

PROJECT COMMUNICATIE

anders bekeken



Een e-gids met een hart voor
interactieve communicatie



VLAAMSE
LAND
MAATSCHAPPIJ

COLOFON

Redactieteam

Olga Jongeneelen, Leen Van den Bergh, Els Seghers, Karolien Bracke, Eva Verstraete, Annick Serdons

Klankbordgroep

Themanetwerk participatie

Grafische vormgeving

Jeroen Theuwis

Illustraties voorpagina

Kyra Boelens

Foto's

Vlaamse Landmaatschappij,
'Help, er ligt een weg in mijn tuin'
(schema's) - Derison en Slangen

Verantwoordelijk uitgever

Toon Denys, gedelegeerd bestuurder,
Vlaamse Landmaatschappij (VLM),
Gulden Vlieslaan 72, 1060 Brussel

Datum

oktober 2015

ISBN

ISBN 978 908 068 7147

Depotnummer

D/2015/3241/306



Inleiding door het themanetwerk participatie

Beste collega,

Op de foto's hieronder zie je twee keer de massa die op het Sint-Pietersplein in Rome wacht tot de nieuwe paus op het balkon verschijnt. De foto's tonen haarscherp aan hoezeer de nieuwe communicatietechnologie ons doen en laten heeft beïnvloed. Iedereen fotografeert en communiceert in de 21ste eeuw. Dat is de context waarin wij over onze projecten communiceren.

Ook projectcommunicatie beperkt zich al lang niet meer tot een mooi gedrukte folder, een kwaliteitsvolle infokrant of een aantrekkelijke uitnodiging. Overheidscommunicatie heeft zich in het begin van de 21ste eeuw razendsnel aangepast en vernieuwd op de tred van nieuwe technische mogelijkheden en maatschappelijke trends. De invloed van de sociale media, de complexiteit van de samenleving en de vraag naar interactieve beleidsvoering zorgen ervoor dat velen andere verwachtingen hebben ten aanzien van de overheid dan vroeger. Hoog tijd dus dat VLM-medewerkers een nieuw houvast krijgen voor hun projectcommunicatie.

Het themanetwerk participatie van de VLM ontwikkelde deze inspiratiegids voor projectleiders, teamleden, communicatieverantwoordelijken, facilitatoren, leidend ambtenaren werkopzichten, ... kortom voor alle VLM'ers

die voor onze inrichtingsprojecten in contact staan met burgers en belangengroepen. Deze e-gids heeft de ambitie om je op weg te helpen en je te inspireren, niet om volledig te zijn. Voor procedures verwijzen we graag naar de interne handleidingen en instructies in het kader van ruilverkaveling, natuurinrichting, landinrichting of grondzaken. Heb je advies of ondersteuning nodig, dan vind je via deze gids vast de weg naar één van de experts in de VLM.

Het is onze overtuiging dat interactieve communicatie op haar best is als ze tot stand komt in een wisselwerking tussen de disciplines (overheids) communicatie, strategische planning, procesbegeleiding, coaching, belanghebbendenmanagement, ... De ervaring leert ons dat een multidisciplinaire aanpak werkt! Dus samen gaan we voor een professionele, doelgroepgerichte en hedendaagse communicatie!

Deze e-gids is geschreven voor medewerkers van VLM en bevat verwijzingen naar VLM-teamsites. Toch kan hij ook een inspiratie zijn voor anderen. We wensen je veel leesplezier!

Themanetwerk participatie,
Vlaamse Landmaatschappij

Bezoek ons nieuw digitaal forum, de teamsite participatie. Je vindt er veel extra informatie, het aanbod van het themanetwerk wordt er geafficheerd én je kunt er je ervaringen delen.

Ook deze sites in Vlaanderen helpen je op weg:

www.complexeprojecten.be
www.toecomst.com
www.kortom.be



2005



2013

Inhoudhoudstafel

RUBRIEK 1: DRAAGVLAK	6	RUBRIEK 5: EVALUEREN EN LEREN	60
Betrokkenheid en engagement	6	Stilstaan en terugblikken	60
Communicatie en participatie vandaag	6	Evaluatie	60
Belanghebbenden beter begrijpen	7	Timing	60
Het ijsbergmodel	7	Voorbereiding	62
Netwerken mobiliseren	8	Evaluatietechnieken	62
Gouden driehoek bij netwerken	8	Nulmeting	64
Politiek draagvlak	8	Concrete tips	64
In interactie met de politiek	9	Zelf- en groepsevaluatie	66
Good practice: de VLM-caravan	11	Coaching	68
Draagvlak, ook in het projectteam	12	Getuigenis: M/V met empathie gevraagd	70
Groepsdynamiek en motivatie	12		
Theorie van Tuckman	13	RUBRIEK 6: ONDERSTEUNING	72
Getuigenis: Communicatie staat of valt met de mensen	14		
		Planning	74
RUBRIEK 2: STRATEGIE	16	Budget	75
		Communicatie en participatie: een gedeeld takenpakket	76
Projectcommunicatieplan	16	Overzicht diensten, teams en contactpersonen	78
Procesplanning en overlegmodel	16		
Werk een communicatiestrategie uit	18	FIGUREN	
Kies voor de juiste toon taal en stijl	20		
Gebruik van logo's	21	Participatieladder	6
Gebruik beelden die tot de verbeelding spreken	21	Ijsbergmodel	7
Getuigenis: Over respect, gelijkwaardigheid en klare taal	22	Gouden driehoek	8
Visualisaties	25	Theorie van Tuckman	13
De perfecte timing	26	Good Practice: projectorganisatie	17
Speel in op opportuniteiten	26	Communicatiecirkel de Merode	20
10 tips voor crisiscommunicatie	27	8-lus communicatiekanalen	30
Werfcommunicatie	28	Omgaan met de sociale media	42
		Actorenkwadrant	49
RUBRIEK 3: COMMUNICATIEKANALEN	30	Evaluatiecyclus	60
		Checklist evaluatie	63
Kies de gepaste communicatiemix	30	Communicatieplan VLM	74
Overzicht van interne communicatiekanalen	32		
Overzicht van digitale externe communicatiekanalen	34		
Overzicht van analoge externe communicatiekanalen	36		
Contacten met de pers	39		
Woordvoerderschap	40		
Persuitednodiging en persbericht	42		
Archiveer de neerslag van de media-aandacht	42		
Omgaan met de sociale media	42		
Getuigenis: Eerlijk duurt het langst	44		
RUBRIEK 4: PARTICIPATIETECHNIEKEN	46		
Algemene principes van participatie	46		
Actorenanalyse en netwerkanalyse	49		
Interactieve meetings	50		
Workshops	56		
Getuigenis: Communicatie op maat van de bewoners	58		

RUBRIEK 1

draagvlak

Betrokkenheid en engagement

Je kent ongetwijfeld voorbeelden van inrichtingsprojecten van VLM waar we geconfronteerd werden met zwarte vlaggen, doodskisten of petitie tegen onze plannen. Of je hebt het zelf ondervonden: je was helemaal klaar voor een informatievergadering, je had een mooie demo voorbereid, maar ter plaatse in de parochiezaal loopt het veel moeilijker dan verwacht.

Als er onvoldoende draagvlak is, gaan burgers in de verdediging, haken partijen af of ontstaat er protest. Burgers zijn mondiger geworden en wensen dat beslissingen in overleg tot stand komen. Draagvlak ontstaat daar waar ruimte is voor dialoog en interactie. Draagvlak betekent dat je rekening houdt met denkpatronen en waarden van de mensen ter plaatse. Je geeft zo iedereen een plaats in de publieke ruimte.

Je geeft iedereen een plaats in de publieke ruimte

Je stapt samen in een denkproces en alle partijen voelen zich gehoord.

Als je tijdig aan het draagvlak voor je project bouwt, krijg je meer begrip bij het publiek, omdat het project een collectief gegeven wordt. Zodra je voldoende draagvlak hebt, staat de deur wagenwijd open voor een betrokken publiek. Burgers hebben dan niet alleen inspraak maar nemen zelf het engagement om hun omgeving vorm te geven.

Communicatie en participatie vandaag

Bij de overheid hebben we het vaak over “communiceren” terwijl we eigenlijk “informer” bedoelen: informatie de wereld in sturen. En de burger is beter dan ooit geïnformeerd. Hij stelt zich kritisch op ten aanzien van de overheid die werkt met belastinggeld. De overheid moet haar gezag verdienen door vertrouwen in haar beleid te creëren. Als overheid erkennen we dat er ook kennis is bij de burgers. Daarom moeten we met hen in gesprek gaan op een niet-autoritaire manier. Bovendien neemt de overheid niet altijd het initiatief. We kunnen ook burgerinitiatieven ondersteunen, zoals we doen met de “quick wins”.

Goede communicatie is informatie uitwisselen om tot een gedeelde betekenis te komen. Communicatie gaat over het vinden van verbinding en het opbouwen van vertrouwen bij de verschillende doelgroepen en belanghebbenden. We beschouwen communicatie als een breed palet van interactiemogelijkheden (informer, raadplegen, adviseren, zelfbestuur, ...) die bewust en doelgroepgericht worden ingezet.

De participatieladder geeft dit palet van interactiemogelijkheden visueel weer. Ze stelt de rangorde van de verschillende participatievormen voor op een ladder. Met de participatieladder kun je de invloed toetsen die actieve burgers of andere belanghebbenden kunnen uitoefenen op het te ontwikkelen beleid of plan. Zo is er pas sprake van coproductie als de burger of deelnemer mee kan beslissen over het plan.

De communicatieopdracht in jouw project behelst dus meer dan louter het drukken van de folder of het lay-outen van de cover van het inrichtingsrapport. Het gaat over aangepaste boodschappen formuleren, met mensen



uit het projectgebied spreken, met verschillende communicatiestijlen omgaan en groepsprocessen faciliteren. De aanpak van de communicatie afstemmen op de doelstellingen van het project is een voortdurende uitdaging. Om hier goed op voorbereid te zijn, kan een doordachte communicatiestrategie je aardig op weg helpen.

Belanghebbenden beter begrijpen

In het verleden bestond het publiek, dat impact uitoefende op een project, voornamelijk uit een aantal financierende partners en enkele belangenverenigingen. De praktijk leert ons echter dat ook de individuele burgers, de lokale pers, het buurtcomité, een Facebookgroep, ... het draagvlak voor je project kunnen bepalen.

Draagvlak is een belangrijke randvoorwaarde om te komen tot een succesvol project. Tracht daarom zoveel mogelijk informatie te verzamelen over je belanghebbenden.

