

"DOEN WAT
WERKT"

ONDERZOEK
COMMUNICATIE
'WERK AAN DE
DREVEN' ALMERE

Christine Bleijenberg
Danielle van Wallinga

Lectoraat Crossmediale
Communicatie in het Publieke
Domein (PubLab)

Faculteit Communicatie &
Journalistiek

Versie van 9 juli 2013

© Hogeschool Utrecht, 2013

Inleiding

De afdeling communicatie van de gemeente Almere is begin 2012 de samenwerking aangegaan met het lectoraat crossmediale communicatie in het publieke domein (PubLab) van de Hogeschool Utrecht. Gezamenlijk is er een onderzoeksprogramma ontwikkeld waarmee de afdeling wil reflecteren op de communicatie van de organisatie en de aannames die hieraan ten grondslag liggen. Het onderzoeksprogramma moet zo een bijdrage leveren aan de verdere professionalisering en visievorming van de afdeling.

Eén van de thema's die in de gesprekken over de visie op de communicatie van de gemeente regelmatig opduikt is de ontwikkeling van een 'communicatieve organisatie'. De bijdrage van de afdeling Communicatie zou erop gericht moeten zijn de communicatieve vaardigheden van de medewerkers te versterken om zo de organisatie als geheel communicatiever te maken. Op deze manier zou de communicatieprofessie het meest effectief bijdragen aan de organisatiedoelen. Met de ontwikkeling naar een organisatie waarin de verantwoordelijkheid voor communicatie breed is belegd en niet langer exclusief het domein is van communicatieprofessionals, speelt de afdeling Communicatie in op brede ontwikkelingen in de samenleving en alle mogelijkheden van online communicatie.

Wat onder een communicatieve organisatie wordt verstaan is in Almere, maar ook in de vakliteratuur niet helder gedefinieerd. Een bruikbare omschrijving van wat dit is of zou moeten zijn, zou in wisselwerking tussen wetenschappelijke theorie en de praktijk kunnen worden ontwikkeld. In een eerste theoretische verkenning is hiermee een begin gemaakt door de competenties te benoemen waar een communicatieve organisatie over zou moeten beschikken. Het gaat dan om eveneens brede begrippen: exploreren, informeren, samenwerken en onderhandelen (Aarts en van Woerkum, 2007). Parallel hieraan zou in de praktijk kunnen worden gezocht naar de kenmerken van een communicatieve organisatie, bijvoorbeeld door 'best practices' in kaart te brengen en te analyseren. Het samenbrengen van beide benaderingen zou zo leiden tot een bruikbare definitie.

In een interview met medewerkers van de afdeling communicatie bij de start van dit programma kwam de communicatie over het groot onderhoud aan de Veluwedreef in Almere aan de orde. De aanpak van dit project was destijds een succes en is ook bij het erna volgende onderhoud aan de andere dreven (wegen) toegepast. Er waren verschillende kenmerken van de communicatieaanpak die 'Werk aan de Dreven' een geschikte eerste casus maakte om meer grip te krijgen op de kenmerken van een communicatieve organisatie. Allereerst werd er volop gebruik gemaakt van online communicatie waarbij voor het eerst werd ingezet op interactief gebruik van social media. Hiermee was de aanpak een voorbeeld van effectief gebruikmaken van de mogelijkheden van online communicatie. Daarnaast werd de uitvoering van de communicatie door het hele projectteam, en niet alleen door communicatieprofessionals, ter hand genomen. Hiermee was de aanpak een goed voorbeeld van hoe gedeelde verantwoordelijkheid voor communicatie in de praktijk handen en voeten krijgt.

Het doel van het onderzoek was om inzicht te krijgen in de succesfactoren van de communicatieaanpak van Werk aan de Dreven.

De centrale vraag hierbij luidde:

Welke factoren speelden een rol in het succes van de communicatieaanpak van Werk aan de Dreven?

