsopbouw, reputatie en privacy, worden steeds belangrijkere aspecten van digitale participatie. Wanneer deze aspecten mee in rekening genomen worden, ontstaat een ander beeld."

"Ondanks het feit dat tegenwoordig nog zeer weinig jongeren bestempeld kunnen worden als volledig offline (Brotcorne e.a., 2009), verschilt de kwaliteit van toegang en de variatie van gebruik opvallend naar leeftijd, geslacht en socio-economische achtergrond (Helsper & Enyon, 2010). Jongeren beschikken weliswaar veelal over goede technische en operationele digitale vaardigheden, tegelijk ondervinden ze vaak moeilijkheden bij het kritisch omgaan met en strategisch toepassen van digitale mediadiensten (van Deursen, 2010). Aangezien mechanismen van digitale en sociale uitsluiting vaak samenhangen en elkaar zelfs versterken, kan dat niet alleen ouderen maar ook jongeren in een kwetsbare positie brengen wat digitale én maatschappelijke participatie betreft. Dat geldt evenzeer voor andere sociaal kwetsbare groepen zoals mensen in armoede of laaggeschoolden (Verdegem, 2011; Witte & Mannon, 2010)."

1.1.6. Meer samenwerking intern, met de private sector, met burgernetwerken

Uit de omgevingsanalyse van de Studiedienst van de Vlaamse Regering, 2013:

"Vanuit de New Public Management-theorie werd in vele landen lange tijd ingezet op verzelfstandiging of samenwerking met de private sector om de beleidsuitvoering op afstand te plaatsen. Internationaal komen deze uitvoeringsvormen onder druk te staan, als gevolg van de economische en financiële crisis (Verhoest, 2012: 27). Vanuit een recente analyse van het verzelfstandigingsbeleid in 30 landen (Verhoest e.a. 2012) detecteert Verhoest (2012) drie belangrijke trends die waarschijnlijk een weerslag zullen hebben op het verzelfstandigingsbeleid in Vlaanderen."

"In de eerste plaats blijkt het erg moeilijk om verzelfstandigde organisaties op eenduidige manier aan te sturen. Daarnaast noopt de crisis ertoe om meer en intenser te gaan samenwerken tussen departementen, agentschappen en andere organisaties. Verder zijn er veel meer factoren die spelen dan verzelfstandiging om te komen tot een goed en performant bestuur. "

"Hiermee samenhangend zullen ook de samenwerkingen met de private sector verder toenemen en intensifiëren. De grote maatschappelijke uitdagingen, de immense financieringsbehoeften en de noodzaak om te innoveren en tot meer efficiëntie te komen bij het realiseren van publieke taken, zijn hier niet vreemd aan (Europese Commissie, 2009)."

Mening van deelnemers aan de externe workshop van dit project, op 20 januari 2014:

Deelnemers aan de externe workshop signaleren een trend of toekomstig risico: de overheid loopt het risico zichzelf te 'ontmarkten' net omdat ze te weinig rekening houdt of niet inspeelt op de mogelijkheden van de netwerksamenleving. De burger, de actoren in de samenleving gaan houdingen en gedrag beginnen te ontwikkelen waarbij ze de overheid niet meer nodig heeft of zelfs gaat negeren. Een concreet voorbeeld waren de beelden van de verkeersagressie van verschillende chauffeurs op de autosnelwegen. De politie reageert in een kramp: 'dat is niet wettelijk' maar ondertussen worden de beelden massaal gedeeld en verspreid. Andere voorbeelden zijn het opsporen van vermiste personen, het verspreiden van info over mobiliteit, het zelf beginnen vorm en invulling geven aan buurt of wijk, ...

1.2. Vaststellingen over de communicatie van de Vlaamse overheid

1.2.1. Informatie van de Vlaamse administratie: vooral ervaren als correct, minder als 'op maat'

Uit de tevredenheidsbarometer van de Vlaamse administratie bij burgers, 2013:

De tevredenheidsbarometer bij de burgers in 2013 (door de Studiedienst van de Vlaamse Regering) toont als gemiddelde score voor duidelijkheid van informatie van de Vlaamse administratie (dus niet het politieke niveau) een 3,22 op vijf. 'Voldoende' scoort 3,30, 'nuttig' 3,36 en vooral 'correct' scoort goed met 3,50. Het minst scoort de stelling dat de informatie op maat wordt aangeleverd: 2,98.

Uit de evaluatie van het decreet openbaarheid van bestuur, 2010:

Bij de evaluatie van het decreet openbaarheid van bestuur in 2010 werd al de vraag vastgesteld naar meer informatie op maat: "Het kwalitatieve deel van het burgeronderzoek, bestond uit een focusgroep met laaggeschoolden. De respondenten vinden wel dat ze voldoende kwaliteitsvolle basisinformatie krijgen van hun overheden, maar na dat eerste contact lopen ze toch nog verloren. Ze hebben het gevoel dat ze de meer gedetailleerde informatie die op hun persoonlijke situatie van toepassing is, zelf maar bij elkaar moeten zien te puzzelen. Ze vragen zich af welke concrete regels en voorwaarden er precies gelden voor hen. Ze vragen expliciet naar informatie op maat en naar begeleiding door het hele proces. En - best opvallend - ze willen graag proactief geïnformeerd worden. Aangezien de overheid heel wat over hen weet, moet ze die gegevens ook gebruiken om hen spontaan gepersonaliseerde informatie te sturen. Deze groep maakt dus geen bedenkingen over privacy. Laaggeschoolden noemen overigens spontaan het internet als een handig kanaal, maar ze maken er de bedenking bij dat niet iedereen gemakkelijk toegang heeft tot digitale informatie. Ten slotte hebben ze een grote voorkeur voor persoonlijk contact, maar ze vinden het niet evident om de juiste persoon te vinden die hen verder kan helpen."

1.2.2. De Vlaamse overheid kampt met versnippering en verkokering. Er is nood aan een meer transversale aanpak, en ook aan een 'groter verhaal', waarbinnen de keuzes geduid worden

Uit de tevredenheidsbarometer van de Vlaamse administratie bij burgers, 2013:

In de tevredenheidsbarometer van 2013 zegt 33,8% van de respondenten niet te weten waarmee de Vlaamse administratie is belast. 38% antwoordt neutraal.

In dezelfde tevredenheidsbarometer scoort transparantie het laagst als kwaliteit van de Vlaamse administratie, gemiddeld een 3,00 op vijf, al toont een analyse dat de scores voor de verschillende kenmerken vrij gelijk lopen. Het hoogst scoort betrouwbaarheid met 3,64.

Uit het Voka-memorandum 2014:

In het Voka-memorandum met prioriteiten voor de Vlaamse, federale en Europese verkiezingen 2014 staat: "Door doelgroepen geïntegreerd te benaderen kan Vlaanderen aanzienlijke synergiewinsten boeken en tegelijk de klantentevredenheid verhogen. Heel wat agentschappen ontwikkelen eigen beleid, gericht op dezelfde doelgroep. Onder meer het Agentschap Ondernemen, de PMV, het IWT en FIT richten zich op ondernemers. Binnenkort komt daar het Participatiefonds bij. Elk vanuit hun eigen aanpak, met een eigen versnipperd palet van niet op elkaar afgestemde subsidie- en controleorganen. (...) Op het terrein van ondersteunende functies (ICT, inkoop, financiën, communicatie,...) moet verplicht overheidsbreed worden geopereerd."

Uit een advies van de SERV, 2014:

De Sociaal-Economische Raad van Vlaanderen schrijft in haar advies voor een Slagkrachtige overheid(deel 2): aandachtspunten voor de nieuwe legislatuur, 22 januari 2014: "Een belangrijke hefboom om verkokering tegen te gaan is tevens om vanuit het perspectief van de klant of doelgroep of vanuit de (onderliggende) werkprocessen naar de bestaande organisatie en taakverdeling te kijken. Entiteiten zijn meestal met specifieke taken belast en worden vaak aangestuurd door "eigen" (sectorale) regelgeving, maar er zijn vaak wel sterke overeenkomsten in doelgroepen en (onderliggende) werkprocessen (bv. inspectie, vergunningen, subsidies...). Hier liggen mogelijkheden voor samenwerking en bundeling en voor betere afstemming van de dienstverlening en regelgeving, waardoor de beleidsvoering en kennisdeling effectiever kunnen worden, kosten kunnen worden bespaard en de dienstverlening aan burgers en bedrijven meer in samenhang kan worden vormgegeven."

Uit een advies van de Vlabest, 2013:

In een initiatiefadvies over de organisatie van de Vlaamse overheid Naar een bestuurlijke renovatie (19 november 2013) zegt de Vlaamse adviesraad voor bestuurszaken (Vlabest): "De entiteiten staan sterk op hun eigen bedrijfsidentiteit, met 190 entiteiten en bijna evenveel logo's. Dat is op zich niet noodzakelijk negatief. Goede overheidsmanagers werken aan een sterke verbondenheid in de eigen organisatie. Het probleem is dat de gedeelde identiteit van de Vlaamse overheid in het gedrang komt."

Dat heeft niet enkel gevolgen voor de transparantie van de Vlaamse administratie, maar zorgt ook voor verkokerd beleid. (...) Verkokering heeft gevolgen voor de integraliteit en de slagkracht van het beleid. Maatschappelijke problemen snijden dwars door de beleidssilo's. (...) De overheidsorganisatie en haar beleid lijken samenhang te missen en is ondoorzichtig. (...) De fragmentatie van het Vlaamse bestuur uit zich niet enkel in de structuren, maar ook in de organisatiecultuur. Sommige entiteiten lijken vooral niet als een (Vlaamse) overheidsorganisatie door het leven te willen gaan. Dat is niet goed.

Het label Vlaamse overheid moet terug een kwaliteitskenmerk zijn waar men trots op is. Vandaar houden we een pleidooi om de Vlaamse overheid veel meer te laten werken als een holdingstructuur met een eigen identiteit. (...) Dat betekent dat het groepsbelang boven het organisatiebelang wordt geplaatst, dat horizontale programma's worden gesteund en dat medewerkers op alle niveaus mee zijn in dit groepsdenken. (...) Vertrouwen en solidariteit tussen organisaties met het oog op het algemeen belang."

Een van de kritische succesfactoren die de Vlabest ziet is het denken vanuit de front office, dus vanuit het oogpunt van burgers, bedrijven, andere besturen en actoren. Vanuit de (digitale) frontoffice komt er dan druk op de achterliggende processen: een betere afstemming van de back-office en een meer gecoördineerde werking van het regulier beleid.

De Vlabest wijst ook op de politieke verantwoordelijkheden in dit verhaal. Indien van de administratie een groepsdenken wordt verwacht, dan moet ook de collegewerking van de Vlaamse Regering sterker worden.