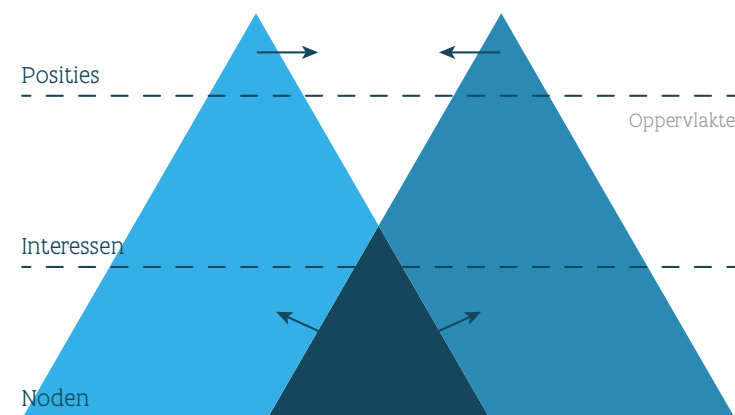
Het is belangrijk om te leren begrijpen waarom mensen zo verschillend kunnen reageren. Je kunt immers pas goed communiceren als je beschikt over een gezonde dosis empathie.

Je inzicht in de drijfveren van de belanghebbenden stijgt als je hun referentiekader begrijpt. We hebben allemaal een eigen referentiekader dat voor een groot deel is gevormd door wat we meegemaakt hebben in het verleden.

Veel mensen hebben de neiging om te denken dat hun referentiekader het normale is en hun zienswijze de enige juiste. Als we ons echter bewust zijn van onze referentiekaders, kunnen we ze beter vergelijken met die van anderen. We leren dan te kijken door de bril van een ander.

Het ijsbergmodel

Eén van de basisprincipes van faciliteren staat omschreven in het ijsbergmodel. Het zegt dat we vaak redeneren vanuit de positie die we innemen. Maar ons referentiekader is slechts het topje van de ijsberg. Het deel van de ijsberg dat zichtbaar is, komt overeen met de posities die de onderhandelende partijen willen innemen. Als je onderhandelt, ga dan op zoek naar de interesses en de noden (de delen van de ijsberg die niet zichtbaar zijn) van de verschillende partijen. Maak ze behoedzaam zichtbaar en kenbaar voor iedereen. Vanuit de noden van de verschillende partijen is het makkelijker om een gezamenlijk doel te formuleren. Zo kom je van verschillende, soms tegenstrijdige referentiekaders tot wederzijds begrip. En vanuit wederzijds begrip kun je zoeken naar een gemeenschappelijk doel.



Het ijsbergmodel

Netwerken mobiliseren

Hoe bouw je nu een brug tussen de overheid en de burger? Hoe organiseer je een interactief en communicatief beleid?

Het belang van netwerken neemt sterk toe in de huidige samenleving. De samenleving is complex, er is een groeiende diversiteit, we zijn met elkaar verbonden via digitale media en er is veel behoefte aan samenwerking en kennisuitwisseling. Individuen kunnen zich makkelijker dan vroeger organiseren in de vorm van een netwerk of een platform. Het is van belang om de processen in de samenleving te bekijken vanuit dit netwerkperspectief. In een netwerksamenleving gelden andere regels.

Er wordt gezegd dat iedereen in de wereld via zes stappen met elkaar verbonden is!

Er zijn verschillende vormen van netwerken: sociale en professionele netwerken, themanetwerken, beleids- of vrijwilligersnetwerken. Netwerken bieden veel kansen. Via bestaande netwerken kun je individuen bereiken. Het in kaart brengen van de bestaande netwerken kan via een netwerkanalyse. Die laat toe de belangrijkste actoren en sleutelfiguren, hun belangen en hun standpunten, en hun relaties met elkaar te kennen. Hierdoor worden relatiepatronen zichtbaar, kunnen we wederzijdse afhankelijkheden opsporen en leggen we krachtenvelden bloot.

Het mobiliseren van netwerken start met de inzet van individuen. Je kan daarin als projectmedewerker een cruciale rol spelen. Probeer in het netwerk van jouw project de trekkers en bondgenoten te ontwaren.

Er wordt gezegd dat iedereen in de wereld via zes stappen met elkaar verbonden is! Wanneer je op de juiste manier de mensen in jouw netwerk mobiliseert, levert dat dus een schat aan contactmogelijkheden op.

Gouden driehoek bij netwerken

Als je naar een netwerkmoment gaat en mensen ontmoet, helpt het eenvoudig schema van de gouden driehoek voor het duurzaam uitbouwen van je relaties.

Geven Je geeft kennis weg, je deelt connecties, je denkt mee na over een probleem van de ander. Als je geeft, bouw je aan je relatie met de ander.

Vragen Vaak willen we andere mensen niet tot last zijn, maar het tegendeel wordt bewezen. Mensen willen graag iemand helpen. Het kan de relatie met de andere persoon juist versterken. Dus vraag gerust mensen om hulp. Via twitter kan je #DTV (durf te vragen) gebruiken

Bedanken Bedank voor de kennis, de tijd of de ervaring die iemand met je heeft gedeeld.



Politiek draagvlak

We zoomen even in op een specifieke vorm van draagvlak, namelijk politiek draagvlak. In een parlementaire democratie geldt immers het primaat van de politiek. De politieke wereld bestaat uit mensen die verkozen zijn door het volk. Politici kunnen je project maken of kraken. En dus is het belangrijk dat je op het juiste moment de juiste mensen mee hebt. Enkele voorbeelden van politieke interventies waar je als projectleider concreet mee te maken krijgt:

Parlementaire vragen die worden gesteld en waarop je als projectleider zo snel mogelijk een ontwerp van antwoord moet formuleren. Tip: focus je op de vraag. Antwoord niet op wat niet in de vraag staat!

Vragen van politici (burgemeesters, schepenen, ministers, gedeputeerden) om persmomenten te organiseren, waarbij zij zelf in de kijker kunnen staan (zie afspraken persbeleid in rubriek III).

Inhoudelijke toelichting van rapporten en nota's tijdens een SOK (Strategisch overleg met het Kabinet).

Toelichtingen aan een schepencollege, de raad van bestuur van VLM of een Bestendige Deputatie.

In interactie met de politiek

Politiek is vluchtig, dus besef dat het draagvlak er morgen ineens niet meer kan zijn (bv. door verkiezingen, nieuwe prioriteiten, ...) waardoor je er opnieuw tijd en energie in moet investeren.

Wees je steeds bewust van de politieke connecties die mensen (kunnen) hebben en wees voorzichtig in je uitspraken. Stel je neutraal op en doe geen beloftes die je misschien niet kunt waarmaken. Zorg voor voldoende feedback naar je leidinggevende en signaleer tijdig wanneer je voelt dat er mogelijk problemen op komst zijn.

Wees je ervan bewust dat je netwerken in de sociale media (Twitter, LinkedIn, ...) ook iets vertellen over je persoonlijke interesses en de kring waarin je beweegt. Zowel collega's als externen kunnen dit bekijken en zich op deze manier een mening over jou vormen. Ook jij kan van deze kanalen gebruik maken om je een beeld te vormen van bepaalde personen die van belang (kunnen) zijn voor je project.



Wist je dat er in de Merode netwerkcafés plaatsvinden?

Landbouwers, horeca-ondernemers, ruiters, burgemeesters,... komen er samen bij pot en pint, luisteren naar een gastspreker en vormen nieuwe samenwerkingsverbanden.

Good practice: de VLM-caravan

De VLM heeft een caravan die je kan gebruiken op onze evenementen of voor evenementen van partnerorganisaties met vertegenwoordiging van de VLM. De caravan is een echte eye catcher. De buitenkant is ingepakt in een mooi landschap. Binnenin kun je met maximum vier personen plaats nemen.

De caravan is in 2012 aangekocht met steun van het Europese project Rural Alliances en werd aanvankelijk vooral ingezet in de Vlaamse Rand en de Merode. Ondertussen heeft hij, zoals het een heuse caravan betaamt, al op vele plekjes in heel Vlaanderen halt gehouden. In het bedevaartsoord Scherpenheuvel hebben we bezoekers bevroegd over de gebruiksfunctie van de omgeving. Op enkele markten in de Vlaamse Rand werden video-interviews afgenomen. Tijdens het Gordelfestival konden de bezoekers in onze caravan na het bekijken van een filmpje deelnemen aan een wedstrijd. In het plattelandsproject Schelde en Leie stelden we de Tragewegenplanner in ontwikkeling voor. In de Vinderhoutse Bossen werd de caravan gebruikt om de VLM de nodige zichtbaarheid te geven tijdens een plantactie.

Je kan de caravan reserveren in Outlook via VLM-Antwerpen, samen met de Kangoo 3 met trekhaak. Er is een disselslot om de caravan te beveiligen tegen diefstal. De stelplaats van de caravan is VLM Herentals.



Draagvlak, ook in het projectteam

Streven naar draagvlak bij de lokale gebruikers en eigenaars is een voor de hand liggende keuze, net zoals het draagvlak bij je leidinggevenden. Maar ook binnen een projectteam is draagvlak doorslaggevend voor het behalen van de projectdoelstellingen. Streven naar eensgezindheid en het voeren van een co-creatief proces zijn essentieel voor kwaliteitsvolle resultaten. Bovendien is elk projectteamlid een potentiële spreekbuis naar externen.

De samenstelling van een multidisciplinair projectteam dat op regelmatige basis samenkomt, is een goede basis voor een participatieve en geïntegreerde aanpak. De actieve bijdrage van verschillende teamleden (ecologie, landbouw, communicatie, projectmanagement, landschap, ...) levert een aantal visies aan die aanwezig zijn in het gebied. Het is daarbij cruciaal dat er een debat gevoerd wordt tussen de teamleden waarbij ieder lid ook in staat is om de eigen visie te overstijgen. Dat laatste wordt wel eens vergeten.

Inzicht in de motivatie van elk teamlid en in de groepsdynamiek helpt om succesvol te communiceren in het team.

Wist je dat je voor advies en begeleiding over de groepsdynamiek in je projectteam terecht kan bij onze procesbegeleiders en interne coaches?

Groepsdynamiek en motivatie

Het ene projectteam ontwikkelt zich succesvol en het andere niet. Vaak ligt de oorzaak bij de mate waarin de groep de kans kreeg om een groepsdynamisch proces te doorlopen én de mate waarin de individuele teamleden gemotiveerd zijn voor het behalen van de doelstellingen. Is de doelstelling gemeenschappelijk geformuleerd en is ze gedragen? Zijn de taken en rollen duidelijk verdeeld? Heeft iedereen een helder beeld van de verwachte output? Communiceren we consequent?