Methode

Om deze vraag te beantwoorden is door middel van een procesevaluatie inzicht verkregen in de ontwikkeling en uitvoering van de communicatieaanpak. Er is deskresearch gedaan waarin het communicatieplan, de middelen en externe evaluaties van het eerste project aan de Veluwedreef zijn meegenomen. Daarnaast heeft er een groepsinterview plaatsgevonden met de het communicatieteam dat betrokken was bij de ontwikkeling en uitvoering van de aanpak.

Bij de analyse van de data is gekeken naar de volgende punten:

- de organisatie van de communicatie;
- de werkwijze bij het ontwikkelen en uitvoeren van de communicatie.

Resultaten

Hieronder volgen de belangrijkste resultaten uit het onderzoek. Bij wijze van inleiding wordt de context van het project geschetst.

Context

De gemeente Almere voert vanaf 2011 groot onderhoud uit aan de belangrijkste verkeersaders in de stad, de dreven. 'Werk aan de Dreven' zoals het project heet, betekent dat fasegewijs telkens een van de toegangsroutes naar de stad wordt aangepakt. De communicatieaanpak die voor dit project is ontwikkeld wordt binnen de gemeente (communicatie, vakafdeling en bestuur) als succesvol ervaren. De communicatiedoelstellingen zijn behaald, projectteamleden zijn positief en de evaluatie van bewoners is dat ook.

Organisatie van de communicatie

De communicatie over Werk aan de Dreven was een gedeelde verantwoordelijkheid van alle medewerkers van het projectteam, waaronder de projectmanager, toezichthouder, vakspecialist en communicatieprofessionals (communicatieadviseur, adviseur online/social media en woordvoerder). Het communicatieteam en projectteam overlappen hiermee volledig. De besluiten over communicatie werden door het team gemaakt en niet uitsluitend door communicatieprofessionals dan wel de projectmanager (opdrachtgever).

Verantwoording afleggen

De verantwoordelijkheid voor de communicatie lag bij het projectteam. De projectmanager gaf vertrouwen aan zijn team en kreeg op zijn beurt de ruimte van bovenaf om op deze manier te werken. Het communicatieplan bood de kaders op basis waarvan het bestuur vertrouwen in de aanpak uitsprak. De invulling ervan en wijzigingen daarin in de loop van de tijd werden door het projectteam besloten. Er was ruimte om nieuwe manieren van werken uit te proberen.

Werkwijze

Voorafgaande aan de start van de eerste fase van het project is een communicatieplan opgesteld. Dit plan heeft een traditionele opzet en geeft ook inzicht in de planning van de inzet van middelen. De communicatiedoelstelling die is geformuleerd luidde: 15% van de weggebruikers op de betreffende dreef kiest voor een andere route, zodat de doorstroming van het verkeer kan worden gegarandeerd. Voor de projectmanager was het doel van de communicatie daarnaast om het aantal klachten over de werkzaamheden zo laag mogelijk te houden.

Voor de communicatieaanpak werden op basis van analyses drie uitgangspunten geformuleerd:

1. Vanwege de aard van het project was het nodig om veel in te zetten op realtime communicatie (bij calamiteiten moeten gebruikers direct geïnformeerd worden).
2. De kenmerken van de doelgroep (gebruikers van de Dreven komen ook van buiten Almere) was een tweede uitgangspunt waar in de aanpak rekening mee gehouden werd.
3. Tot slot werd er inhoudelijk voor gekozen om in de communicatie de balans tussen veiligheid en bereikbaarheid naar voren te brengen.

Bij de uitvoering van het project speelde het communicatieplan geen grote rol. Op basis van de ervaringen die werden opgedaan met communicatie en de feedback hierop van gebruikers werden successen uitgebouwd. Het communicatieplan diende als gemeenschappelijk vertrekpunt voor het projectteam en verantwoording naar de opdrachtgever (de wethouder).

Onderbouwing gemaakte keuzes

Bij het opstellen van het communicatieplan en in de keuzes die daarna zijn gemaakt werd een beroep gedaan op verschillende bronnen van kennis.