Uit een advies van de Commissie Efficiënte en Effectieve Overheid, 2014:

De Commissie Efficiënte en Effectieve Overheid heeft het over positieve verhalen vertellen, maar ziet dat eerder op niveau van individuele diensten: "Er mag meer positieve communicatie zijn. Goede prestaties van departementen, agentschappen of diensten moeten meer individueel in de verf worden gezet. Zo krijg je écht voortrekkers en goede' praktijken die inspireren. Louter algemeen communiceren over "de Vlaamse Gemeenschap" met één beeld vervaagt de goede werking en de trekkersrol van individuele diensten of instellingen." (Prioriteiten voor een volgende regeerperiode, 22 januari 2014)

Mening van deelnemers aan de externe workshop van dit project, op 20 januari 2014:

Een aantal deelnemers aan de externe workshop kadert zelfs 'de trend van meer participatie' in het feit dat de Vlaamse overheid geen duidelijk verhaal heeft. De burger blijft op zijn honger zitten omdat de overheid

- (1) hem niet meer bedient zoals hij verwacht bediend te worden (ligt deels aan hoge verwachtingen burger),
- (2) de overheid geen expliciete keuzes meer maakt en vervolgens deze keuzes durft opleggen en
- (3) de overheid geen verhaal, geen identiteit meer heeft.

De communicatie-uitdaging is om dat beter te doen. Om met een goed gebracht verhaal een duidelijk identiteit 'Vlaanderen' op te bouwen waarbij duidelijke keuzes gemaakt kunnen worden.

Uit de kwaliteitsmetingen van het communicatiebeleid van de Vlaamse overheid, 2013 en 2014:

Volgens de interne kwaliteitsmeting van het communicatiebeleid van de Vlaamse overheid in 2013 (met de Balanced Scorecardmethode voor communicatie) is de profilering en positionering van de Vlaamse overheid op strategisch niveau niet duidelijk. Het verderzetten van het gestarte merkbeleid werd na deze meting geselecteerd als één van de drie prioritaire verbeterpunten. Bij de meting in 2014 is er al een lichte verbetering merkbaar. De respondenten verwachten dat het merkbeleid zal zorgen voor meer duidelijkheid, onder andere door een consequent doorgevoerde huisstijl. Nog niet iedere entiteit is op de hoogte van de nieuwe huisstijl en wanneer en hoe die door de verschillende entiteiten moet worden doorgevoerd. Hier ziet men graag meer aandacht voor interne communicatie. De respondenten menen ook dat er bij de Vlaamse overheid een visie is op communicatie, maar dat die nog niet genoeg is doorvertaald naar de entiteiten. Ze zeggen wel dat de communicatiestrategie nog niet genoeg geïntegreerd is in de organisatiestrategie, voornamelijk omdat die laatste niet genoeg uitgewerkt of bekend is op het niveau van de Vlaamse overheid. Verder constateren ze dat er geen persbeleid is op overheidsniveau. Alleen op politiek niveau is er proactief aandacht voor de pers. Ze menen daarnaast dat versnippering in het beleid ervoor zorgt dat doelgroepen moeilijk hun weg vinden.

1.2.3. Communicatie zou veel meer kunnen bijdragen aan de beleidsprocessen

Uit de kwaliteitsmetingen van het communicatiebeleid van de Vlaamse overheid, 2013 en 2014:

'Communicatie beter in het beleidsproces integreren' kwam als tweede priorair verbeterpunt uit de interne kwaliteitsmeting van het communicatiebeleid van de Vlaamse overheid in 2013, bij communicatiemedewerkers, beleidsmedewerkers en leidinggevendenden. In de meting van 2014 is dat herbevestigd. In de meeste gevallen wordt communicatie pas in een laat stadium betrokken bij het beleidsvormingsproces. Dat resulteert vaak in beleid dat moeilijk te communiceren is of niet goed (genoeg) is afgestemd op de doelgroep.

Communicatieadviseurs kunnen helpen om communicatief en omgevingsgericht beleid te maken, afgestemd op en duidelijk voor de verschillende doelgroepen. Uitgangspunt hierbij is dat beleid en communicatie niet te scheiden zijn van elkaar en dus ook als één vraagstuk bekeken moeten worden. Daarbij zijn proces (hoe communiceren we) en inhoud (waarover communiceren we) met elkaar verbonden.

De respondenten zien verschillende oorzaken. Beleidsmedewerkers betrekken communicatieadviseurs niet actief. Dat komt deels doordat zij niet weten wat hun toegevoegde waarde kan zijn. Het belang van communiceren over beleid lijkt duidelijk, maar de fase daarvoor waarin communicatief beleid wordt gemaakt, krijgt nog onvoldoende aandacht. Daarnaast lijken de communicatieadviseurs niet proactief genoeg in het communiceren over wat zij in de beleidscyclus kunnen betekenen. Dat heeft ook te maken met het volgende punt: de mate waarin er regelmatig rechtstreeks overleg is tussen communicatiemedewerkers en beleidsmedewerkers en er afspraken zijn over verantwoordelijkheden. Hoewel dat binnen sommige entiteiten goed verloopt, is er overheidsbreed geen structureel overleg. Ook bij managers is het niet altijd duidelijk waarvoor de communicatiedienst kan of moet worden ingeschakeld, en men heeft de indruk dat de communicatiemedewerkers niet altijd bekend zijn met de ontwikkelingen op het gebied van beleid.

1.2.4. Onderzoek is nog niet voldoende ingebed in een kwaliteitscyclus

Uit de kwaliteitsmetingen van het communicatiebeleid van de Vlaamse overheid, 2013 en 2014:

Dit punt is het derde prioritair verbeterpunt uit de interne kwaliteitsmeting van het communicatiebeleid van de Vlaamse overheid in 2013. In de meting van 2014 werd ook dit verbeterpunt herbevestigd.

Voor de professionalisering van de communicatiefunctie van de Vlaamse overheid en het uitvoeren van een gedegen communicatiebeleid moeten onderzoek en evaluatie goed worden ingebed in de organisatie. Regelmatig meten en monitoren en het structureel inbouwen van tussentijdse evaluaties schept op meerdere niveaus de mogelijkheid tussentijds bij te sturen.

Er wordt weliswaar gemeten maar niet altijd structureel, en zeer vaak is het niet duidelijk wat er met de resultaten van onderzoeken wordt gedaan.

De respondenten van de meting van 2014 ervaren wel dat er op het vlak van het begeleiden van communicatie met planning en onderzoek een professionaliseringslag plaatsvindt.

Enkele respondenten merken op dat ze de ondersteuning door de afdeling Communicatie van DDAR door het beschikbaar stellen van een ramcontract voor onderzoeksdoelen zeer waarderen.

De mate waarin entiteiten regelmatig onderzoek doen ten behoeve van beleidscommunicatie, verschilt. De meerderheid van de respondenten geeft aan nog te weinig onderzoek te kunnen doen om gericht over en door beleid te kunnen communiceren. Dat is deels een budgettair probleem.

1.2.5 De overheidsbrede interne communicatie mist strategisch doel en de verantwoordelijkheid ervoor is niet toegewezen

Uit de kwaliteitsmetingen van het communicatiebeleid van de Vlaamse overheid, 2013 en 2014:

De interne kwaliteitsmeting van het communicatiebeleid van de Vlaamse overheid van 2014 bracht een vierde prioritair verbeterpunt naar boven, dat nog niet was vastgesteld in 2013 maar wel verband houdt met de in 2012 vastgestelde eerste prioritaire verbeterpunten (zie hoger): de interne communicatie. Het blijkt dat ten aanzien van de drie reeds benoemde verbeterpunten, de scores onder andere negatief zijn beïnvloed door te weinig aandacht voor interne communicatie. Bijvoorbeeld:

- enkele respondenten geven aan dat zij niet of slechts gedeeltelijk op de hoogte zijn van (de status van) het merkenbeleid.
- Beleidsmedewerkers hebben onvoldoende beeld bij wat communicatie voor hen kan betekenen, anders dan achteraf communiceren over beleid
- Een groot aantal respondenten geeft aan dat zij niet weten of er op bepaalde gebieden onderzoek wordt gedaan of wat er met de uitkomsten van onderzoek gebeurt.

Interne communicatie moet als integraal verbeterpunt meegenomen worden bij de implementatie van de reeds vastgestelde verbeterpunten. Daarbij is het raadzaam de verantwoordelijkheid voor interne communicatie in de organisatie toe te wijzen, zodat men daarvoor ook de verantwoordelijkheid kan nemen en de coördinatie kan oppakken. De respondenten geven aan dat de verantwoordelijkheid voor interne communicatie op het niveau van de organisatie niet is belegd. Er is geen interne communicatiestrategie. Het lijkt erop alsof de aandacht voor interne communicatie vooral uitgaat naar het middelenniveau zonder vastgesteld strategisch doel (zoals bijvoorbeeld cultuurverandering, samenwerking enz.).

1.2.6 Er is vraag naar meer openheid en meer betrokkenheid bij de besluitvorming

Uit de tevredenheidsbarometer van de Vlaamse administratie bij burgers, 2013:

De tevredenheidsbarometer over de Vlaamse administratie in 2013 legde de stelling voor dat de burger tijdig wordt geconsulteerd bij de beleidsvoorbereiding. Ruim een derde kan die stelling niet beantwoorden. Bij diegenen die er wel over oordelen, is de teneur eerder negatief. 45% is het oneens, een vijfde is het wel eens dat de burger tijdig wordt geconsulteerd.

Uit een advies van de SERV, 2014:

De Sociaal-Economische Raad van Vlaanderen stelt in haar advies voor een Slagkrachtige overheid(deel 2): aandachtspunten voor de nieuwe legislatuur, 22 januari 2014: "Een meer transparante besluitvorming is nodig. Elk belangrijk beleids- en regelgevingsdossier moet goed worden voorbereid, met een duidelijke planning van de belangrijkste processtappen en participatiemomenten. Die procesplanning (zgn. 'roadmap') zou publiek moeten worden gemaakt via een centrale webpagina. Het bestaande systeem van overleg en advies moet structureel verbeteren, zowel op het vlak van effectiviteit als efficiëntie. Er moet reële betrokkenheid zijn via een sterker samenwerkingsmodel waarbij het nut en de bruikbaarheid van de strategische adviesverlening voor het beleidsproces wordt gemaximaliseerd. Ook bij publieke dienstverlening is meer transparantie en betrokkenheid van het middenveld en de burgers, bedrijven (de 'klanten') noodzakelijk om de klantgerichtheid te verzekeren en de dienstverlening te verbeteren."