Om tot een goede samenwerking te komen, moet een team een aantal fasen doorlopen

De theorie van Tuckman geeft je een inzicht in een aantal patronen die steeds terugkeren. Om tot goede samenwerking te komen, moet een team een aantal fasen doorlopen. Neem gerust wat meer tijd voor de 'fase van 'storming'. Dit is een noodzakelijke stap om te komen tot een performant team.

Tijdens het opstarten of het evalueren van de projectteamwerking is het ook goed om na te gaan hoe het gesteld is met de individuele motivatie van de teamleden. Ga daarvoor in gesprek met elkaar. Medewerkers presteren beter als ze autonoom kunnen werken en gebruik kunnen maken van persoonlijke talenten.

THEORIE VAN TUCKMAN

1. Forming / vorm

In de eerste fase kennen mensen elkaar nog niet. Omdat er nog geen onderlinge verbondenheid of intimiteit is, is de aandacht vooral gericht op de centrale persoon: de groeps- of teamleider. Dit is de fase waarin de teamleider zijn/haar rol als leider neerzet: in deze fase is het cruciaal dat hij/zij de autoriteit uitstraalt die de leden van hem/haar verwachten.



2. Storming / storm

De fase van conflict en chaos. Verschillen, irritaties en conflicten tussen teamleden komen aan de oppervlakte omdat elk teamlid zijn/haar standpunten en belangen nastreeft. Het 'ik'-gevoel is in deze fase veel sterker aanwezig dan het 'wij'-gevoel. Dat leidt soms tot openlijke conflicten en meningsverschillen. Ook worden in deze fase de contouren van groepsrollen (volgers, leiders) duidelijk.



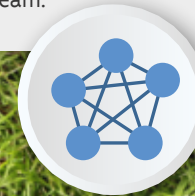
5. Adjourning / afscheid

Op een bepaald moment zal een team weer worden ontbonden, of zullen er mensen uit het team afscheid nemen. Zelfstandigheid van de individuen neemt weer toe. Emoties die te maken hebben met afscheid nemen, zullen een rol spelen en kunnen bijvoorbeeld met een afscheidsritueel worden gekanaliseerd. Wanneer een deel van het team doorgaat, zal dit team zich opnieuw gaan zetten en komt het weer opnieuw in de "forming" fase terecht.



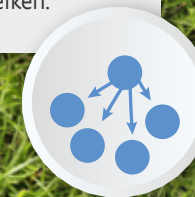
4. Performing / prestatie

Losse individuen transformeren zich in teamspelers. In deze fase is er een grote betrokkenheid bij elkaar en bij de teamdoelen. Teamleden communiceren open met elkaar, spreken conflicten uit en voorzien elkaar van constructieve feedback. Pas in deze fase is er eigenlijk echt sprake van een goed functionerend team.



3. Norming / norm

Groepsnormen worden duidelijker zodra teamleden hun rol als teamlid beginnen te accepteren. De samenwerking komt op gang en de manier waarop mensen samenwerken wordt expliciet of impliciet vastgelegd. Ieder teamlid wordt zich er meer en meer van bewust dat hij/zij de anderen nodig heeft om resultaten te bereiken.



Team

GETUIGENIS

Communicatie staat of valt met de mensen

Collega Eddy Dupae mijmert over communicatie en participatie in de ruilverkaveling.

Het is de kunst om te leren luisteren naar de mensen. Je hebt als expert niet zelf de waarheid in pacht. Het is goed voor een materiespecialist om een stevige basiskennis te hebben. Dat is eigen aan de opleiding van een bioloog, archeoloog, ruimtelijk planner, ... Maar daarnaast is de deskundigheid van het volk belangrijk.

Schenk dus gemeente aandacht aan de mensen en stap niet vooringenomen naar partners, bewoners of burgers. Dat leer je niet op de schoolbanken, wel door veel ervaring op te bouwen. Je moet je eigen mening leren loslaten en oprecht benieuwd zijn naar het idee van iemand anders.

Communicatie start ook met een goed uitgebouwd projectteam. Dit team is best een afspiegeling van de krachtverhoudingen in het gebied. In een team moet je open kunnen praten met elkaar. Probeer te vermijden dat er een sterke dominantie aanwezig is van één sector. Teamwerking gaat over kameraadschap. Als projectleider ga je het plan verdedigen, maar ook de voorstellen van de andere projectteamleden. Alles draait rond een goed vertrouwen binnen het team, tussen de teamleden. Iedereen staat daar op gelijke voet.

Ook binnen commissie en comité is een evenwaardige behandeling van alle sectoren belangrijk. In een respectvolle sfeer krijg je heel wat moois verwezenlijkt. Erkennen dat alles zijn waarde heeft, levert een goede basis op voor de besluitvor-

ming. Ik heb altijd al geluk gehad met de samenstelling van de comités. Toch zocht ik ook actief naar de juiste mensen die opkomen voor het lokale en die open staan voor anderen. De afvaardiging is ontzettend belangrijk. Comitéleden moeten zelf echt geëngageerd zijn. Dat levert voltallige samenkomsten op.

Het heeft ook veel met behendigheid te maken. Hoe kun je mensen overtuigen van het belang van een bos of weiland met narcissen. Trek er in de vroege lente op uit en neem de commissie- en comitéleden mee op het terrein. Laat ze het zien, voelen, ruiken, ...

Stemmen? Dat doen we niet! We hebben altijd de tijd genomen om te praten met elkaar. Een echte debatacultuur maakt zoveel meer mogelijk, meer oplossingen en meer mooie creaties. In de botsing der ideeën komt de creativiteit naar boven en wordt het grandioze geboren, naar de uitdrukking: "In de botsing der ideeën ontspringt het licht!"

Het opbouwen van een goede terreinkennis is een basisinstelling. Via de inhoudelijke onderbouwing en de ontmoeting met de mensen krijg je pas echt voeling met de materie. Tijdens de ecologische opmetingen eten we altijd onze boterhammen in de cafés waar de boeren komen. Zo zijn we aanspreekbaar. Op deze manier wek je vertrouwen.

Een project als ruilverkaveling kun je zien als een sociaal gebeuren. De herverkavelaar, ecooloog, toezichter van werken, ... zijn sterk aanwezig in het gebied. Door de deur van de werfkeet letterlijk open te zetten wordt alles meer bespreekbaar. De boeren komen dan bij ons een kop koffie drinken.

Lachen, plezier maken, belonen, sfeer creëren, ... horen er in wezen bij. Daar ontstaan de connecties, de herkenning en de voldoening.

Hoe kun je dan beslissen, als je zoveel rekening houdt met de ideeën van de mensen? Het is een organisch proces. Alles moet zijn tijd hebben, de geesten moeten rijpen. In een oprecht gevoerd organisch proces is de 'common sense' of waar de meesten het mee eens zijn, een goede optie. Een verandering in de eigen leefomgeving is voor geen enkele burger makkelijk. Het zijn slechts enkelingen die de verandering spontaan toejuichen. We vertellen vaak aan de mensen: wij veranderen pas als jij het echt wilt. We schenken aandacht aan die zaken die echt belangrijk zijn.

Tot slot mag je het imago van de ruilverkaveling en van de VLM niet schaden. Pas een recht van voorkoop altijd op dezelfde manier toe. Trek geen mensen voor. Behandel elke zaak gelijkwaardig. De boer en de graaf, ik spreek ze allebei met de voornaam aan.



RUBRIEK 2

strategie

Projectcommunicatieplan

In deze rubriek verdiepen we ons in de opmaak van een projectcommunicatieplan. Het doel daarvan is dat je een stevig kader hebt voor alle communicatie die tijdens een project wordt gevoerd. Het projectcommunicatieplan focust zich op externe communicatie. Toch is het essentieel dat je als projectleider eerst intern communiceert. Dat is belangrijk voor het interne draagvlak en voor het welslagen van je project.

In het projectcommunicatieplan wordt de de communicatiestrategie beschreven. Daarbij maak je eerst een aantal strategische keuzes over de boodschap, de doelgroepen, het gewenste overlegmodel, enz. Op basis van die keuzes kies je gepaste communicatiekanalen en participatietechnieken en die vertaal je naar een concreet actieplan. Op basis van dat actieplan vraag je jaarlijks (tijdens de opmaak van de jaarplanning) de nodige ondersteuning aan bij de cel communicatie. Je kunt pas een communicatieplan opstellen wanneer de projectdoelstelling(en) en de randvoorwaarden helder zijn geformuleerd. Zorg dus eerst voor een eenvoudige projectfiche waarin je de doelstelling, probleemstelling, timing, capaciteit, financiering en mijlpalen formuleert. Die informatie kun je best delen met het projectteam en de directe partners.

Procesplanning en overlegmodel

Er is een onderscheid tussen projectplanning en procesplanning. Projectplanning is eerder georiënteerd op de mijlpalen en de inhoud. De inhoud omschrijft het WAT, de feiten, de gegevens, de plannen, de discussies. Het proces is het HOE en heeft te maken met het verloop en de mensen. Hoe gedragen mensen zich? Hoe gaan ze met elkaar om? Wanneer komen ze samen? Hoe is de opbouw van de agenda?