- Ervaringskennis van vakgenoten/ beroepspraktijk: Noord-Zuidlijn Amsterdam, Rijkswaterstaat. De daar opgedane inzichten werden bewust benut bij de opzet en uitvoering van de communicatie rond de dreven.
- Ervaringskennis uit het project: er werd volop gebruik gemaakt van de (positieve en negatieve) ervaring die gedurende het project werd opgedaan.
- Aannames over de reactie van de doelgroep op de uitvoering van het project (en communicatie)

Er werd geen beroep gedaan op theoretische kennis over bijvoorbeeld de werkingsprincipes van social media, interactieprocessen of verspreiding van boodschappen via sociale netwerken.

De keuzes over de invulling van communicatie werden gemaakt in het projectteam waar zowel de communicatieadviseurs als (technische) specialisten zitting en inbreng hadden. De timing van deze besluitvorming sloot nauw aan op de inhoudelijke planning van het project. Er waren wekelijks bijeenkomsten waarop werd bijgestuurd. Hierbij werd gebruik gemaakt van feedback (via social media) van de doelgroepen en geanticipeerd op toekomstige reacties (standaardvraag: hoe kunnen gebruikers en bewoners hierop reageren? Wat betekent het voor hen?)

Gedurende de looptijd van het project is een aantal middelen niet langer ingezet (hyves, facebook, gemeentewebsite/online portal, huis-aan-huisblad). Parallel hieraan bereidde de middelenmix zich uit door vragen die uit de omgeving werden gesteld (schoolbezoek) en positieve ervaringen (met beeld en filmpjes waarin toelichting werd gegeven). De keuzes werden gemaakt op basis van bereik en gebruik van de ingezette middelen en feedback op de inhoud van de communicatie. Zo werd de content gedurende het project persoonlijker gemaakt. De projectteamleden en wegwerkers kwamen vaker zelf in beeld en aan het woord in de filmpjes over de wegwerkzaamheden. Ook werd vaker aan de hand van technische gegevens geïllustreerd hoe complex een bepaalde activiteit was.

Randvoorwaarden binnen de organisatie

Het is al een aantal keer genoemd, binnen dit project werd veelvuldig gebruik gemaakt van social media. Het multidisciplinaire team heeft vooraf gezamenlijk een social media training gevolgd waarna alle teamleden hiermee aan de slag zijn gegaan. Het gebruik maken van social media (24/7) werd niet speciaal gefaciliteerd door de organisatie (bijvoorbeeld eigen telefoons werden gebruikt). De inzet van medewerkers buiten kantooruren gebeurde op eigen initiatief, zonder dat hiervoor formeel randvoorwaarden waren geformuleerd. Op een aantal punten werden afspraken gemaakt over de toepassing van interactieve principes, bijvoorbeeld reactiesnelheid en bereikbaarheid.

Social media, met name twitter, werden interactief ingezet. Er werd informatie gegeven en er werd gereageerd op vragen en suggesties van bewoners. Ook werden er problemen opgelost of werd de achtergrond van bepaalde zaken uitgelegd. Verder werden signalen van bewoners, bijvoorbeeld over een onveilige situatie, opgepikt en opgelost. Snelheid en responsiviteit waren hierbij essentieel. Binnen het team werd contact gehouden door middel van een WhatsApp groep, waardoor de beantwoording van vragen onderling snel kon worden afgestemd. De – ongebruikelijke - positieve feedback van bewoners – na de afhandeling van vragen – werd door het projectteam heel positief ervaren.

Conclusie

Op basis van de bovenstaande uitkomsten kunnen de volgende conclusies worden getrokken.

Andere rol en invulling van het plan; hier is constante feedback voor nodig: 'Doen wat werkt'

Interactief communiceren vraagt om een andere wijze van plannen en besluiten nemen. Het communicatieplan vormt de basis van de communicatie, maar niet meer dan dat. In de uitvoering worden op basis van voortschrijdend inzicht keuzes gemaakt over de vorm en inhoud van communicatie.

Het adagium hierbij is 'doen wat werkt'. Een beknopt communicatieplan lijkt met name nodig bij de start om intern de klokken gelijk te zetten en analyses te maken om op basis daarvan een aantal strategische uitgangspunten voor de communicatie te formuleren. Bij wisselingen in de bezetting biedt het plan het kader voor de communicatie.