"Tijdens de huidige legislatuur werden verschillende positieve initiatieven genomen om de transparantie, consultatie, adviespraktijk en verantwoording in beleidsprocessen te vergroten. Helaas zijn de goede voorbeelden nog geen vaste praktijk. Er blijven belangrijke knelpunten waardoor de basisvoorwaarden voor een effectieve en efficiënte participatiepraktijk (cf. de minimumnormen uit de Vlaamse consultatiecode) vandaag zelden zijn vervuld. Ingeburgerde instrumenten, zoals adviesraden, openbaar onderzoek en klassieke inspraakmomenten in besluitvormingsprocedures, blijken geen garantie op echte betrokkenheid. Inspraak wordt immers nog te vaak ingevuld als een formalistische verplichting om liefst bevestiging te verkrijgen voor wat al werd beslist, in plaats van als een hulpmiddel om beter te beslissen. Daardoor laten ook de kwaliteit en het draagvlak van beleidsbeslissingen soms te wensen over, hetgeen zich dan vertaalt in ineffectief en instabiel beleid, hoge nalevingskosten en andere problemen in de implementatie- en handhavingfase."

Uit een advies van de Commissie Efficiënte en Effectieve Overheid, 2014:

De Commissie Efficiënte en Effectieve Overheid heeft het in deze context over een ontwikkeld inlevingsvermogen en creativiteit: "Essentieel is dat er binnen de administratie een cultuur ontstaat van transparantie en van verzekerde kwaliteit van dienstverlening. Dit betekent dat de administratie burger- en organisatiegericht is, met een ontwikkeld inlevingsvermogen voor de op te lossen problemen, en dit op een creatieve manier." (Prioriteiten voor een volgende regeerperiode, 22 januari 2014)

1.3. Relevante ontwikkelingen in het vakgebied (overheids)communicatie

De belangrijkste ontwikkelingen werden geschetst in :

- <http://toecomst.com/2013/12/11/onvolledig-overzicht-trends-uitdagingen/>
- <http://toecomst.com/2013/12/31/34-trends-via-wijs/>
- <http://toecomst.com/2013/12/31/trends-37-en-meer/>

Voor meer trends en discussies over de toepassing in ons vakgebied, zie

- <http://toecomst.com/tag/trendwatching/>
- <http://toecomst.com/tag/discussie/>
- www.vlaanderen.be/communicatie

2. Doelstellingen, strategieën en acties

Het materiaal uit de eerste twee workshops van dit project en van de blog www.toecomst.com hebben we verwerkt tot drie doelstellingen met strategieën en acties. Op het stakeholderforum op 1 april worden de doelstellingen en strategieën verfijnd, verrijkt en genuanceerd en worden de acties aangevuld.

De doelstellingen dienen om te *richten*: waarop mikken we? Per doelstelling zijn er een aantal strategieën: hoe *richten* we het *in*? Per strategie zijn er al een aantal voorbeelden van acties: hoe gaan we dat werk effectief *verrichten*? Uiteraard staan er geen schotten tussen de verschillende doelstellingen en strategieën: ze hangen samen en versterken elkaar.

Na het stakeholderforum herwerkt de projectgroep - met feedback van de stuurgroep - de doelstellingen, strategieën en acties tot gedragen beleidsvoorstellen voor de nieuwe regering. Die moeten uiteraard politiek gevalideerd worden voor ze kunnen worden uitgevoerd.

Doelstelling 1: We kijken van buiten naar binnen, vanuit de logica en noden van burgers, organisaties, bedrijven. Zo zorgen we voor nuttige, eenvoudige en gebruiksvriendelijke regels en diensten.

Mogelijke strategieën om doelstelling 1 te bereiken zijn:

- 1.1. Communicatie inbedden in elke fase van het beleidsproces**
- 1.2. Systematisch luisteren naar de noden en belevingen van mensen.
Omgevingsanalyses maken. Beleid, dienstverlening en communicatie structureel evalueren. Resultaten delen en in actie omzetten**
- 1.3. De centrale inkom via 1700 en Vlaanderen.be versterken**
- 1.4. Einde van de traditionele doelgroepencommunicatie, want laagdrempelig zijn is goed voor iedereen. Een socialemarketingaanpak en meer oog voor inclusie**
- 1.5. Naar een nog meer gesofisticeerde socialemarketingaanpak door deontologisch verantwoord gebruik van keuze-architectuur. Einde van de cognitieve boodschappen die geen rekening houden met gedragspsychologie**
- 1.6. Interactieve beleidsvorming, beleidsruimte laten aan burgers, actieve(re) openbaarheid als platform voor cocreatie met burgers en bedrijven**

Strategie 1.1. Communicatie inbedden in elke fase van het beleidsproces

In de oude manier van werken komt communicatie pas op het einde van het beleidsproces: eerst wordt het beleid uitgewerkt en worden de regels geschreven, dan worden beleid en regels uitgelegd door de communicatieverantwoordelijke. Zo stop je veel tijd in 'beleid begrijpelijk maken' in plaats van 'begrijpelijk beleid maken'. Bij de voorbereiding van beleid komen de communicatieve vraagstukken best meteen al op tafel: waarom is er beleid nodig, hoe ziet de beleidsomgeving eruit, en wat zal je wanneer en hoe aan wie vertellen?

Resultaat: minder 'reparatie' nodig, meer draagvlak, het beleid kan beter landen, heeft meer effect.

De beleidsmakers zelf zijn het best geplaatst om met die vraagstukken om te gaan, ze kennen hun materie en de omgeving. Ze kunnen het vaak beter zelf communiceren, in plaats van via de communicatieverantwoordelijke. Maar ze moeten daar wel toe uitgerust zijn. De communicatie-afdeling wordt voor hen een coach die de omgeving helpt inrichten en de vaardigheden toepassen. Iedereen moet zijn talenten maximaal blijven benutten: goed zijn in communicatie is niet hetzelfde als goed zijn in beleid en andersom. Net door samen te werken kunnen we maximaal renderen.

We gaan dus naar een inclusieve benadering van communicatie, waarbij het eigenaarschap van en de verantwoordelijkheid voor communicatie gedeeld wordt met de beleidsmedewerkers. En dat van bij het begin van het beleidsproces. Net zoals je in elk beleidsproces de factor financiën en de factor juridische onderbouwing meeneemt, zorg je dat de communicatieve of relationele kant op orde is. Voor de communicatiedienst betekent een inclusieve aanpak dat ze een stuk eindregie op communicatie loslaat en meer inzet op ondersteunen en faciliteren.

Nuttig om in het achterhoofd te houden bij het communicatief ontwikkelen van beleid, is dat de overheid verschillende rollen heeft en dus op verschillende manieren in relatie kan staan met de samenleving. Een paar [typische rollen van burger en overheid](#) zijn:

- kiezer / gekozene
- onderdaan / gezagsdrager
- adviesverlener / adviesvrager
- klant / aanbieder

De rol waarin je zit bepaalt de aard van het contact en van de communicatie.

Uiteraard zijn goede afspraken met de politieke overheid absoluut nodig. In theorie gebeurt de beleidsvoorbereiding door de administratie en worden beleidsbeslissingen genomen door de ministers. De geldende afspraak is dat ministers communiceren over hun beleid, de

administratie over de dienstverlening. (Zie omzendbrief Contacten met de pers en Charter politiek-administratie.) Maar de beleidsvoorbereiding gebeurt sowieso minder en minder binnenskamers en doorgaans door administratie en ministers samen. Zijn de huidige afspraken nog duidelijk en werkbaar? En is er soms niet te veel spraakverwarring over de rol waarin de overheid zit in verschillende situaties (zie hoger)?

Mogelijke acties bij strategie 1.1 van doelstelling 1:

- verkennen van de mogelijkheden van Factor C bij de Vlaamse overheid (is al gestart als project in samenwerking met de Artevelde Hogeschool). Factor C is als methode tien jaar geleden ontwikkeld bij de Nederlandse Rijksvoorlichtingsdienst en draait rond deze communicatieve vragen: hoe ziet je krachtenveld eruit (rollen en verantwoordelijkheden) ; wat is de kernboodschap (argumentatie en onderbouwing); hoe bed je deze kennis in de planning (de kalender)
- in kaart brengen wat communicatie kan bijdragen in de verschillende fasen van het beleidsproces, met goede voorbeelden ter illustratie
- in samenwerking met het Vlaams Parlement en academici, de juiste terminologie afspreken voor de verschillende rollen van burger en overheid. Welke hoed(en) heeft de overheid op, wat voor interacties of transacties vinden plaats, met welke verwachtingen? Daardoor wordt de deontologie rond politieke neutraliteit ook helderder
- vorming voor communicatieverantwoordelijken (nieuwe vaardigheden) en voor beleidsmedewerkers organiseren
- functieprofielen van communicatie- en beleidsmedewerkers herbekijken en aanpassen
- communicatievaardigheden opnemen in functiebeschrijvingen en bij evaluaties bij alle medewerkers
- afspraken tussen administratie en ministers herbekijken: zijn de huidige nog duidelijk en werkbaar?
- proefprojecten opzetten met multidisciplinaire teams
- het communicatie-aspect expliciet mee zichtbaar te maken in dossiers voor directieraad, inspectie van Financiën, begroting of regering, vergelijkbaar met de budget- of reguleringsimpact
- jaarlijks een vast moment voorzien om structureel het communicatieaspect uit te schrijven van de beleidsnota of beleidsbrieven ; deze oefening is ook nuttig bij de voorbereiding van de begrotingsdiscussies
- aparte allocaties voor communicatie in de begrotingsprogramma's (of net niet, vanwege de verwevenheid van communicatie en beleid)
- op regelmatige basis een overleg tussen communicatieambtenaren en beleidsmedewerkers in de ruime zin

- op regelmatige basis overleg tussen communicatieambtenaren en het politieke niveau, bijvoorbeeld de woordvoerders van de ministers
- elke beleidsmedewerker / dossiereigenaar beheert de eigen informatie en houdt die samen met de webredacteur up-to-date
- cases waar communicatie & beleid goed samengingen actief brengen naar management en beide soorten medewerkers: aantonen meerwaarde
- de communicatieverantwoordelijke moet structureel lid zijn van de directievergadering: "in de koekjesfabriek zit de marketingdirecteur mee in de directieraad en hij wordt daar gehoord"
- een cultuur stimuleren van vertrouwen, openheid en respect voor elkaars inbreng
- beleidsmedewerkers bewust maken van goede en minder goede praktijkvoorbeelden vanuit de analyses en de praktijk van de Vlaamse Infolijn

Strategie 1.2. Systematisch luisteren naar de noden en belevingen van mensen. Omgevingsanalyses maken. Beleid, dienstverlening en communicatie structureel evalueren. Resultaten delen en in actie omzetten

Er zijn veel contacten tussen medewerkers van de overheid en burgers, bedrijven en organisaties. Wat die medewerkers opvangen zou systematischer moeten worden doorgegeven, om er conclusies uit te halen. Een goed begin is de rapportering die de Vlaamse Infolijn doet op haar kanalen, zodat ze entiteiten inzicht kan geven in de informatiebehoeften van hun doelgroep (zie 1.3). Dat moet verder uitgebouwd worden en nog beter geïntegreerd in de werking van de verschillende diensten.