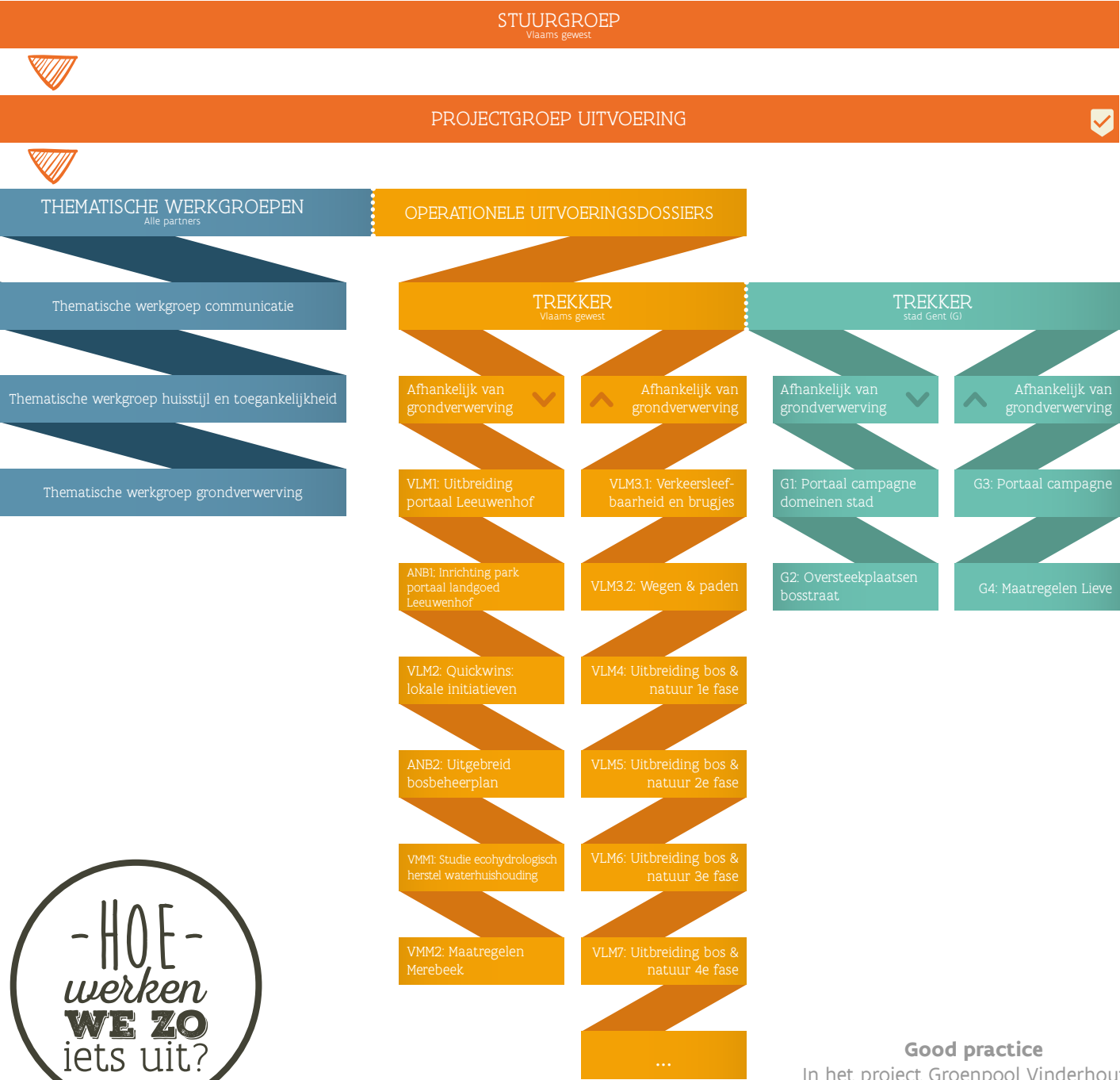
Het projectcommunicatieplan bevat de doelstellingen, de communicatiestrategie, de communicatie- en participatiemomenten, het tijdpad, ... Het is zinvol om het tijdpad schematisch weer te geven met een indicatie van tussentijds verwachte output. Een schematische weergave schept inzicht in het tijdsverloop van het proces en helpt de verwachtingen scherp te stellen.

Vaak wordt er tijdens een meeting geen inzicht gegeven in het proces en het tijdsverloop. Nochtans hebben deelnemers hier vaak behoefte aan. Wat weten we al? Wanneer komen we nog samen? Wat gebeurt er met het resultaat? Wanneer start de uitvoering? Communiceer hier steeds over!

Er bestaat geen pasklaar overlegmodel. Het wordt steeds op maat gemaakt

Bij de start van het project is het goed om het overlegmodel van je project vast te leggen. Zelfs een klein inrichtingsproject heeft baat bij een welomschreven overlegprocedure. Wie heeft de eindverantwoordelijkheid? Wie stuurt het project aan? Wie zijn de doeners? Wie is klankbord? Hoe benoemen we de verschillende overleggroepen? Er bestaat geen pasklaar overlegmodel. Dit wordt steeds op maat bepaald en het kan worden uitgeschreven in een huishoudelijk reglement. Binnen VLM zijn er al tal van huishoudelijke reglementen geschreven. Voorbeelden vind je terug op de teamsite van het themanetwerk Participatie.

Voor de inrichtingsinstrumenten ruilverkaveling, natuurinrichting en landinrichting is de samenstelling van de overleggroepen wettelijk bepaald. Maar ook dan is het opportuun om het overlegmodel te verfijnen op maat van het project.



Good practice
In het project Groenpool Vinderhoutse Bossen zijn er veel partners. Er werd dan ook een uitgebreid overlegmodel opgezet.



Werk een communicatiestrategie uit

Hoe begin je nu aan die communicatiestrategie? Doe van bij de start van je project een beroep op de communicatieverantwoordelijke van jouw vestiging. Overleg ook met het projectteam en de directe externe partners van het project. Meer informatie over concrete ondersteuning vind je in de laatste rubriek.

Maak gebruik van onderstaand sjabloon. Bewaar het in de projectmap op het netwerk en actualiseer het regelmatig.

We beperken in deze paragraaf de communicatiestrategie in een project tot 6 essentiële componenten.

 **PROJECTCOMMUNICATIEPLAN**
zie teamsite Participatie

 **STORYTELLING**

 **ELEVATOR PITCH**

*Wist je dat we in ruilverkaveling
Jesser en werkateliers houden?*

We stelden een communicatiestrategie op voor de zoektocht naar een duurzaam beheer van de gronden in Jesseren. Dat project ken je misschien onder de naam 'De Cirkel'.

1 BEPAAL DE MISSIE/VISIE. Doe een missie/visie-oefening samen met de stakeholders. Baken vooraf het beleidskader af (welk beslist beleid bestaat hierover?). Wat zijn de strikte randvoorwaarden? Op welke vlakken is er speelruimte? Welke beleidsruimte wordt er gegeven aan het participatieproces? Wat is wel en niet mogelijk? In rubriek IV vind je meer informatie over de keuze die je hebt aan methodes om interactieve momenten met stakeholders te organiseren.

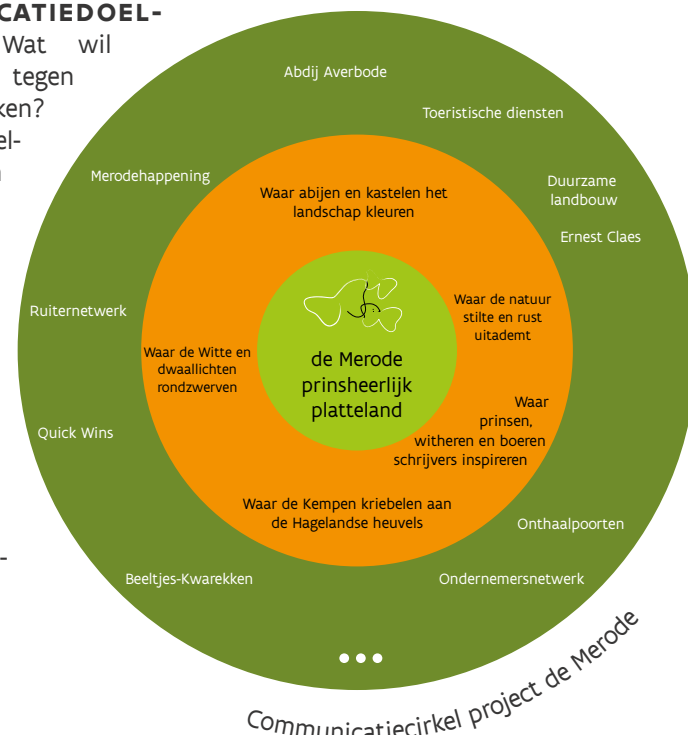
2 IDENTIFICEER DE BELANGHEBBENDEN. voer een actorenanalyse uit en groepeer de actoren daarna volgens belang, positie of interesse. Betrek een aantal prioritaire partners bij deze oefening (bv. de betrokken gemeente). Een actorenanalyse helpt je om inzicht te krijgen in de omgeving en de belanghebbenden. Je kan de analyse gebruiken om macht en invloed van relaties te inventariseren en doelgroepen af te bakenen. In de rubriek over participatietechnieken vind je meer informatie.

3 FORMULEER ÉÉN OF MEER COMMUNICATIEDOELSTELLINGEN. Wat wil je met wie tegen wanneer bereiken? Noteer de doelstellingen en zoek daarbij afstemming met de directe partners. Als de communicatiedoelstellingen helder of SMART verwoord zijn, heb je een sterke vertrekbasis.

4 FORMULEER PRIMAIRE EN SECUNDAIRE COMMUNICATIEBOODSCHAPPEN. Mensen inspireren doe je met een sterk verhaal. Dat verhaal kan langer en persoonlijker zijn of kort en zakelijk, afhankelijk van de omstandigheden. Bepaal in je communicatiestrategie in elk geval een primaire en een secundaire boodschap. Het zijn de bouwstenen van jouw projectverhaal! De primaire boodschap omschrijft de kernboodschap van het project en wordt in elk communicatieproduct herhaald. Secundaire boodschappen kunnen doelgroepgericht worden ingezet en geven een aanvulling op de kernboodschap.

Een goede methode om de boodschap te bepalen is de methodiek van de communicatiecirkels, waarbij de boodschap wordt vastgelegd in concentrische cirkels.

Een sterk verhaal formuleren kun je doen met de methodiek "Storytelling" of "Elevator pitch".



5 KIES EEN WAAIER AAN KANALEN die je wilt inzetten en producten die je wilt maken. Wees hierin selectief. Maak een bewuste keuze. De communicatiemix moet hanteerbaar zijn en je moet hem consequent kunnen toepassen. Stem de media die je kiest, af op je communicatiedoelstellingen. Zorg ervoor dat de verschillende media elkaar versterken. Verwijs bijvoorbeeld in je krantje naar de website en zorg ervoor dat de pdf van het krantje terug te vinden is op de website. Publiceer belangrijke bijkomende info over de werken op de website of de Facebookpagina en vermeld in je krantje dat de meest actuele info daar te vinden is.

6 MAAK ELK NAJAAR EEN PLANNING VOOR HET VOLGENDE JAAR. Baseer je op het communicatieplan van het project. Maak gebruik van de projectbegroting en de planningstool om communicatiebudget en personeelscapaciteit aan te vragen. Maak samen met je leidinggevende en met de communicatieverantwoordelijke duidelijke afspraken binnen de VLM. Maak ook duidelijke afspraken omtrent de planning met de partners. Wie van het team staat in voor de communicatie? Welke capaciteit vragen we van de cel communicatie? Welke communicatieproducten gaan we maken? Welke evenementen vinden er plaats? Dragen de partners bij in de kosten en welke belangrijke processen lopen er?