Bij het tussentijds maken van keuzes wordt gebruik gemaakt van bereik van middelen en de feedback van doelgroepen. Op basis van deze feedback kan worden bepaald wat werkt en wat niet werkt. Van de meeste online middelen kan – indicatief – worden bepaald of ze succesvol zijn. Bijvoorbeeld door het monitoren van bezoekersaantallen, retweets, het aantal doorgestuurde email-nieuwsbrieven of gebruik van de content hieruit in publicaties van derden. De feedback geeft input voor het bijstellen van de inhoud en aanpak van de communicatie.

Bij het maken van keuzes wordt niet expliciet gebruik gemaakt van theoretische kennis, maar wordt een beroep gedaan op praktijkkennis. Geconcludeerd kan worden dat er veel impliciete kennis aanwezig is over de principes van succesvolle interactie (middels social media). Dit wordt geïllustreerd door de reactiesnelheid, aandacht voor relatie en inhoud en responsiviteit, die hoog op de agenda staan. Deze kennis wordt niet geëxpliciteerd binnen het team. Op sommige onderdelen (bijvoorbeeld inzet van facebook en hyves) zou beter gebruik gemaakt kunnen worden van beschikbare kennis.

Dat ervaringsleren veel impact kan hebben, wordt geïllustreerd door een ervaring van de toezichthouder van het project. Met één tweet werden in 20 minuten meer dan 9.000 mensen bereikt (geretweet). Een dergelijke ervaring maakt de impact van social media in één klap duidelijk.

Eén van de leden van het projectteam verwoordde dit als volgt: 'De waarde van directe feedback is groter dan die van evalueren.'. In de uitvoering van de communicatie wordt de feedback van gebruikers direct vertaald in de keuzes die voor het vervolg worden gemaakt. De positieve respons van gebruikers gaf het team veel energie. Er was zowel intern als extern veel positieve feedback. Het is een heel ander soort energie dan de klachten die bij dergelijke projecten doorgaans binnenkomen bij de gemeente.

Multidisciplinair team, gedeelde verantwoordelijkheid en frequente afstemming: 'Je moet het samen doen.'

De samenwerking binnen het multidisciplinaire team en de interne betrokkenheid is één van de succesfactoren van de effectieve communicatie, volgens de teamleden. Communicatie was een gedeelde verantwoordelijkheid. Alle projectteamleden zijn gezamenlijk getraind en zijn uitgerust voor de communicatietaken binnen het team.

Het projectteam neemt initiatief en krijgt alle ruimte om verantwoordelijkheid te nemen voor de communicatie. Er is geen sprake van hiërarchische kaders waaraan voldaan moet worden. Er wordt niet gewacht op toestemming van hogerhand voor bijvoorbeeld de 24/7-aanpak. Op deze manier heeft het team de bekende obstakels bij interactieve communicatie bij de overheid (hiërarchische besluitvorming, geen faciliteiten) omzeild.

Door de wekelijkse afstemmingsmomenten is het mogelijk om snel te reageren op onvoorziene ontwikkelingen. Besluiten worden gezamenlijk genomen. Er is onderlinge afstemming (whatsapp) over de inhoud van de communicatie.

Doelstellingen behaald, tevredenheid alom en geen zicht op efficiency: 'Was dat nou echt nodig?'

Door het ontbreken kaders van hogerhand was er geen ijkpunt om te kunnen beoordelen of het resultaat voldoende was. Dit had – deels – te maken met het gegeven dat de gehanteerde aanpak zich nog in het experimenteerstadium bevond waarin er – door de afdeling Communicatie – extra inzet mogelijk was (op het terrein van socialmedia ondersteuning). Door het enthousiasme van het projectteam werden er ook extra communicatie-inspanningen verricht. Zo zijn er activiteiten georganiseerd voor leerlingen op een school aan de route en werd een 'Vaderdagbuffet georganiseerd voor de wegwerkers. Hoewel het team zich wel eens afvroeg of sommige activiteiten wel nodig waren, waren er geen criteria om dit aan te toetsen.