Daarnaast hebben we *structureler* omgevingsonderzoek nodig om beleid te maken en de communicatie te bepalen: weten wat de Vlaming denkt en voelt, wat zijn gedrag beïnvloedt, hoe hij handelt, wat drempels en hefboomen zijn. Op basis van deze kennis kunnen keuzes worden gemaakt. Het is geen overbodige luxe om daarin te investeren om zo steeds optimaler beleid te kunnen voeren.

Zowel beleid en dienstverlening als communicatie moet structureel worden geëvalueerd. Het doel van elk onderzoek moet vooraf duidelijk vastgelegd worden: wat ga je met de resultaten doen? De resultaten moeten intern worden gedeeld en vooral in actie worden omgezet. Onderzoek moet ingebed zijn in een kwaliteitscyclus.

De overheid moet vanuit een open houding de resultaten aan de burger vertellen, ook als die minder goed uitvallen. We vertellen over het werk in uitvoering (zie ook 2.1): zowel over

succesvol beleid dat wordt verdergezet, als over beleid dat niet goed bleek te werken en dus wordt verlaten of bijgestuurd.

Mogelijke acties bij strategie 1.2 van doelstelling 1:

- resultaten van onderzoeken intern bundelen en delen
- een overheidsbrede bevraging (bij het aantreden van een nieuwe regering): wie is de burger en wat moeten we doen om zijn welzijn te verbeteren?
- niet enkel onderzoek op basis van sociaal-demografische gegevens
- structureel luisteren via sociale media
- structurele mystery shopping
- structurele, centrale omgevingsanalyse
- de Studiedienst van de Vlaamse Regering evolueert of breidt uit en wordt zo (ook) steeds meer de marktonderzoeksunit die nodig is voor succesvol beleid en succesvolle communicatie, of organiseert raamcontracten
- een instantie bij de Vlaamse overheid advies laten geven over objectieve manieren om onderzoek te voeren
- zowel specifiek meten als centrale monitoring
- ambtenaren zijn ook burgers, dus een onaangeroerd reservoir voor bevragingen?
- niet alleen OTS of dekking van campagnes onderzoeken maar evalueren of het beleid werd gerealiseerd
- keuzes maken in onderzoek: wat is belangrijk? Wat willen we ermee doen?
- de verzamelde info ook gebruiken
- data in perspectief plaatsen en als open data beschikbaar maken
- resultaten eerlijk communiceren maar ook meteen oplossingen meegeven
- kennismanagement, inzichten en ervaringen uit communicatie-onderzoek delen
- expertisecentra inschakelen aan universiteiten en hogescholen (voor onderzoek en ook ontwikkeling, met name van service design, proefopstellingen ...)
- voor onderzoek en pretests vaker een beroep doen op partnerorganisaties of netwerken zoals het Netwerk tegen Armoede (cf. de procesflow beschreven op www.communicerenmetarmen.be)
- er wordt veel onderzocht, cf. tevredenheidsbarometer SVR, maar men mag niet vergeten na de analyses de conclusies te trekken én die om te zetten in KPI's en actieplannen
- onderzoeksresultaten (al dan niet geanonimiseerd) toegankelijk maken
- gebruik maken van steunpunten beleidsgericht onderzoek en kenniscentra binnen de Vlaamse overheid voor onderzoek
- gebruik maken van de reguleringssimpactanalyse (RIA) om mogelijke (ongewenste) effecten en synergiën tijdig te ontdekken ; de RIA is niet enkel nuttig voor Wetsmatiging

- aankondigen van *surveys*
- signaalfunctie, antennes inbouwen en wat opgevangen wordt doorgeven aan de juiste mensen (beleidsmakers)
- kennis uitwisselen met andere overheden
- Systematisch luisteren kan pas als alle entiteiten eenzelfde "luisterbasis" of meetpunten hiervoor gebruiken. Een methodiek en centralere aansturing / rapportering van een aantal elementen kan hier bij helpen. Bijvoorbeeld dezelfde manier van verzamelen, meten en delen van cijfers over webbezoek, social media monitoring, oproepen naar de diensten van de Vlaamse overheid, ...

Strategie 1.3: De centrale inkom via 1700 en Vlaanderen.be versterken

Via 1700 en www.vlaanderen.be kunnen burgers, bedrijven en organisaties met hun vragen terecht bij één herkenbare toegangspoort, zonder dat ze het complexe overheidsapparaat moeten kennen. 1700 biedt het voordeel dat er persoonlijk contact met een voorlichter mogelijk is, en zo ook enig maatwerk. Via telefoon, mail en chat geven de voorlichters basisinformatie over de dienstverlening van de Vlaamse overheid, bestellen zij brochures, folders en verslagen en schakelen zij telefonisch en elektronisch door naar overheidsdiensten. Op Vlaanderen.be staat de overheidsinformatie thematisch gestructureerd. Ze wordt er ook permanent bijgewerkt.

Alle entiteiten kunnen in overleg met de Vlaamse Infolijn een beroep doen op 1700 en *Vlaanderen.be* om met het grote publiek over hun dienstverlening te communiceren. De Vlaamse Infolijn beschikt over uitgebreide rapportering op deze kanalen, zodat ze entiteiten inzicht kan geven in de informatiebehoeften van hun doelgroep.

De informatie van de Vlaamse Infolijn wordt bovendien via de productencatalogus en andere kanalen ook aangeboden voor hergebruik aan andere communicatoren, zoals lokale besturen. De informatie wordt op die manier optimaal benut en de betrouwbaarheid van informatie over de Vlaamse overheidsmaatregelen op andere websites verhoogt.

Een steeds digitaler gerichte burger kan nog sterker overhaald worden om de mogelijkheid van online kanalen te gebruiken wanneer hij ook voor dossierinformatie via één toegangspoort kan werken. De stap naar Mijnvlaanderen.be (zie ook doelstelling 3), met een overzicht van "Mijn dossiers" en een aanbod van geo-functionaliteiten kan de huidige centrale toegangskanalen nog verder versterken. Daarom is het belangrijk dat entiteiten er op inzetten hun producten ook online aanvraagbaar en opvolgbaar maken voor de burger en dat hierbij de standaard aanlogprocessen worden gevolgd. Toch moet naast de online

aanvraagmogelijkheid voor burgers ook steeds een toegankelijke offline contactmogelijkheid voorzien worden.

Hoe meer 1700 en Vlaanderen.be door burgers, bedrijven en organisaties als centrale toegangspoort worden gebruikt, hoe meer de gegevens van haar werking een weerspiegeling geven van wat leeft bij de bevolking en hoe meer de registraties op deze kanalen kunnen zorgen voor waardevolle signalen naar het beleid. Deze gegevens worden dan centraal geregistreerd en kunnen gekoppeld worden aan andere datasystemen om nog meer op maat te kunnen informeren (zie doelstelling 3).

Mogelijke acties bij strategie 1.3 van doelstelling 1:

- via het telefoonnummer 1700 wordt doorgeschakeld in plaats van doorverwezen. Als doorschakelen niet kan, wordt de vraag genoteerd en doorgestuurd en neemt de entiteit zelf contact op met de vraagsteller om een antwoord te bieden. Doorverwijzen is maar de laatste of een bijkomende optie
- de informatie van de Vlaamse Infolijn wordt aan lokale besturen aangeboden via de productencatalogus. Verder onderzoeken hoe lokale besturen optimaal gebruik hiervan kunnen maken om burgers op de juiste momenten deze informatie te geven. Goede praktijkvoorbeelden communiceren
- informatie en diensten van de Vlaamse Infolijn kunnen een groter publiek bereiken, als we gebruik maken van widgets: kleine programmaatjes die andere webmasters op hun site kunnen toevoegen om hun site te verrijken met informatie van de Vlaamse Infolijn of met contactmogelijkheden van het contactcenter. De mogelijkheden hiervan onderzoeken om uiteindelijk geïnteresseerden zelf hun widget te laten maken en configureren
- de centraal aangeboden header / footer widget promoten, die enerzijds de herkenbaarheid en betrouwbaarheid verhoogt van andere officiële Vlaamse overheidswebsites, en anderzijds de contactmogelijkheden met 1700 aanbiedt op andere websites (bel / mail / chat)
- inzetten op sociale media en ook via dat kanaal zorgen voor antwoorden op vragen die er gesteld worden. Trends hierin analyseren over thema's heen
- centrale kennissystemen en netwerken van experts kunnen de afstemming en doorstroom van vraag (aan 1700 of via Vlaanderen.be) naar antwoord (door een dienst of expert) verder faciliteren: bijvoorbeeld een uitbreiding van Vlimpers of Wegwijs kan 1700 helpen om voor elke vraag de juiste ambtenaar-expert nog specifiek terug te vinden, integratie van deze systemen met bijvoorbeeld Lync toont onmiddellijk de beschikbaarheid van deze experts en zorgt dat ook kanalen als chat meer organisatiebreed kunnen ondersteund worden
- 1700 houdt kantoor in grote centra, of 1700 is daar frequent beschikbaar via bv. een infomobiel op markten, of tijdelijke dienstverlening in samenwerking met steden die

ergens iets opzetten, ... (Bedenking van de Vlaamse Infolijn: we hebben voldoende ervaring opgebouwd met o.a. de Infomobiel om te weten dat "decentraliseren" niet kostenefficiënt is. We hebben niet de mensen en middelen om dit waar te maken. Misschien in de hele verre toekomst... We staan wel achter het idee dat informatie gedecentraliseerd moet worden aangeboden en we willen dit net graag doen door de productencatalogus en de widgets: we brengen de informatie tot bij de burger op alle mogelijke manieren.)

- De rol onderzoeken van de Vlaamse Infolijn in big datastrategieën voor de Vlaamse overheid. Tracking op Vlaanderen.be? Kan 1700 meer gegevens bijhouden, bijvoorbeeld door bellers een aantal extra gegevens te vragen bovenop het postnummer? (1700 kleedt dat eventueel in als een aanbod "als u ons X vertelt kunnen wij Y aanbieden, vindt u dat interessant" zodat de kwaliteit van het contact of de perceptie van een gratis gesprek zonder weerhaakjes niet wordt verstoord.) (Bedenking van de Vlaamse Infolijn: Vanuit onze uitgebreide rapportering kunnen we zeker goede analyses maken, tendensen zien en signalen geven. Door bellers extra gegevens te vragen, draait je de rollen om. De voorlichter wil iets gedaan krijgen van de beller. Dat is niet onze bedoeling. En bovendien: wij gaan gegevens bijhouden van burgers om voor andere doeleinden te gebruiken. Dat doen we nu - heel bewust - niet. En daar moeten we zeker de privacywetgeving respecteren.)
- onderzoek naar de mogelijkheden van een Mijnvlaanderen.be ; open datasets van andere entiteiten kunnen hierbij helpen om over thema's heen het aanbod van de Vlaamse overheid, bijvoorbeeld in bepaalde regio's, centraal te ontsluiten

Strategie 1.4: Einde van de traditionele doelgroepencommunicatie , want laagdrempelig zijn is goed voor iedereen. Meer oog voor inclusie en een socialemarketingaanpak die structureel voorafgaat aan de communicatieplanning.