Bespreek het projectcommunicatieplan met een communicatieverantwoordelijke. Daarmee breng je hem/haar op de hoogte én je krijgt ongetwijfeld interessante input die de strategie zal versterken. Doe dit zo vlug mogelijk na de start van je project. Het lijkt misschien niet dringend, maar dat lijkt het nooit tot je telefoon krijgt van een journalist! Neem als projectleider de communicatie over het project van bij het begin in eigen handen.

Het lijkt een hele boterham om te komen tot een communicatiestrategie. Maar dit hoeft helemaal niet op een gebruikelijke vergadering tot stand te komen. Ga zeker ook eens langs bij de procesbegeleider in je vestiging om te horen hoe je dit op een prettige manier en eventueel samen met de partners voor elkaar kan krijgen.



Kies voor de juiste toon taal en stijl

Een dialoog kan niet tot stand komen als de partijen elkaar niet begrijpen. Gebruik een vlotte en eenvoudige taal. Benadruk de positieve effecten op de leefomgeving van de mensen.

“Een functioneel fietspad aanleggen” zegt net iets minder dan “zorgen voor een veilige fietsverbinding voor de schoolgaande jeugd en de werknemers van de streek”. Wij als experts en technici schermen wel eens met wetenschappelijke termen of vaktaal. Burgers willen echter van ons horen wat we gaan doen, voor wie en waarom, in een taal die ze begrijpen. Als je je tot de gewone burger richt, gebruik dan zinnen die een 13-14-jarige kan verstaan. Kies voor actieve en positieve zinnen.

Onze communicatieproducten moeten aantrekkelijk zijn en professionaliteit uitstralen. De teksten en de vormgeving zijn herkenbaar, neutraal en eenvoudig. De juiste toon en stijl vinden is dus essentieel. We kunnen daarvoor een beroep doen op enkele handvaten:

- Beantwoordt jouw primaire boodschap aan de missie en visie van de VLM? Dit wil zeggen: draagt je project bij aan de kwaliteit van de open ruimte in Vlaanderen?

- Toets je product aan de VLM-waarden: is het klantgericht? Straalt het vakmanschap en creativiteit uit? Is het een resultaat van samenwerking? En hoe zit het met de loyaliteit ten opzicht van de organisatie (bv. vermelding logo)?

- De juiste stijl is de huisstijl van de Vlaamse overheid of de afgesproken huisstijl van een project. De nieuwe huisstijl van de Vlaamse overheid houdt in dat het groen-bruin VLM-logo verdwijnt en vervangen wordt door een “typografisch logo”. Er is echter nog een overgangstijd tot 2016: zolang niet alles klaar is, blijven we het oude logo gebruiken. De nieuwe projecten starten meteen in de nieuwe huisstijl. De medewerkers van de cel of dienst communicatie van je vestiging kennen de stand van zaken en beschikken over de nodige grafische elementen zodra ze gebruikt kunnen worden. Sigrid Verhaeghe van de dienst communicatie in Brussel coördineert dit project.



- Als Vlaams agentschap zijn we gebonden aan de normen voor overheidscommunicatie. Die staan beschreven in het decreet van 30 april 2009 over de normen voor de Vlaamse overheidscommunicatie. Meer informatie (o.a. over de sperperiode voorafgaand aan verkiezingen) vind je ook op de website over normen voor overheidscommunicatie.

- De Vlaamse overheid spreekt Nederlands. Heb je vragen over de taalwetten in Brussel en de faciliteitengemeenten, dan kun je terecht bij het Steunpunt Taalwetwijzer (taalwetwijzer@vlaanderen.be of 1700). De belangrijkste principes vind je in de brochure 'Taalwetwijzer – Welke taal wanneer?'

- Zorg dat je de juiste spelling gebruikt en gebruik ook de juiste benaming van straten, functies, bevoegdheden, overheden, organisaties.... Met vragen over spelling of taalgebruik, kun je terecht bij de Taaltelefoon, tel. 078 15 20 25. Online kun je taalvragen stellen via Taaladvies. Wist je trouwens dat het Groene Boekje online raadpleegbaar is?

Wat met humor?

Humor relativeert en neemt spanningen weg. In sommige fasen van het project werkt humor prima en in andere fasen kan humor zich tegen het project keren. Denk goed na voor je humor gebruikt, vraag wat anderen ervan vinden en bewaak altijd de toon en stijl.

Gebruik van logo's

Het is belangrijk om bewust om te gaan met het gebruik van logo's, afhankelijk van de inspanningen die de VLM en de partners leveren in projecten. Maak hierover concrete afspraken binnen het partnerschap en binnen VLM. Het spreekt voor zich dat het logo van Vlaanderen of het logo van VLM in elk VLM-communicatieproduct is opgenomen. In verband met de veranderende huisstijl Vlaanderen, neem je best contact met de cel of dienst communicatie voor een advies. Maar vaak zijn heel wat andere partners betrokken. Geef dan ook hun logo weer.

Als algemene regel geldt: het logo van elke partner die mee financiert of een sterke personeelsinzet levert, wordt weergegeven. Als je twijfelt, vraag advies aan de cel of dienst communicatie.

VLAAMSE
LAND
MAATSCHAPPIJ



Gebruik beelden die tot de verbeelding spreken

Een beeld zegt meer dan 1000 woorden. In onze digitale informatiemaatschappij is dat meer dan ooit het geval. Sociale media, smartphones en het internet laten toe dat we foto's maken en onmiddellijk delen met elkaar. We houden elkaar op de hoogte via beelden, omdat ze zoveel meer aanspreken. Veel beeldmateriaal is online vrij beschikbaar en eenvoudig te bewerken. Vergeet geen bronnen te vermelden.

Het is een kunst om beelden te selecteren die herkenbaar zijn voor jouw doelgroep. Ze laten zien waar je aan werkt. Visualisaties en voorstellingen zorgen voor meer draagvlak omdat ze een verkeerde beeldvorming helpen voorkomen. Wil je contact leggen met de buurtbewoners, dan werken foto's uit de oude doos. Bezoek eens een gepassioneerd fotograaf in de streek. Wie weet welke pareltjes hij uit zijn hoed tovert. Je gaat zelf zo ook meekijken door de ogen van de belanghebbenden.

Verzamel zoveel mogelijk mooie foto's van je projectgebied. Neem niet alleen landschapsfoto's; maak ook foto's van mensen die recreëren, rusten of feesten in het gebied. Zo'n mini-fotodatabank kun je vaak gebruiken. Als je dit beeldmateriaal verwerkt in demo's en folders vind je automatisch meer aansluiting met je publiek. Zorg dat je (bij voorkeur) vanuit één zelfde punt foto's neemt van voor, tijdens of na de inrichtingswerken. Nog een extra tip: neem de foto's na de werken zeker bij mooi en helder weer. Bij afloop van je project kun je dan sterk communiceren over de voortgang en veranderingen in de omgeving.

Fotografeer niet alleen landschappen. Mensen zijn ook best interessant



TAALWETWIJZER
Versie 2010



THEMATISCH LOGO
“Vlaanderen is open ruimte”



HUISSTIJL VLAANDEREN



NORMEN VOOR OVERHEIDSCOMMUNICATIE



TAALADVIES



GROENE BOEKJE



Over respect, gelijkwaardigheid en klare taal

Communicatieverantwoordelijke Karolien Bracke deelt enkele gedachten over communicatie en participatie in natuurinrichting.

Làààng geleden schreef ik als stagewerk het communicatieplan natuurinrichting bijeen. Natuurinrichting was een nagelnieuw instrument en we waren er trots op dat we van bij de start van natuurinrichting zoveel aandacht besteedden aan de communicatie. Maar als je het communicatieplan natuurinrichting nu ter hand neemt, is het behoorlijk passé! Het was echt een plan voor eenrichtingscommunicatie van de VLM naar “de burger” – een term die ik met schroom gebruik, want ondertussen weten we dat Jan Modaal niet bestaat. Bij elke mijlpaal in de procedure hoorden welbepaalde communicatieve acties die je moest uitvoeren. Ze waren quasi allemaal gericht op informeren. We wilden de mensen informeren, voornamelijk op schriftelijke wijze, in de hoop dat ze dan het waarom van onze plannen zouden begrijpen én dat ze onze projecten zouden onderschrijven. Die hoop kreeg bij mij al gauw een stevige deuk, want toen ik in de Oosthoekduinen en in de West-Vlaamse Scheldemeersen de communicatie mee in handen had, werden we geconfronteerd met protesterende scouts en onwillige vissers. Na hun straatactie bleken de scouts gelukkig bereid tot een gesprek. Ik voelde snel affiniteit met hun noden en wensen; wellicht zat mijn scoutsverleden daar voor iets tussen. We hebben het conflict met één gesprek kunnen oplossen. We kwamen immers tot het besef dat de vragen van de scouts niet onredelijk waren en dat we nauwelijks op de natuurdoelstellingen zouden inboeten door hun vragen groten-deels in te willigen. Aan het eind

van het project waren de scouts onze bondgenoot en stonden ze achter ons project.

Hoe rationeel en analytisch we ook te werk gaan bij de uitwerking van onze plannen, zodra we naar buiten gaan, moeten we ook een stukje werken op het gevoel. Mensen hebben altijd een gevoel van eigenaarschap over hun omgeving, en daar moeten wij respectvol mee omgaan. Als we dat doen, krijgen we respect terug. Dan kunnen we het gesprek vanuit gelijkwaardigheid voeren. Onder de weerstand waar we soms op botsen, zit volgens mij vaak een terechte verontwaardiging van mensen die het gevoel hebben dat ze niet vanuit gelijkwaardigheid behandeld worden.

Een specifieke situatie bij natuurinrichting is dat er vanwege de natuurdoelstellingen vaak weinig onderhandelingsmarge is. Dan moeten we het nog méér hebben van een open en respectvolle houding. Wie dan met ons aan tafel zit, zal al gauw begrip opbrengen voor onze visie en doelstellingen, en zo komen we toch wel weer vooruit.

Ik merk dat sommige natuurinrichtingsprojecten bemoeilijkt worden doordat mensen uit de belangengroepen zo’n groot gevoel van eigenaarschap hebben, dat ze ons enigszins als indringers beschouwen. Dan worden we in een rol geduwd waar we maar weinig manoeuvreerruimte hebben. Bovendien, daar waar je mensen rond de tafel brengt over natuurherstel, -ontwikkeling of -beheer, komen er al gauw conflicterende meningen boven en dreig je in eindeloze discussies te gaan. Ikzelf ben dan geneigd om te kiezen voor de meest gedragen oplossing. Ik denk dat je zo op termijn meer en betere resultaten haalt. De maatschappelijke haalbaarheid van onze projecten zou wat mij betreft in het hele



proces meer mogen gaan doorwegen, van het onderzoek naar de haalbaarheid tot en met de monitoring.