Verantwoordelijkheid laag in de organisatie en vertrouwen van hogerhand: 'Ruimte om te experimenteren en het vertrouwen om het te doen.'

De verantwoordelijkheid voor de communicatie lag daadwerkelijk bij het projectteam. Er was vertrouwen vanuit het management en de verantwoordelijke bestuurder. Door deze manier van werken werd de verticale structuur van de gemeentelijke besluitvorming losgelaten en kon het team ook snel en flexibel opereren.

Aanbevelingen

Op basis van de resultaten zijn er drie aanbevelingen geformuleerd:

1. Veranker de 'toevalstreffers' in dit project in een aanpak

Op basis van de uitkomsten is een aantal succesfactoren te benoemen. Benoem bijvoorbeeld hoe het communicatieplan 'nieuwe stijl' eruit ziet en in welke situaties het bruikbaar is. Maak het verwerken van kwalitatieve en kwantitatieve feedback een vast onderdeel van de communicatieaanpak. Of maak afspraken over de ruimte (verantwoordelijkheid en vertrouwen) die een projectteam krijgt in de uitvoering.

2. Versterk het lerend vermogen van de organisatie

Bij de uitvoering van Werk aan de Dreven wordt, net als bij voorgaande projecten en initiatieven, veel nieuwe ervaring opgedaan. Door het expliciteren en onderbouwen van ervaringskennis, vooraf en achteraf kan deze kennis beter benut worden. Een stap in het ontwikkelen van een communicatieaanpak zou het raadplegen van ervaringsdeskundigen elders binnen de afdeling of de organisatie kunnen zijn.

3. Faciliteer een interactieve manier van werken

In de werkwijze en aansturing binnen de organisatie zullen – op termijn – aanpassingen moeten worden gedaan die deze manier van werken faciliteert . Het gaat hierbij zowel om de praktische ondersteuning (flexibiliteit in werktijden, beschikbaar faciliteiten) als het beleggen van verantwoordelijkheid bij het uitvoerende team.

Verder lezen?

- ✓ [Facebookpagina 'Werzaamheden Veluwedreef'](#)
- ✓ [Meer begrip voor wegomleiding in Almere](#)
- ✓ [Weg met het communicatieplan!](#)

Geraadpleegde literatuur:

Woerkum, C. van & Aarts, N. (2007). Staying Connected, The communication between organizations and their environment. *Corporate Communications : An International Journal*, 13 (2), 197-211.

Bijlage 1: Opzet groepsgesprek

- Welkom en toelichting op de bijeenkomst (5 minuten)
- Voorstelrondje aan de hand van een vraag (Wat is je het meest bij gebleven van de communicatie over de herinrichting van de dreven?) (10 minuten)
- Groepsgesprek aan de hand van een topiclijst (75 minuten)
- Afronding (5 minuten)

Gesprekspartners

1. Andre Heuzer, adviseur digitale communicatie
2. Maartje Hormes, communicatieadviseur
3. Lummieke IJmker, communicatieadviseur
4. Henk Nieboer, projectmanager
5. Tom Workel, verkeersspecialist
6. René van de Brug, directievoerder
7. Edwin van Putten, toezichthouder

Topiclijst groepsgesprek

Algemeen

- Welke (strategische) beleidskaders waren er voor het project?
- Hoe is de aanpak voor de Dreven tot stand gekomen?
- Wat was er succesvol en wat zijn verbeterpunten?

Onderbouwing keuzes

- Welke keuzes zijn er wanneer gemaakt? Door wie zijn deze gemaakt?
- Hoe zijn de keuzes onderbouwd?
- Was er verschil van inzicht bij het maken van keuzes? Hoe is dit opgelost?
- Zijn er tussentijds aanpassingen geweest? Waarom?
- Is er tussentijds geëvalueerd? Proces en / of resultaat?
- Zouden in de toekomst opnieuw dezelfde keuzes gemaakt worden?