Door de toevloed van informatie en de snelheid waarmee informatie beweegt, krijgen veel mensen last om het allemaal nog te bevatten. De uitdaging voor de overheid om haar regels, dienstverlening en communicatie zo eenvoudig mogelijk te houden of te maken, wordt er niet kleiner op.

Onder andere lager opgeleiden hebben het moeilijker om informatie op te pikken, terwijl net zij er vaak het meest belang bij hebben. Zo wordt de kloof groter. Maar complexiteit is absoluut geen probleem van kansengroepen alleen. De oplossing ligt dan ook niet in het hertalen van zender- of *grootstegemenedelercommunicatie* naar maatwerk voor moeilijke

doelgroepen. De uitdaging is om een communicatie-actie van meet af aan te concipiëren als helder en laagdrempelig voor iedereen. Meer nog door eerst aan interventies te denken en dan pas aan boodschappen.

Het is beter om eerst te zoeken naar drempels die mensen verhinderen om boodschappen te begrijpen of hun gedrag eraan aan te passen. Zo kom je tot een meer werkbare indeling dan de traditionele socio-demografische indeling van doelgroepen. Een socialemarketingoefening (zoals het 7E-model of werken met user stories) zorgt ervoor dat je eerst nadenkt over de nodige interventies en acties, en aansluitend over de relevante te voeren communicatie.

Je komt dan tot laagdrempelige oplossingen die geschikt zijn voor zoveel mogelijk mensen tegelijk, en dan pas bijzondere noden van bijzondere doelgroepen te beantwoorden. Dat is een 'inclusieve' benadering die uitgaat van het gemeenschappelijke in plaats van wat ons onderscheidt.

Vermits Vlaanderen in snel tempo superdivers wordt, is uitgaan van het gemeenschappelijke de enige werkbare strategie. Er is immers een nadeel aan specifieke doelgroepencommunicatie: ze maakt onderscheid en houdt het verschil in stand. Dat kan mogelijk uitsluitend of polariserend werken, terwijl inclusie net het doel is. Mensen willen worden aangesproken als iedere burger, niet als een bijzonder geval.

Dezelfde filosofie hanteren we voor mensen met een handicap: zij zijn vooreerst burger, geen uitzondering. Aandacht schenken aan hun noden is vaak ook nuttig voor anderen. Voor zover dat haalbaar is moeten de 'gewone' kanalen voor hen toegankelijk zijn. Pas als dat niet kan, wordt bekeken of voor hen een aparte aanpak nodig is.

Een goede manier om met complexiteit om te gaan is het modulair maken van informatie. De modules worden gemaakt vanuit het oogpunt van de gebruiker en kunnen los van hun context verspreid en gedeeld worden.

Dezelfde redenering passen we toe op de kanalen die we inzetten. We kiezen een multikanaalaanpak, zodat ook wie niet mee is met de nieuwste technologie, een geschikt kanaal vindt. En menselijke interactie blijft zeer belangrijk. We letten ook op de groeiende behoefte van veel mensen om een balans te vinden tussen online en offline leven.

Mogelijke acties bij strategie 1.4 van doelstelling 1

- het probleem niet tot 'eenvoudige taal' beperken. Sta vooral eerst stil bij wat je eigenlijk wil zeggen en gom alle overbodigheden weg. Onderzoek dan de informatie-afstand (o.a. ontbreken van basis- en achtergrondinformatie als opstap naar meer

specifieke informatie) en de betekenis-relatie (sociaal en cultureel) met je doelpubliek

- andere mogelijkheden dan taal verkennen: beeld, edutainment,...
- gebruikersprofielen opstellen
- met user stories werken al van bij de conceptiefase
- standaardcatalogus mogelijke profielen voor user stories (maar opgepast: elke 7E-oefening kan andere profielen opleveren afhankelijk van de drempels)
- informatie modulair maken
- minimalisme nastreven: alleen weloverwogen informatie op sites, geen letter of designelement te veel
- bestaande instrumenten zoals de formulierenwijzer nog beter inzetten
- zorg dat formulieren, aanslagbiljetten, namen van organisaties of projecten duidelijk zijn. Maak formulieren die geen bijsluiter nodig hebben. Nu lijkt soms de juridische indekking te overwegen.
- regelgeving omzetten in een beslissingsboom
- gebruik van search engine optimalisation, algoritmen en beslisthulp om antwoord te geven op individuele infobehoeften
- informatie formatteren voor optimale search engine optimalisation
- de zoektermen van de burger gebruiken
- verouderde zoekmachines vervangen
- beschikbare gegevens al op voorhand invullen (aanpasbaar) in plaats van ze opnieuw te vragen
- een overheid mag niet opvragen wat ze al weet. Zo beperk je het aantal formulieren. Dat staat al lang op de agenda, maar is nog niet gerealiseerd omdat de complexiteit van dit doel voor de achterliggende technologie zeer groot is
- zo veel mogelijk 'automatische' toekenning van rechten
- tussenpersonen voor wie we niet bereiken door welke communicatie dan ook, die de nodige kennis hebben van bv. een producten- en dienstencatalogus

Strategie 1.5: Naar een nog meer gesofisticeerde socialemarketingaanpak door deontologisch verantwoord gebruik van keuze-architectuur. Einde van de cognitieve boodschappen die geen rekening houden met gedragspsychologie

Een overheid die het gedrag van burgers wil beïnvloeden, bv. op het vlak van mobiliteit of milieu, probeerde dat in het verleden nog te vaak door middel van cognitieve boodschappen. Ondertussen is er echter een overvloed aan informatie, en bovendien is er

ook steeds meer onderzoek dat aantoont dat mensen geen rationele beslissingen nemen op basis van autonoom verwerkte informatie. Bovendien is het gedrag van mensen vaak automatisch gedrag, wat ook weer op een heel specifieke manier moet worden beïnvloed. Inzicht hebben in drempels en hefboomen en andere principes uit de gedrags- en sociale psychologie, is een minimum voor wie aan sensibiliserende communicatie doet. Ook sociologie en cognitiewetenschappen zijn nog té afwezig in het communicatievak.

Het boek '*Nudge*', waarvan je de titel kunt vertalen als por of zetje, zette de techniek van de keuze-architectuur op de agenda. Het gaat erom in kaart te brengen welke parameters de keuze van de doelgroep beïnvloeden en te bepalen wat we er al dan niet tegenover kunnen zetten. Door op een slimme manier aan keuze-architectuur te doen, kan de traditionele communicatie-inspanning met campagnes tot een minimum worden herleid en wordt het beleid toch succesvoller: dat levert efficiëntiewinsten op.

Maar keuze-architectuur is nog geen aparte tak in het werkveld. De technieken van marketing- en adviesbureaus zijn er te veel op gericht om gewoontes en verlangens (de vraag van de markt) te bestendigen, terwijl de overheid vanuit een maatschappelijk bredere vraag net gewoontes wil bijsturen.

Sommigen maken voorbehoud en wijzen op het gevaar voor indoctrinatie, manipulatie of verregaande betutteling. Keuze-architectuur kan enkel worden ingezet voor democratisch vastgestelde doeleinden, op een heel transparante manier, met voldoende controle van het publiek, met een duidelijke rolverdeling voor politiek en administratie.

Mogelijke acties bij strategie 1.5 van doelstelling 1

- vorming en kennisdeling over sociale marketing en keuze-architectuur
- het gebruik van het 7E-model (al gebruikt in enkele proefprojecten) verder afdwingen
- meer proefprojecten, en die nog beter bekendmaken
- een expertteam keuze-architectuur samenstellen: een multidisciplinair team dat van bij het begin van een proces betrokken wordt. Starten met een team voor de hele organisatie of per beleidsdomein, waarna de kennis na verloop van tijd in de hele werking kan ingebed raken
- vorming en kennisdeling over het inzetten van games, fictie, soaps en storytelling
- externe bureaus stimuleren, een markt creëren na verloop van tijd
- voldoende kennis in huis halen ivm gedragspsychologie, maar vooral de markt aan het werk zetten
- de burger coachen
- aan storytelling doen

- nudging duiden: waarom? Wanneer? Enkel gebruiken na voldoende maatschappelijk debat

Strategie 1.6: Interactieve beleidsvorming, beleidsruimte laten aan burgers, actieve(re) openbaarheid als platform voor cocreatie met burgers en bedrijven

De samenleving wordt horizontaler, de overheid wordt één speler in een maatschappij van (flexibele) peer-to-peer netwerken die zelf initiatief nemen en zich organiseren. De overheid heeft nog steeds een belangrijke rol te spelen, maar doet er goed aan om van bij het begin van beleidsprocessen genoeg ruimte te laten aan burgers. Niet alleen omdat ze - door besparingen - het sowieso niet allemaal zelf geregeld krijgt, maar vooral vanuit een positieve houding en een geloof in de samenleving. In samenwerking komen we tot geschikter beleid.

De rol van de overheid verschuift dan van minder sturend naar meer faciliterend en vooral verbindend. Ze doet de samenleving draaien, zorgt dat er in cocreatie waarde tot stand komt. Ze creëert de condities en regisseert de stakeholders in een proces van collectief ontwerpen. Ze treedt op en vult aan waar ze toegevoegde waarde kan bieden, een hefboom om iets mogelijk te maken. Zeer belangrijk is dat de overheid blijft waken over het algemeen belang.

Het actiever openbaar maken van informatie kan daarbij een middel zijn om meer betrokkenheid te genereren, en het delen van data kan ook leiden tot meer cocreatie: de markt kan ermee aan de slag om meerwaarde te creëren. Het beleid rond open data is ook in deze context dus het verderzetten waard. De samenleving groeit immers steeds meer naar een geheel van netwerken van mensen die hun resultaten delen met anderen: 'delen is het nieuwe hebben'. De overheid kan die vindbaarheid best zo goed mogelijk faciliteren, onder andere door ook te delen. Dat geldt ook voor eventuele technologische vernieuwingen die de overheid ontwikkelt: die zouden standaard open source moeten zijn. Dat is iets om rekening mee te houden bij overheidsopdrachten en andere aanbestedingen of subsidiëringsprojecten.

Deze strategie kan alleen slagen als de overheid een houding aanneemt van vertrouwen en openheid, en z'n interne bedrijfscultuur aanpast. In het socialemediatijdperk is het hoe dan ook niet meer mogelijk om zaken binnenskamers te houden. Het decretale kader (openbaarheid van bestuur) lijkt wel goed te zitten. Maar openheid is vooral een mentaliteit, een ingesteldheid die tot het DNA van een overheid moet behoren.