Verder blijft het voor mij als communicatieverantwoordelijke een dagelijkse zorg om in onze communicatie helder en duidelijk te zijn. Want door verstaanbare taal te gebruiken, tonen we ons respect voor de lezer, die misschien weinig vertrouwd is met onze denkkaders. Als we tekst voor een infobord of een folder klaar hebben, of als we een praatje voor een groot publiek voorbereiden, moeten we ons altijd afvragen: “Zou mijn schoonmoeder, de kapper of mijn poetsvrouw dit begrijpen?” Ik heb aan den lijve ondervonden dat mensen die onze sector niet kennen, zich niets kunnen voorstellen bij “een begrazingsblok” of een “heischraal grasland”. Ik probeer daarom dagelijks de vertaalslag te leveren en ambtelijke termen die sterk van onze eigen positie uitgaan, te vermijden: “maatregel”, “verwerven” en “recreatief medegebruik” zijn uit den boze. En “begrazingsblok” wordt “graaszone”, maar voor “heischraal grasland” heb ik helaas nog geen alternatief gevonden!

In West-Vlaanderen hebben we een sterke traditie van werfinfoborden in de natuurinrichtingsprojecten. Onder de grote borden die de aannemer verplicht plaatst, hangen we nog een paneel waarop we in tekst en beeld aangeven wat we doen op de werf, waarom, wanneer en hoe. We voegen ook altijd het GSM-nummer en het mailadres van de leidend ambtenaar en/of de werftoezichter toe, met daarbij de vermelding dat iedereen hen kan contacteren met vragen, suggesties

of klachten. Ik vind het héél belangrijk dat we als overheid toegankelijk en zichtbaar zijn. Ook als we werf wandelingen houden, beklemtonen we dat niemand moet wachten tot er een probleem is, maar dat we open staan voor alle vragen en suggesties in verband met de terreinwerken.

Op dat vlak hebben de werftoezichters trouwens een cruciale rol. Ze gaan dagelijks in overleg met landbouwers en bewoners om te bekijken hoe we zo weinig mogelijk hinder kunnen veroorzaken. Zij blussen brandjes door tijdens de werken rekening te houden met de wensen van onze partners en doelgroepen. In die zin zijn zij méér met communicatie bezig dan een communicatieverantwoordelijke, die veel backoffice werkt. Ze zijn onze diplomaten, onze ambassadeurs en onze troubleshooters op het terrein. Als op het einde van de rit iedereen tevreden is -de burgemeester, de landbouwers, ANB, Natuurpunt, de bewoners, de wandelaars, noem maar op...- reken maar dat de werftoezichter dan schitterend werk heeft geleverd!

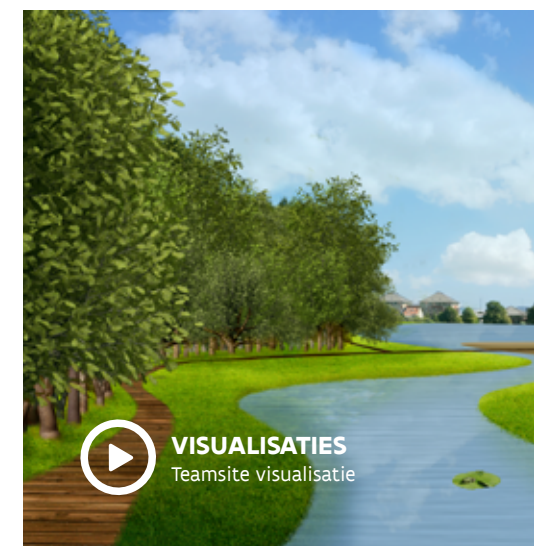
Door verstaanbare taal te gebruiken, tonen we ons respect voor de lezer

ENKELE FOTOTIPS

- Zorg dat je foto's een voldoende hoge resolutie hebben; alleen dan zijn ze bruikbaar voor gedrukte publicaties. Voor advies kun je terecht bij de cel communicatie.
- Maak je foto's van herkenbare personen, vraag dan of ze er geen bezwaar tegen hebben dat je hen fotografeert en dat je de foto's in een publicatie gaat gebruiken. Zonder hun toestemming mag je de foto's in principe niet publiceren.
- Vermeld bij foto's "©VLM fotoarchief".
- VLM heeft een uitgebreid fotoarchief dat echter nog niet goed ontsloten is. Ga na bij de cel of dienst communicatie welke foto's er al voorradig zijn van het project.
- De Vlaamse overheid heeft een eigen fotodatabank die je op aanvraag kan raadplegen. Ook op VLM-niveau werken we aan een fotoarchief.
- Je kunt foto's georefereren (coördinaten toevoegen). Hoe je dit doet, lees je op de teamsite participatie.



HANDLEIDING
Foto's georefereren

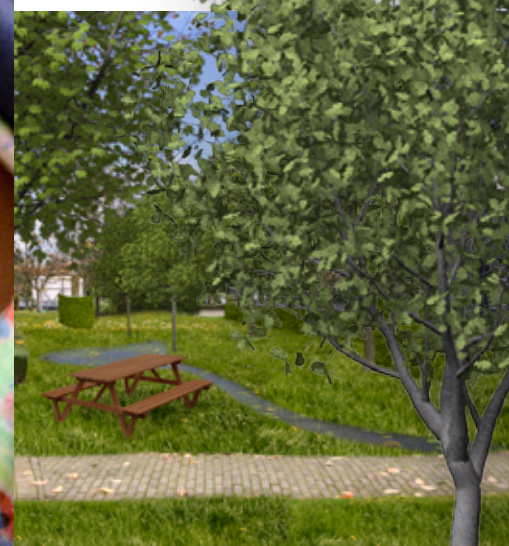


VISUALISATIES
Teamsite visualisatie



Wist je dat...

er tijdens de Green Work(s)-conferentie in Brugge een schilderij werd gemaakt van een kwaliteitsvolle en duurzame stadsrand? Alle deelnemers konden een insteek geven bij de schilderes over hun visie op de stadsrand.



De perfecte timing

Op het juiste moment communiceren is van cruciaal belang, maar doorgaans gemakkelijker gezegd dan gedaan. Tijdig communiceren zorgt ervoor dat je draagvlak behoudt of creëert. Doe je het echter te vroeg, dan loop je het risico mensen te verliezen omdat je boodschap niet concreet genoeg is. Nieuws is vandaag de dag snel achterhaald. Steek dus je antennes uit en zoek naar mogelijkheden om in te spelen op kansen, anticipeer op vervelende situaties en reageer zo snel mogelijk op vragen die via allerlei kanalen gesteld worden. We gaan even dieper in op hoe je best omgaat met kansen en crisissituaties en belichten enkele specifieke aspecten van werfcommunicatie.

Speel in op opportuniteiten

Vergeet niet om je successen te vieren en uit te pakken met je resultaten. Mensen houden van positief nieuws! Kort en concreet nieuws wordt het meest gelezen. Sta voldoende stil bij kansen die zich voordoen in je project.

De huidige digitale en sociale media laten toe om goed nieuws snel onder de aandacht te brengen. Positief nieuws brengen houdt je project levend, getuigt van dynamiek, verhoogt de betrokkenheid en creëert de nodige goodwill bij belanghebbenden voor momenten waarop het even moeilijker gaat.

ER IS (NOG) GEEN MEDIA-AANDACHT:

neem de situatie zelf in handen en organiseer een crisisberaad met de partners om een strategie af te spreken.

ER IS WEL MEDIA-AANDACHT:

het doel is om de schade te beperken door zo snel mogelijk correct en transparant te communiceren.

Uit 'Help er ligt een weg in mijn tuin'



CRISISCOMMUNICATIE
Zie teamsite participatie

Als er zich een incident voordoet dat de relaties met de partners en/of het positieve imago van de VLM in het gedrang brengt, dan is er mogelijk sprake van een crisissituatie.

Komt de crisissituatie in de buurt van deze definitie: "Een crisis is een grootse gebeurtenis met een mogelijk negatieve afloop of gevolg die niet enkel de organisatie maar ook haar klanten, producten, diensten of goede naam treft. Een crisis onder-

breekt de normale gang van zaken en kan soms het voortbestaan van een organisatie bedreigen", dan oordeelt het afdelingshoofd of het crisiscommunicatieplan van de VLM in werking moet treden. Is dat het geval, dan wordt een crisiscomité samengesteld met een crisismanager (het afdelingshoofd of de gedelegeerd bestuurder), een crisiscommunicator (de VLM-woordvoerder) en enkele deskundigen (bv. mogelijk jij als projectleider of projectteamlid).

Breng bij (dreigende) crisissituaties zo snel mogelijk je leidinggevend en het celhoofd communicatie op de hoogte en probeer niet alles alleen op te lossen.

In de context van inrichtingsprojecten komen zware crisissen zelden voor. Bij crisissituaties is het zaak om je hoofd koel te houden en goed te overleggen met collega's en partners. Van groot belang is uiteraard ook hoe je met de pers omgaat tijdens een crisis.

OMGAAN MET EEN CRISISSITUATIE

10 tips voor crisiscommunicatie

Voor de crisis:

1 Anticipeer, bereid je voor: wat zou er kunnen gebeuren? Hoe reageren we dan? Wat is onze boodschap? Wat is onze strategie? Wie/wat hebben we dan nodig?

2 Oefen je communicatie voor de verschillende crisisscenario's

3 Organiseer een crisisteam: wie zit er minstens in het team? Informeer deze mensen daarover. Heb je hun GSM-nummer?

4 Vorm netwerken en ontwikkel een vertrouwensrelatie met gesprekspartners, pers, bondgenoten, projectpartners... tijdens een crisis is wederzijds vertrouwen tussen alle belanghebbenden cruciaal! Zorg voor neutrale en geloofwaardige partners.

Tijdens de crisis:

5 Laat je bijstaan door een jurist om (zware) fouten te vermijden.

6 Verwittig/betrek de woordvoerder van de VLM en het celhoofd communicatie.

7 Reageer snel en wees aanwezig. Hoe je je als woordvoerder gedraagt, is vaak belangrijker dan de boodschap.

8 Zorg ervoor dat de verantwoordelijken hun verantwoordelijkheid ook opnemen, anders zal de crisis blijven verder bestaan.

9 Wees transparant en vertel steeds de waarheid. Wees ook coherent. Vergeet de interne communicatie niet.

Na de crisis:

10 Sluit de crisis af. Bedank interne en externe partners voor hun medewerking, zorg voor een nabespreking van de ervaringen. Kom beloven zo snel mogelijk na.



Werfcommunicatie

Crisis kan ontstaan tijdens de planvorming, maar in veel gevallen ontstaat deze tijdens de terreinwerken. Tijdige communicatie over hinder bij werken of ingrepen in de openbare ruimte is belangrijk. Je creëert, behoudt of verliest er draagvlak mee. Daarom is het belangrijk om goed te communiceren tijdens de fase van uitvoering. En dat doe je best op de werf, zo dicht mogelijk bij de belanghebbenden.

Enkele tips voor een goede communicatie op de werf

- ⚙ Plan je werfcommunicatie! Stel een goede communicatiemix samen in overleg met de communicatieverantwoordelijke: denk aan infoborden, visualisaties, een folder, een werfwandeling, een digitale nieuwsbrief, het gemeentelijk infoblad, een persbericht. Gebruik ook de websites van de VLM en de partners. Vergeet ook de sociale media niet.
- ⚙ Maak duidelijke afspraken met de aannemer. Aannemers zijn het gewoon om vrij te kunnen beslissen over de praktische uitvoering van de werken. Soms wijzigen hun plannen en sluiten ze een straat een aantal dagen eerder af dan voorzien. Dat zorgt voor onbegrip bij buurtbewoners en voorbijgangers.

- ⚙ Bepaal wanneer medewerkers aangesproken kunnen worden op het terrein. Hang een contactaffiche aan de werfkeet met een telefoonnummer en vermeld de dagen dat de werfkeet bemand is.
- ⚙ Verschuil je niet in de werfkeet, maar spreek de mensen aan en leg contacten.
- ⚙ Betrek zeker de directe partners zoals de gemeente, provincie, de terreinbeheerder, ... Laat hen een ambassadeursfunctie opnemen en zorg dat jullie allen hetzelfde verhaal vertellen! Bezorg de partners hiervoor de nodig info, bv. een link naar het nieuwsbericht op de website van de VLM. Kijk na of ze een eigen Twitteraccount hebben, bezorg hen een link naar digitale flyers indien die er zijn en ook enkele papieren exemplaren.

De perfecte timing voor werfcommunicatie

Hoe kun je bewoners en handelaars tijdig informeren over geplande werken? Daar bestaat een regel voor: 14-72-10.

- ⚙ Verwittig mensen 14 dagen op voorhand wanneer ze hinder zullen ondervinden van de werken. Enkel wanneer er geen uitstel mogelijk is, of als mensen geen rechtstreekse hinder ondervinden, kun je afwijken van deze regel.
- ⚙ Laat steeds minstens 72 uur tussen de beslissing en de actie. Zo kun je alle betrokkenen tijdig op de hoogte brengen.
- ⚙ In plotse crisissituaties hanteer je de 10-minutenregel: snel reageren is dan noodzakelijk. De communicatie moet binnen de 10 minuten beginnen.



4 tips om tijdig te communiceren

- 1** Laat de aannemer de 14-72-10 regel toepassen: neem de regel op in je bestek.
- 2** Bezorg alle projectverantwoordelijken een crisisfiche (in zakformaat) met alle noodzakelijke procedures en contactadressen.
- 3** Communiceer snel en op verschillende tijdstippen. Wacht niet met communiceren tot je alle details hebt.
- 4** Laat de 72-urenregel vallen wanneer veiligheid de hoogste prioriteit is en de beslissing snel moet worden uitgevoerd.



RUBRIEK 3

communicatiekanalen

Kies de gepaste communicatiemix

Op het moment dat je de communicatiestrategie vastlegt en dat je het projectcommunicatieplan opmaakt, is het vaak nog niet helemaal duidelijk welk communicatiekanaal je op welk moment zult gebruiken en welke communicatieproducten je wanneer zult verspreiden. Het aantal communicatiekanalen is de laatste jaren sterk toegenomen en dat maakt de keuze er niet gemakkelijker op. Meestal zetten we in op een mix van kanalen die elkaar versterken: analoog (krantjes, folders, infoborden), digitaal (website) en sociaal.

De tijd dat het versturen van een persbericht voldoende was, is al lang voorbij. Mensen verwachten dat ze nieuws of informatie kunnen vinden op het moment dat zij daar behoefte aan hebben. Daarom moeten we nieuws zelf in handen nemen en centraal ontsluiten. Aanvullend kun je allerlei acties ondernemen die je verhaal versterken. Belangrijk is dat de kanalen en producten die je kiest naar elkaar verwijzen en dat ze de boodschap op die manier versterken.

Een sterk beeld dat ons uitnodigt om communicatiekanalen aan elkaar te linken is de "8-lus", waarbij de website van de organisatie of van het project centraal staat. De website wijst de weg naar de andere communicatiekanalen die worden ingezet (sociale media, pdf's van publicaties, pagina's van partners...) en omgekeerd verwijzen

andere producten naar de website voor meer informatie. De website is zo het ankerpunt van alle projectcommunicatie.

Voor we een overzicht geven van de kanalen die je mogelijk kunt inzetten, geven we je nog een aantal tips:

- Communiceer vanuit een behoefte om te informeren, maar niet omdat het moet! Doe het spontaan en oprecht en zet niets in gang waar je zelf niet achter staat.

- Houd altijd het KISS-principe voor ogen: keep it simple en short!

- Stel je vooraf de vraag of een communicatieactie relevant is: wie vindt dit interessant? wie heeft hier belang bij? wie heeft hier een mening over die interessant is voor mijn project?

- Plan je communicatie- en participatiemomenten zorgvuldig maar speel ook in op opportuniteiten, bv. als er onverwachts op archeologische resten wordt gestoten of als derden iets over jouw project publiceren.

- Ga tijdig op zoek naar de gepaste ondersteuning.

- Communiceer eerst intern, dan extern!

Hoge interactie
Sociale media
Twitter, Facebook, ...

Gemiddelde interactie
Website(s)

Lage interactie
Traditionele kanalen
TV, radio, magazines, ...



SJABLONEN
Communicatieplan, draaiboek, ...
zie teamsite participatie

INTERNE COMMUNICATIEKANALEN

Als we aan “communicatie” denken, dan denken we meestal aan externe communicatie. Nochtans: “eerst intern, dan extern” luidt het credo. Pas als alle projectteamleden op de hoogte zijn, kun je extern commu-

niceren. Het zal lonen voor de voortgang van je project, als je ook regelmatig aan de VLM-collega's laat weten hoe ver je staat. Want wat geldt voor extern netwerken, geldt ook intern! De informatie-

technologie voorziet veel kanalen voor interne communicatie. Aan jou om de kanalen te voeden met jouw projectinformatie!

GEDEELDE INFORMATIEMAP OP VLM-SERVER (Q-SCHIJF OF TEAMSITE)

Doelgroep	projectteamleden
Soort informatie	Verslagen, rapporten, studies, planning, taakafspraken, draaiboeken, offertes, aanbestedingen, persberichten, ...
Beheer	Projectleider is eindverantwoordelijke
Praktisch	Elk projectteamlid heeft schrijfrechten en is verantwoordelijk voor zijn deel.

PROJECTTEAM-OVERLEG + VERSLAG OF ACTIELIJST

Doelgroep	Projectteamleden
Soort informatie	Inhoudelijke voortgang project, taakafspraken
Beheer	Initiatief bij projectleider, maandelijks of volgens noodzaak
Praktisch	Verslag in projectmap

DISTRIBUTIELIJSTEN OUTLOOK

Doelgroep	Projectteam, belanghebbenden (“de vrienden van” het project),
Soort informatie	Verslagen en nieuwtjes
Beheer	Projectleider is eindverantwoordelijke
Praktisch	Projectleider kan ondersteuning vragen binnen dienst PRR

EVENEMENTENKALENDER VLM-INTRANET, TEAMSITE REGIO OOST

Doelgroep	VLM-medewerkers
Soort informatie	Publieksevenementen, werfwandelingen, infoavonden, studiedagen, symposium, conferenties, zitdagen...
Beheer	Initiatief bij projectleider, cel communicatie ondersteunt
Voorbeeld	https://communic.vlm.be/oost , Outlookkalender Extern Overleg in regio West

PRR-E-MAIL (REGIO OOST - WEST)

Doelgroep	Medewerkers van projectrealisatie, management en iedereen die aangeeft hierin interesse te hebben
Soort informatie	Inhoudelijke mijlpalen in projecten, goedkeuringen Vlaamse Regering, ‘ontdekkingen’, bijzondere resultaten, publieksevenementen...
Beheer	Initiatief bij projectleider, cel communicatie ondersteunt
Praktisch	Maandelijks aan te leveren in regio Oost aan katrien.branders@vlm.be en in regio West aan leander.bruck@vlm.be

NIEUWSKLIK MET UIT-TIPS

Doelgroep	VLM-medewerkers
Soort informatie	Publieksevenementen
Beheer	Initiatief bij projectleider, ondersteuning door cel communicatie
Praktisch	Info aanleveren aan cel communicatie die instaat voor eindredactie en verzending.

DIENSTOVERLEG

Doelgroep	Medewerkers van de dienst
Soort informatie	Inhoudelijke voortgang projecten, problemen, belangrijke mijlpalen of realisaties
Beheer	Projectleider agendeert op agenda dienstoverleg
Praktisch	Maandelijks

ONTHAAL/PRIKBORD

Doelgroep	VLM-medewerkers van een bepaalde vestiging
Soort informatie	Aankondiging evenementen
Beheer	Initiatief bij projectleider, ondersteuning door onthaalmedewerkers algemene diensten of cel communicatie
Praktisch	Aanleveren van info voor verdere verspreiding

EXTERNE COMMUNICATIEKANALEN

WEBSITE

Doelgroep	Brede publiek, partners, pers
Soort informatie	Nieuws, evenementen, openbare onderzoeken, projectfiches, centrale databanken en loketten
Beheer	cel communicatie: CD: rebekka.veeckman@vlm.be; sigrid.verhaeghe@vlm.be; tine.defour@vlm.be Regio Oost: katrien.branders@vlm.be; annick.serdots@vlm.be Regio West: karolien.bracke@vlm.be; els.seghers@vlm.be; kyra.boelens@vlm.be; herlinde.jacobs@vlm.be
Praktisch/voorbeelden	Aanleveren van informatie aan cel communicatie. www.vlm.be