Mogelijke acties bij strategie 1.6 van doelstelling 1

- communiceer procesgericht en permanent ↔ campagnes waarom (niet wachten tot info compleet is)
- co-werk-ruimtes, bijvoorbeeld in bibliotheken
- *ideation software* om voeling te hebben met wat in de samenleving naar boven komt, om de voordelen van *crowdsourcing* structureler en eenvoudiger aan boord te kunnen halen
- waar de overheid zich terugtrekt (een subsidie stopzet, een dienstverlening afbouwt, moet ze wél nog aan rouwprocescommunicatie doen: begrip tonen maar duidelijk uitleggen waarom de beslissing is genomen, wat eventuele alternatieven zijn,...
- de politieke overheid moet kaders scheppen om de netwerksamenleving volop te laten renderen
- de overheid moet verbinden en faciliteren maar zeker ook beleid maken, implementeren en doen naleven
- leren terwijl we het doen, zowel overheid als burgers
- iedereen de *gelegenheid* geven om actief deel te nemen aan de besluitvorming
- de link tonen tussen het proces en het beleid of resultaat
- tussenpersonen inschakelen voor open data, die intelligent vraag en aanbod koppelen
- investeren in veilige opslag van open data
- brainstorm over mogelijk gebruik van open data, vooral thema-overschrijdend
- open source paragrafen in alle overeenkomsten bij subsidiëring, in alle overheidsopdrachten, ...

Doelstelling 2 : We tonen wat de Vlaamse overheid doet (regering en administratie samen), welke rol ze opneemt in Vlaanderen. We brengen heldere en op elkaar afgestemde boodschappen en kaderen ze in een groter verhaal. Zo zorgen we voor meer transparantie en vertrouwen.

Mogelijke strategieën om doelstelling 2 te bereiken zijn:

- 2.1. Identiteit dragen en uitdragen. Het gestarte merkbeleid verderzetten, ook intern steeds coherenter**
- 2.2. Ambtenaren en medewerkers zelf laten communiceren over hun werk**
- 2.3. Een nieuwsbeleid ontwikkelen voor de Vlaamse overheidsadministratie als geheel**
- 2.4. De communicatieboodschappen afstemmen en prioriteiten stellen**

Strategie 2.1: Identiteit dragen en uitdragen. Het gestarte merkbeleid verderzetten, ook intern steeds coherenter

De Vlaamse overheid komt op dit moment zeer versnipperd naar buiten, zowel inhoudelijk als visueel. Met het merkbeleid is een andere weg ingeslagen. Door het verder te zetten kunnen we het grotere verhaal tonen, het geheel waarbinnen de verschillende delen worden gekaderd. Dat betekent niet dat we één uniforme grijze boodschap brengen. De dienstverlening van de Vlaamse overheid is immers zeer divers.

Het 'grote verhaal' gaat niet in de eerste plaats over de Vlaamse overheid, het is vooral gemeenschapsvormend: waar gaan we (samen) naartoe met Vlaanderen? De zesde staatshervorming is een goed moment om daarbij stil te staan.

Maar we tonen ook welke rol de overheid opneemt in de samenleving, in gemeenschap en gewest. We brengen de baanbrekende verhalen die er echt wel zijn. We tonen successen. Maar anderzijds zijn we niet bang om te praten over wat nog niet zo goed loopt. Het is 'werk in uitvoering': het moet niet meteen perfect zijn. Een merkbeleid dient ook om de kloof te dichten tussen gepercipieerde identiteit en gewenste identiteit. Ongeloofwaardige communicatie werkt niet.

Misschien nog belangrijker dan vertellen wat we doen, is het te tonen, door te communiceren vanuit concrete dienstverlening. Door belangrijke dienstverlening en beleid niet alleen te communiceren vanuit de eigen entiteit(en) maar ze ook in verband te brengen

met de Vlaamse overheid als geheel, ziet de belastingbetaler wat er op het Vlaamse niveau wordt gerealiseerd.

De regering en de verschillende ministers duiden dus hun beleid, maar ook de administratie communiceert over haar resultaten. We maken onze meerwaarde als Vlaamse overheid expliciet.

Als we een samenhangend en duidelijk verhaal willen vertellen, moeten we niet alleen afstemmen maar ook keuzes maken. Welke zijn de prioriteiten voor de volgende jaren en waarom? Die keuzes kunnen dan door de verschillende diensten worden doorvertaald.

De vorige jaren hebben we eerst en vooral werk gemaakt van hoe we Vlaanderen tonen in het buitenland. Onderzoek heeft uitgewezen dat Vlaanderen een open regio is met mensen die wereldwijd bekend zijn om hun vakmanschap en oog voor detail. In kunst en cultuur, de creatieve economie, de nieuwe industrie, onderwijs en wetenschap... Het buitenland vindt onze realisaties vaak vernieuwend en grensverleggend. Vandaar de slagzin 'Flanders State of the Art'. Voor het binnenland is recent de slagzin 'Verbeelding werkt' gelanceerd. Om tot baanbrekend vakmanschap te komen heb je immers een flinke dosis creativiteit, verbeelding en doorzettingsvermogen nodig.

Deelnemers aan de interne workshop gaven aan dat we nu verder moeten invullen hoe we ons als Vlaamse overheid profileren. Als betrouwbaar? Efficiënt? Wendbaar? Transparant? Zorgzaam?

Maar ze gaven vooral ook aan dat het merkbeleid nu in de eerste plaats intern beter moet worden gecommuniceerd om meer duidelijkheid en gedragenheid te krijgen. Interne gedragenheid is bij deze strategie inderdaad een belangrijke succesfactor. Elke medewerker moet niet alleen de eigen taak goed uitvoeren, maar die ook zien in het geheel. We werken allen samen aan het algemeen belang. Dat begint bij de voorbereiding van het beleid en loopt door tot in het contact met het publiek. Busschauffeurs, loketbeambten, welzijnswerkers,... zijn het gezicht van de Vlaamse overheid. Ze kunnen consequent een aantal gemeenschappelijke waarden uitdragen.

Mogelijke acties bij strategie 2.1 van doelstelling 2

- de zesde staatshervorming gebruiken om een samenhangend verhaal te vertellen over Vlaanderen en de Vlaamse overheid
- bij het communiceren van een nieuwe maatregel, het geheel waarin hij kadert (opnieuw) vertellen
- de begrotingen communiceren (regering, maar ook van agentschappen of thematisch)
- iets uitdragen over één regering heen, als overheid

- leidinggevendenden moeten met één stem spreken
- actief op zoek gaan naar wat we gemeenschappelijk hebben
- meer intern overleg en interne communicatie, te beginnen bij beoordelingen op individueel niveau
- transversaal werken, netwerken.
- successen zichtbaar maken, maar ook het 'werk in uitvoering' en ook wat niet zo goed werkte en dus wordt bijgestuurd
- een interkabinettenwerkgroep communicatie (voormalig woordvoerdersoverleg) bij het aantreden van de volgende regering
- veelvuldig, tussendoor communiceren, proactief communiceren
- permanente aandacht voor de vorderingen in het versterken (via merkbeleidinspanningen) van de gewenste identiteit, onder andere door structureel en regelmatig onderzoek, zowel overheidsbreed als binnen projecten.

Strategie 2.2: Ambtenaren en medewerkers zelf laten communiceren over hun werk

De deelnemers aan de externe workshop pleiten ervoor om ambtenaren en medewerkers veel meer zelf te laten communiceren over hun werk en hen daarbij te ondersteunen. Enerzijds omdat het sowieso gebeurt, we leven immers in socialemediatijden. Anderzijds omdat een menselijke stem veel sympathieker klinkt dan die van een organisatie. Voor de overheid zou dat ook als voordeel hebben dat de administratie zelf meer naar buiten komt, vanuit een dynamiek die toch anders is dan die van het politieke niveau. De expertise van de ambtenaar inzetten dus in de conversatie, de interactie, de dialoog.

In 2009 was het verkennen en invoeren van sociale media als 'nieuw' communicatiekanaal nog een aparte doelstelling. Intussen zijn sociale media ingeburgerd als deel van de communicatiemix. We blijven wel aandacht houden voor hindernissen in de bedrijfscultuur. De deelnemers aan de interne workshop benadrukken dat openheid en actieve openbaarheid vooral een kwestie van mentaliteit zijn.

Mogelijke acties bij strategie 2.2 van doelstelling 2

- de cultuur laten groeien
- medewerkers mediawijs maken door interne trainers in te zetten en te leren van elkaar
- 'interne reporters' inschakelen
- goede voorbeelden zoeken en delen

Strategie 2.3: Een nieuwsbeleid ontwikkelen voor de Vlaamse overheidsadministratie als geheel

Zeker in de media klinken nu van overheidswege vooral de stemmen van de verschillende ministers. Het is uiteraard terecht - en belangrijk voor de democratie - dat wie verkozen wordt, zijn beleid vertelt en uitlegt. Maar de administratie is nu wel zéér afwezig. Dat is nadelig voor het beeld dat mensen hebben van de Vlaamse overheid en uiteindelijk ook van het overheidsbeleid. Via bijvoorbeeld, wordt gepercipieerd als 'een (partij-)politiek project'.

Er zijn afspraken binnen de Vlaamse overheid over contacten met de pers (omzendbrief VR 2010/32 Contacten met de pers). Wat nog helemaal niet is uitgebouwd op dit moment is een persbeleid voor de Vlaamse administratie als geheel: een reactief persbeleid dat de Vlaamse administratie een stem geeft als er een debat ontstaat in de media, maar ook een proactief persbeleid om zelf nieuws naar de media te brengen. Of spreken we beter over een *nieuwsbeleid*? Want we denken niet alleen aan contacten met de media, maar ook aan aanwezigheid in sociale media en eventueel een eigen nieuwskanaal.

Als de Vlaamse overheid berichten plaatst op een eigen nieuwskanaal, kan niet alleen de pers oppikken wat ze interessant vindt, maar kunnen ook individuele geïnteresseerden ze oppikken en verder verspreiden. Om te selecteren wat interessant nieuws kan zijn en dat op een goede manier vorm te geven kan de Vlaamse overheid een intern centraal redactieteam inzetten.

In deze strategie moet uiteraard ook monitoring worden meegenomen.

Mogelijke acties bij strategie 2.3 van doelstelling 2

- nieuwe afspraken maken tussen regering en administratie
- goed nieuws niet enkel laten claimen door politici
- intern centraal redactieteam samenstellen
- monitoring

Strategie 2.4: De communicatieboodschappen afstemmen en prioriteiten stellen

Het Vlaamse communicatiebeleid is gedecentraliseerd: elke minister en elke entiteit is zelf bevoegd voor zijn communicatie. Dat is niet onlogisch, want ze kennen hun eigen materie het best. Maar het houdt ook gevaren in.

Ten eerste lopen we het risico dat we geen keuzes maken, geen prioriteiten stellen in wat we willen vertellen, en daardoor vanuit de Vlaamse overheid een mikmak aan losse boodschappen verspreiden (zie ook strategie 2.1). Dat is niet effectief, ook al omdat we onze budgettaire middelen teveel versnipperen, wat nadelig is voor de impact van de communicatie.

Ten tweede riskeren we elk vanuit onze eigen 'niche' boodschappen te verspreiden die niet op elkaar afgestemd zijn of zelfs tegenstrijdig kunnen zijn. Een deelnemer van de interne workshop gaf als voorbeeld dat het Vlaams Energieagentschap bepaalde isolatie kan aanraden omdat het energie spaart, terwijl de OVAM hetzelfde materiaal kan afraden omdat het moeilijk te recyclen is.

Geïntegreerde communicatie gaat zelfs liefst over de overheden heen, en liefst op zo'n manier dat je niet naar elkaar verwijst maar samen een boodschap brengt of een vraag kan beantwoorden. Veel topics horen bij verschillende overheden. Afval, bijvoorbeeld, is een zaak van de OVAM, van de provincie, van de gemeente, van de intercommunale,... De andere overheden zijn mede-overheden.

We moeten meer geclusterd werken, een lange termijn-visie uitwerken en een lange termijn-relatie met onze doelgroepen opbouwen.

Mogelijke acties bij strategie 2.4 van doelstelling 2

- formuleer al in het regeerakkoord een aantal duidelijke communicatiedoelstellingen
- bundel de massamediale campagnes, zowel binnen de overheid als over de overheden heen en stel prioriteiten
- een gecoördineerd communicatieplan, in plaats van one shots. Meer coördinatie: een rol voor DDAR?
- campagnes zoals 'periodieke beleidscommunicatie' in 2003-2004 (niet noodzakelijk hetzelfde format): met regelmaat, herkenbaar en geclusterd (bv. per thema)
- formuleer doelstellingen per thema
- maak en communiceer bijvoorbeeld een alles-in-éénaanbod, 'zomerpakket' van diensten die op dat moment relevant zijn

- als communicator structureel één dag per maand werken bij collega uit ander beleidsdomein, zie ook Radar
- op tijd andere entiteiten betrekken
- communicatieboodschappen afstemmen binnen de Vlaamse overheid (bv. twee roetfiltercampagnes) en over overheden heen (bv. energiezuinige apparaten)
- werken met redactieteams samengesteld uit redacteurs uit verschillende beleidsdomeinen, die schrijven vanuit het oogpunt van het publiek
- colleganetwerken op extranet
- bij ketenprocessen (processen waarbij verschillende entiteiten betrokken zijn) zorgen voor één trekker en één communicator
- burger krijgt 'accountmanager'

Doelstelling 3: We bieden informatie en diensten op maat, op het moment dat mensen ze nodig hebben. We gebruiken daarvoor (big) data, met respect voor privacy

Mogelijke strategieën om doelstelling 3 te bereiken zijn:

3.1. Beschikbare gegevens gebruiken om te informeren op maat, en daarbij duiden hoe we met privacy omgaan

3.2. Wendbaarder worden: realtime marketing en database marketing als manier om beleid en communicatie synergetischer te maken

Strategie 3.1. Beschikbare gegevens gebruiken om te informeren op maat, en daarbij duiden hoe we met privacy omgaan

Er is vraag naar informatie op maat, en de technologische middelen maken dat mogelijk. Naarmate steeds meer mensen nieuwe technologie gebruiken (vandaag smartphones, morgen hoogtechnologische *wearables*) raken ze gewend aan een bepaald niveau van comfort dat bepaalde firma's en apps hen bieden. Ze worden ongeduldig tegenover organisaties die niet mee-evolueren. Bijvoorbeeld overheden die in steeds weer andere formulieren vragen om gegevens in te vullen die zij of aanverwante overheden al hebben.

Nu we het tijdperk van *big data* binnentreden, zoeken veel dienstverleners naar ontbrekende data waarmee ze hun product of dienstverlening kunnen innoveren en verrijken. Daardoor ontstaat ook druk op overheden om hun data te delen of vrij te geven, en om een kader te schetsen waarin data van derden, al dan niet anoniem, kunnen worden gedeeld en (her)gebruikt.

Veel mensen zijn bereid een stukje privacy op te geven in ruil voor comfort, maar rekenen tegelijk op een overheid die excessen tegengaat, die het algemene kader reguleert en waar nodig sturend optreedt in evoluties in markt en maatschappij. En die vooral zelf niet lichtzinnig omspringt met privacy.

Via de e-id zou de overheid kunnen optreden als 'pro-active trusted filter', als een tegenhanger voor pakweg de Facebook-login, waarbij de overheid optreedt als curator van verschillende sites of verschillende brokken informatie. Zo ontstaat als het ware een beveiligd extranet waar burgers alle voor hen relevante dienstverlening op maat kunnen vinden en op basis daarvan ook in interactie kunnen treden met de overheid.

Het is wel fundamenteel dat de burger daarbij keuzevrijheid houdt. Hij moet zijn gegevens kunnen laten aanpassen. Hij moet zelf kunnen bepalen hoe ver hij gaat in het vrijgeven van persoonlijke gegevens in ruil voor persoonlijke informatie. Wie dat niet wil, staat zelf in voor

zijn infogaring via de informatie die de overheid algemeen verspreidt. We nemen de verantwoordelijkheid van de burger niet over, we bieden diensten aan en moedigen aan om zelf ook initiatief te nemen.

En ondanks automatisering moeten burgers ook persoonlijk contact kunnen maken. Menselijk contact is en blijft belangrijk.

Data koppelen en gebruiken maakt het mogelijk om rechten automatisch toe te kennen. Zeker voor de mensen die we moeilijk bereiken via de 'omweg' van de traditionele communicatie is dat een zegen. Maar ook hier moeten we werken met vooraf ingevulde gegevens die de rechthebbende desnoods nog kan corrigeren.

Overheidsinstanties kunnen ook het goede voorbeeld geven door digitale diensten systematisch standaard aan te bieden met defensieve privacy-instellingen ("privacy by design"). Door nooit méér gegevens op te vragen dan echt nodig is. Door gegevens die anoniem kunnen blijven anoniem te laten. Of door een onderscheid te maken tussen essentiële dienstverlening die ze *opt out* kunnen aanbieden, en optionele dienstverlening *opt in*.

De vraag naar informatie op maat stelt ons voor de uitdaging meer en beter van data gebruik te maken, te onderzoeken welke diensten we beter kunnen maken door data te combineren. Toch stellen we vast dat er bij de privacycommissie weinig aanvragen ingediend om databanken te mogen koppelen.

E-security, database-ontwikkeling en de privacywetgeving zijn niet de zorg van communicatieverantwoordelijken *sensu stricto*, maar het kader moet er wel komen.

Mogelijke acties bij strategie 3.1 van doelstelling 3

- onderzoeken waar informatie op maat door gebruik van data interessant zou zijn. Niet overal tegelijk beginnen maar project per project, lerend van elkaar
- een overheidsbreed project of investeringsprogramma voor datakoppeling
- opbouw van expertise op vlak van datakoppeling, zowel inhoudelijk als juridisch
- meer aanvragen doen bij de privacycommissie, onder andere om te leren wat kan en wat niet
- als overheid steeds zelf het goede voorbeeld geven op vlak van privacy
- bij het gebruik van data, daar steeds duidelijk in zijn: vanwaar komen de data, waarom gebruiken we ze, welk voordeel heeft het?

Strategie 3.2 Wendbaarder worden: realtime marketing en database marketing als manier om beleid en communicatie synergetischer te maken

We zijn het gewend om te werken met klassieke campagnes, waarmee we gedurende een beperkte periode reclame maken voor een bepaalde dienstverlening of gedragsverandering. Maar in het tijdperk van permanente conversatie op sociale media raakt die benadering uit de tijd.

De vraag rijst of we nog zoveel tijd en energie moeten steken in aparte aanbestedingen, jureringen, dossiëgangen en productietijden, in vier of zes maanden met veel mensen en middelen een campagne voor te bereiden die dan vrij snel voorbij is. Wanneer de campagne in de media komt, is het beleid vaak alweer met een ander onderwerp bezig. Zelfs als we meer met raamcontracten of bestellingsopdrachten werken, krijgen we daarom nog geen snelle aansluiting tussen beleid en communicatie.

We kunnen korter op de bal spelen en frequenter minicampagnes voeren in een mengvorm tussen klassieke en online media. Zulke vormen van "realtime marketing" bieden als voordeel dat de communicatie-acties sneller kunnen worden bijgestuurd op basis van de binnenkomende responscijfers.

Door de energie te verleggen van campagneteams naar redactieteams kan het hele proces van luisteren, analyseren, bijsturen tegen een hoger tempo draaien, zodat de cyclussen elkaar sneller kunnen opvolgen en we kunnen gewagen van een zich permanent verbeterende campagne : *real time marketing* wordt zo een permanente opdracht die het campagneteam en het conversatieteam voor sociale media op hetzelfde platform brengen. Bovendien kunnen die geïntegreerde teams zo sneller feedback geven aan het beleid: zo kunnen ook beleidsmaatregelen sneller worden bijgestuurd, in de mate waarin dat mogelijk is volgens de overheidsprocedures.

De waaier aan communicatie-acties kan zo beter op elkaar worden afgestemd. Met frequentere minicampagnes in traditionele media kan men vaker zichtbaar zijn, en ook beter de weg wijzen naar de eigen kanalen en aanwezigheden, waar dan weer nieuws wordt gemaakt of informatie geboden, de ene dag via blogartikels, de andere dag via conversatiemanagement. En dat alles geflankeerd door monitoring en analytics, wat dan weer data oplevert als onderbouw voor volgende beleids- en communicatie-acties.

Als we strategieën 3.1 en 3.2 combineren worden er niet enkel analytische data gebruikt maar ook gebruikersdata, en kunnen we spreken van een overheidsequivalent van de database marketing waar bedrijven én consumenten steeds meer mee bezig zijn.

Ook *location based services* en andere mobiele toepassingen stellen uitdagingen: ze bieden de mogelijkheid om op een relevant moment en een relevante plaats op maat te communiceren, naar die mensen waarvan we denken dat ze daar op dat moment en op die plaats iets aan hebben. We kunnen er nauwelijks nog omheen. Maar we doen het wel met een ontvangersgerichte ingesteldheid, zodat mensen zich niet gespannd voelen door hun overheid.

Mogelijke acties bij strategie 3.2 van doelstelling 3

- proefprojecten met redactieteams die een tijdlang aan realtime marketing doen rond een onderwerp
- evolutie naar multidisciplinaire teams, samenwerking tussen entiteiten rond bepaalde
- mogelijkheden met overheidsopdrachten bekijken om van campagnedenken en bestellingsopdrachten te kunnen evolueren naar meer permanente ondersteuning
- ervaringen met *location based* en mobiele toepassingen opdoen en delen

3. Actiepunten opgemerkt tijdens de oefening, buiten het werkveld communicatie

Tijdens de workshops en op de Toecomst-blog kwamen een aantal actiepunten naar boven die op het werkveld liggen van andere diensten van de Vlaamse overheid. We signaleren ze hier, als op te nemen in overleg en samenwerking, en zo mogelijk in de beleidsnota's van onze collega's van de andere beleidsdomeinen.

Actoren: diverse entiteiten bij Bestuurszaken (beleidsdomein BZ) en personeels- en managementondersteunende diensten bij de diverse beleidsdomeinen wat betreft de nieuwe communicatiefunctie en de veranderende verwachtingen en verhoudingen tussen communicatie- en beleidsmedewerkers. Naarmate die evolueren, moeten ook de functiebeschrijvingen in de Ploegcyclus worden aangepast, de bijhorende catalogi en menu's in Vlimpers, het vormingsaanbod van het Agentschap voor Overheidspersoneel (AgO), de aanpak bij wervingen en de vacatureberichten van Jobpunt, de inspanningen rond het werkgeversimago tegenover generaties die opgroeien als digital native in een wereld van slechts six degrees of separation, en zo voort.

Actor: Bestuurszaken (departement BZ) wat betreft de [regelgevingsagenda](#). Als die kan evolueren van een repertorium naar een up-to-date instrument voor beleids- en communicatiemedewerkers, kan de regelgevingsagenda een belangrijk baken worden in processen van participatie en interactieve beleidsvorming, open overheid, ...

Actoren: Bestuurszaken (departement BZ) en Financiën & Begroting (FB) wat betreft overheidsopdrachten en administratieve vereenvoudiging : de wetgeving wordt nog als te omslachtig ervaren, als te veel gericht op werken en leveringen en te weinig op maat van consultancy- en communicatiediensten. De procedures en de bijhorende oproepen en bestekken worden als te veeleisend beschouwd door de betrokken firma's, ja zelfs als inefficiënt en kostelijk. Ze vragen ook om meer eenvoud en transparantie, bv. door niet met te veel firma's in onderlinge competitie te worden gebracht. Voor veel ambtenaren blijft behalve de aanbestedingsprocedure ook de bijhorende dossiergang behoorlijk complex en tijdrovend. Dit alles neemt niet weg dat de bureaus ook pleiten voor meer doordachte keuzes bij de communicatieverantwoordelijken als het aankomt op hoe ze projecten concipiëren. Macro wordt er bv. gepleit voor meer raamcontracten, bv. per maatschappelijk thema op te zetten aan het begin van een legislatuur. Micro wordt bv. gevraagd om gericht te peilen naar wat firma's onderscheidt aan de hand van zo relevant mogelijke criteria en deliverables. Zie ook :

- <http://communicatie.vlaanderen.be/nlapps/docs/default.asp?id=1038>
- <http://toecomst.com/2014/01/14/standpunt-marc-fauconnier-augustus-2013/>

- <http://toecomst.com/2014/01/14/standpunt-marc-fauconnier-augustus-2013/comment-page-1/#comment-174>

Actoren: Bestuurszaken (beleidsdomein BZ) en Vlaamse Toezichtcommissie voor het elektronische bestuurlijke gegevensverkeer (VTC) wat betreft e-security en privacy bij e-government. Tijdens beide brainstorms werd uitgebreid nagedacht over wat burgers verwachten van een overheid en welke garanties een overheid idealiter biedt. Duidelijkheid daarover, over wat men mag verwachten en vertrouwen, is essentieel als premisse voor goede communicatie. Het lijkt nuttig meer lijn te brengen in de wetgeving, en om een duidelijk kader te scheppen op het vlak van privacy en aanpasbaarheid, e-security en ICT-meerjarenplannen, databases en datakoppeling, document- en informatiebeheer, toepassing PSI-richtlijn, voorbeeldfunctie overheid ("privacy by design"), hoe overheden (bv. Vlaamse overheid en Rijksregister) onderling samenwerken en welke kwaliteitseisen ze aan elkaar kunnen stellen, evolutie productencatalogus en opendatabeleid naarmate ook lokale besturen projecten als A-stad (Antwerpen) op poten zetten, en zo voort ... Zie zeker ook [de verslagen van beide brainstorms](#) en <http://toecomst.com/tag/privacy/>.

Actoren : de beleidsdomeinen Cultuur, Jeugd, Sport en Media (CJSM), Onderwijs en Vorming, en Economie, Innovatie en Wetenschap (EWI). Tijdens beide brainstorms werd ook het verband gelegd tussen technologie en communicatie, en ook de essentiële rol van open source in een open overheid en in een open maatschappij. Een open omgeving is ook essentieel voor innovatie, en dus voor de concurrentiepositie van Vlaanderen. Daarbij is het logisch dat dingen die door of voor de overheid werden ontwikkeld, toebehoren aan de gemeenschap, open voor hergebruik. Dat wil zeggen dat er een cultuurwijziging nodig is in de maatschappij, en ook in het onderwijs, cf. het voorstel om systematisch open source programmeren aan te leren in het onderwijs. Open source leidt echter tot meerkosten bij developers, waarvoor eventueel een rollend fonds zou kunnen worden voorzien vanuit het innovatiebeleid (cf. verslag brainstorm externen p. 20). In zo'n open maatschappij evolueert, kortom, de rol van de overheid, die enerzijds meer armslag moet kunnen krijgen om data zelf nuttig te kunnen gebruiken, maar anderzijds een betrouwbare regisseur moet zijn tussen derden die waar nodig investeert in groeikansen. En dat alles in een Europese context. Het is zoeken naar een nieuwe evenwicht, maar stilstaan is achteruitgaan als het over de technologische omwentelingen gaat. Het onderwijs kan ook een belangrijke(re) rol krijgen (of nemen) in het aanpakken van digitale uitsluiting, en het beleidsdomein CJSM op het vlak van digi- en mediawijsheid. Ook het inburgeringsbeleid (beleidsdomein Bestuurszaken) heeft hier een uitdaging.

Tot slot zit er bij hogescholen en universiteiten ook veel kennis waar de overheid meer beroep op zou kunnen doen.

4. Belangrijkste referenties

Alle blogposts op www.toecomst.com en www.vlaanderen.be/communicatie - met onze expliciete dank aan [alle \(gast\)auteurs en al wie reacties achterliet](#).

[Verslag van de workshops met externe experts](#) op 20 januari 2014 - met dank aan alle [deelnemers](#).

[Verslag van de workshop met interne experts](#) op 6 februari 2014 - met dank aan alle [deelnemers](#).

[Rapporten van de kwaliteitsmetingen van het communicatiebeleid van de Vlaamse overheid](#): de [nulmeting](#) in januari 2013, de [éénmeting](#) in februari 2014 - met dank aan alle betrokkenen.

Trendrapport [Deel je rijk: relevante trends voor overheidscommunicatie](#), 37 trends gesignaleerd en geduid door de Dienst Publiek en Communicatie (DPC) van het ministerie van Algemene Zaken in Nederland, Rita Timmerman en Jeanine Mies, Den Haag 27 juni 2013.

Rapport [De burger gaat digitaal](#) van Alex Brenninkmeijer, Nederlandse Ombudsdienst, 9 december 2013.

[Government service design manual](#) van de Britse overheid - GOV.UK, Londen, 2013.

[Online trendrapport 2014](#) van Wijs.be, Bart De Waele e.a., Gent 31 december 2013.

Artikel : reisverslag Peter Hinssens en Steven Van Belleghem, in Pub Magazine, 17 oktober 2013.

Boek [#inthemoment - de kunst van het campagnevoeren in real time](#) van Pieter Goiris en Tom Himpe, Tielt: Lannoo, 2013.

Boek [Handboek interactieve beleidsplanning - samen met burgers beter beleid maken](#) van Jan Van Damme, Brugge: Van den Broele, mei 2013.

Boek [Communicatiestrategie](#) van Wil Michels, Groningen, 2013.

Boek [Congruente overheidscommunicatie - aansluiten bij communicatiebehoeften van burgers](#) van Hans Siepel, Frank Regtvoort, Gerald Morssinkhof & Floor de Ruiter, Bussum: Coutinho, 2012.

Boek [Nieuwe aanpak in overheidscommunicatie: mythes, misverstanden en mogelijkheden](#) van Bert Pol en Christine Swankhuizen, Bussum: Coutinho, 2013.

Boek [Nudge: Improving Decisions about Health, Wealth, and Happiness](#) van Richard H. Thaler en and Cass R. Sunstein, Yale University Press, 2008.

Boek [Reflexieve Communicatiescrum](#) van Betteke van Ruler, Adformatie Groep, 2013.

Artikel [Het feest dat ons werk is](#) van Miriam van Staden, uit [Communicatieparade](#), 2013.

Artikel [Alle ballen op binnen - adieu zelfboodschappende communicatie-afdeling](#) van Guido Rijnja, uit [Vakblad Communicatie](#), juli 2012.

Interview [Maak plaats voor #dncp](#) met Marije van den Berg en Renata Verloop, uit [Vakblad Communicatie](#), maart 2013 + de blog [De Nieuwe Communicatieprofessional](#) van deze dames.

Artikel [Edutainment: hoe een krachtig voorlichtingsmiddel bij ons in ongenade viel](#) van Bert Pol, 2013.

Standpunt [Beter dan een slaappil, een overheids campagne](#) van Marc Fauconnier, lid van de Association of Communication Companies (ACC) in de Tijd, 13 augustus 2013.

Artikel "[Een tekenraster voor wereldverbeteraars](#)" van Fran Bambust in het boek [Designing change - social marketing voor duurzaamheidstransities](#) van [Chris Aertsen](#) e.a., Brussel 2009.

[Communicatiedraaiboek in vijf stappen communiceren met mensen in armoede](#) van Annick Vanhove, Brussel, 16 februari 2012.

Advies van de [Commissie Efficiënte en Effectieve overheid: Eindrapport prioriteiten voor een volgende regeerperiode](#), Brussel, 22 januari 2014.

Adviezen van de Sociaal-Economische Raad van Vlaanderen (SERV):

- [Slagkrachtige overheid \(deel 2\): aandachtpunten voor de nieuwe legislatuur](#), 22 januari 2014
- [Slagkrachtige overheid \(deel 1\): meerjarenprogramma Slagkrachtige overheid](#), Brussel, 25 november 2013.

Advies van de Vlaamse Adviesraad voor Bestuurszaken (Vlabest): [Naar een bestuurlijke renovatie](#), Brussel, 19 november 2013.

[Tevredenheidsbarometer slagkrachtige overheid](#) (Dries Verlet e.a., 2013) en andere geciteerde analyses van de [Studiedienst van de Vlaamse Regering](#) (SVR).

Verkiezingsmemorandum van Voka: [Geef je voor de volle twee procent](#), 2014.

Rapport van de [evaluatie van het decreet Openbaarheid van Bestuur](#), 2009.

[Jaarverslagen van de Vlaamse Ombudsdienst](#).

Fotoroman [Intranet van de toekomst](#), Vlaamse overheid, Brussel, 12 mei 2012.

Tal van [EuroPCom](#)- en [Kortomcongressen](#) - bv. de [keynote speech van Simon Anholt op 19 oktober 2011](#).