PROJECTWEBSITE/PAGINA

Doelgroep	Partners, inwoners, Europa
Soort informatie	Projectnieuws, evenementen, inhoudelijke info, nuttige links, rapporten en documenten, link naar sociale media, contact
Beheer	Projectleiders, i.s.m. cel communicatie: Regio Oost: katrien.branders@vlm.be annick.serdots@vlm.be Regio West: karolien.bracke@vlm.be els.seghers@vlm.be Let op, op Europese projecten na starten we vanaf 2015 geen nieuwe projectwebsites meer op,
Praktisch/voorbeelden	Voorbeelden: www.demerodeline.be ; vlaamserand.vlm.be ; www.cathemgoed.be ; www.groenegordelbrugge.be

WEBSITES VAN PARTNERS

Doelgroep	Doelgroep van de partners
Soort informatie	Nieuws, evenementen, inhoudelijke voortgang van project
Beheer	De projectleider staat in contact met de projectpartners en vraagt of het mogelijk is om een bepaald bericht te publiceren op de website van de partner. Deze afspraken kunnen ook gemaakt worden tussen de communicatieverantwoordelijken van de partners. Is af te spreken.
Praktisch/voorbeelden	www.natuurenbos.be , websites van gemeentes; www.A11verbindt.be ; zwininverandering.eu

FACEBOOK VLM

Doelgroep	Partners VLM, collega's, journalisten, sympathisanten ... kunnen reageren op onze berichten om onze boodschap te versterken
Soort informatie	Concreet nieuws over projecten en initiatieven VLM. Positieve berichten, vooral foto's met beperkte hoeveelheid tekst, doorverwijzen waar mogelijk naar website VLM.
Beheer	socialemedia@vlm.be
Praktisch/voorbeelden	www.facebook.com/VlaamseLandmaatschappij

FACEBOOK PROJECT

Doelgroep	Sympathisanten, inwoners,... kunnen reageren op onze berichten om onze boodschap te versterken
Soort informatie	Concreet nieuws uit het projectgebied, foto's, filmpjes
Beheer	Projectleider is verantwoordelijk voor beheer eigen FB-pagina en plaatst minstens wekelijks, liefst meerdere keren per week, een bericht
Praktisch/voorbeelden	www.facebook.com/demerodeonline

TWITTER

Doelgroep	Journalisten, politici, collega's Vlaamse overheid,... die onze boodschap kunnen versterken of in vraag stellen
Soort informatie	Zeer korte feitelijke mededelingen, aankondigingen, standpunten,... met verwijzing naar website VLM of projectwebsite
Beheer	Via account socialemedia@vlm.be (@VLMTweet), woordvoerder: @WoordvoerderVLM. Via account celhoofden communicatie: @LeenVdBergh @ElsSeghers en/of via eigen account, en/of via account partners. Plaats minstens wekelijks en liefst meerdere keren per week een bericht
Praktisch/voorbeelden	@VLMTweet; @WoordvoerderVLM

YOUTUBE

Doelgroep	Sympathisanten die onze boodschap via video kunnen delen en promoten
Soort informatie	Filmmateriaal
Beheer	Aanleveren via cel communicatie in de regio aan leen.deneve@vlm.be (beheerder You Tube-kanaal VLM)
Praktisch/voorbeelden	www.youtube.com/watch?v=zeNOQlhUmT8 , www.youtube.com/watch?v=zeNOQlhUmT8

BLOG

Doelgroep	Inwoners, partners, geïnteresseerden...
Soort informatie	Opinies, ervaringen, nieuws, evenementen, ... waarop je reacties toelaat
Beheer	Projectleider, i.s.m. met cel communicatie. Zorg dat je minstens 1 nieuw bericht per week hebt.
Praktisch/voorbeelden	www.groenegordelbrugge.be

PERSBERICHT

Doelgroep	Journalisten
Soort informatie	Nieuws, voortgang project, aankondiging evenement
Beheer	Projectleider levert een ontwerp van persbericht aan, communicatie werkt verder af
Praktisch/voorbeelden	Wordt digitaal verstuurd, sjabloon, output via persoverzicht, projectleider bewaart output op projectenschijf, distributielijst pers, niet vergeten persbericht ook te versturen naar partners (en vooraf af te stemmen met de partners en terugkoppelen met kabinet minister).

DIGITALE NIEUWSBRIEF

Doelgroep	Partners, inwoners, andere lokale betrokkenen (vb. zelfstandige ondernemers)
Soort informatie	Concrete informatie naar aanleiding van concrete gebeurtenissen (bv. voortgang inrichtingswerken)
Beheer	Projectleider levert informatie aan, ondersteuning redactie, lay-out en verzending kan gebeuren vanuit communicatie, mits afstemming met de communicatieverantwoordelijke
Praktisch/voorbeelden	Voorbeeld: Nieuwsbrief werken poort Averbode (de Merode), nieuwsbrief Restore

EXTERNE COMMUNICATIEKANALEN

PERSBEZOEK/PERSCONFERENTIE

Doelgroep	Journalisten
Soort informatie	Nieuws, concrete resultaten tonen op terrein
Beheer	Projectleider spreekt af met cel communicatie voor organisatie! Als aanwezigheid minister gewenst is: ruim op tijd aanvraag doen bij kabinet: nieuw sjabloon
Praktisch	Uitnodiging pers (digitaal): 1 week op voorhand, herinnering: 1 dag op voorhand, perstekst verspreiden tijdens/na bezoek, onmiddellijk eigen kanalen gebruiken om boodschap te versterken (Twitter, Facebook, VLM- en/of projectwebsite)

POWERPOINTPRESENTATIE

Doelgroep	Toehoorders tijdens een toelichting
Soort informatie	Inhoudelijke informatie over het project
Beheer	Projectleider
Praktisch	Gebruik het sjabloon in de nieuwe huisstijl (beschikbaar op het intranet). Toevoegen aan laatste slide: contactgegevens en "Volg ons op Twitter, Facebook",...

FOLDER, BROCHURE, FLYER

Doelgroep	Inwoners
Soort informatie	Inhoudelijke mijlpalen, aankondiging werken, uitnodiging wandeling/evenement, ...
Beheer	Projectleider levert 1 maand voor de gewenste leverdatum informatie, beeld- en kaartmateriaal aan, AD/communicatie zorgt voor verdere afwerking (eindredactie, lay-out, verzending,...)
Praktisch	Foto's en kaarten in voldoende hoge resolutie, Lay-out: meestal huisstijl Vlaamse overheid of projecthuisstijl. Hou rekening met verzendkosten of personeelsinzet om te bussen.

KANALEN VAN PARTNERS

Doelgroep	Doelgroep van de partners
Soort informatie	Inhoudelijke mijlpalen, aankondiging werken, uitnodiging wandeling/evenement, ...
Beheer	De projectleider staat in contact met zijn projectpartners en vraagt of het mogelijk is om een bepaald bericht te publiceren via de kanalen van de partner i.s.m. cel communicatie
Voorbeeld	Landschapskrant van de Regionale Landschappen

INSPIRERENDE ACTIES

Doelgroep	Grote publiek, voorbijgangers, belanghebbenden, aanwezigen tijdens een evenement
Soort informatie	Marketing/promotie/betrokkenheid/ideeën vragen...
Beheer	Initiatief bij projectleider, ondersteuning door cel communicatie. Wees ook creatief en ga op zoek naar low-budgetinitiatieven
Praktisch	Vraag budget aan bij de opmaak van de planning op ESR-code 12.11.24 (drukwerk) of 12.11.33 (representatiekosten)

GEMEENTELIJK INFOBLAD

Doelgroep	Inwoners gemeente
Soort informatie	Voortgang project, aankondiging mijlpaal, evenement,... (concreet, in begrijpelijke taal, niet te lang)
Beheer	Publicatiedata opvragen bij gemeentelijke communicatiedienst => maak afspraken met cel communicatie
Praktisch	Doe dit in het begin van het jaar, voor het hele jaar! (verschil in publicatie- en aanleverdatum!)

ON SITE INFORMATIE (INFOBORD/WERFBORD)

Doelgroep	Voorbijgangers, omwonenden
Soort informatie	Wat gebeurt hier? Waarom? Wanneer? Wat is het einddoel? (visualisatie/foto) Timing? Kostenprijs? Contactgegevens
Beheer	Initiatief bij projectleider, ondersteuning door cel communicatie
Praktisch	Vraag budget aan in jaarplanning op budget van de werken of van communicatie (ESR-code 12.11.24)! Om de kostenprijs te drukken of voor tijdelijke info kun je werken met gelamineerde A3/A4 op een houten bord.

PROJECTRAPPORTEN & STUDIES

Doelgroep	Belanghebbenden, geïnteresseerde burger
Soort informatie	Inhoudelijke, gedetailleerde informatie, visie, doelstellingen, maatregelen, kostenprijs,...
Beheer	Initiatief bij projectleider, delegeert naar materiespecialisten
Praktisch	Bewaren in projectmap, communiceer over de resultaten! Het is een meerwaarde om rapporten te laten nalezen.

BANNERS & VLAGGEN

Doelgroep	Grote publiek
Soort informatie	Marketing/promotie die professioneel oogt
Beheer	Initiatief bij projectleider, ondersteuning door cel communicatie
Praktisch	Vraag budget (vanaf 60 euro/banner) aan bij de opmaak van de planning op ESR-code 12.11.24 (drukwerk).

GADGETS & WEDSTRIJDPRIJZEN

Doelgroep	Grote publiek
Soort informatie	Marketing/promotie
Beheer	Maak hier een bewuste keuze (financieel, inhoudelijke meerwaarde), Initiatief bij projectleider, budgetbespreking en ondersteuning door cel communicatie
Praktisch	Vraag budget aan bij de opmaak van de planning op ESR-code 12.11.24 (drukwerk) VLM heeft ook geschenken bv. fotoboek van VLM-collega Wouter Pattyn.

BRIEFWISSELING VASTE PROCEDURE (INSTRUCTIES RVK/NI/LI)

Doelgroep	Eigenaars en belanghebbenden, burgemeesters,...
Soort informatie	Mededelingen van formele beslissingen/persoonlijke vragen
Beheer	De projectleider levert input, stelt een ontwerp van brief op, communicatie kan nalezen indien wenselijk, verzending via secretariaat
Praktisch	Let op: per instrument andere wettelijke bepalingen

BRIEVEN

Doelgroep	Eigenaars/gebruikers/belanghebbenden in een RVK/NI-project/grondenbank
Soort informatie	Meestal informatie die we wettelijk gezien per brief moeten versturen. Uitzonderlijk kunnen we ook in andere omstandigheden kiezen voor een brief, vooral als het belangrijk is dat mensen persoonlijk worden geïnformeerd.
Beheer	Brieven worden meestal opgesteld vanuit de dienst grondzaken. Verzending door algemene diensten. Verwittig AD hier tijdig van!
Praktisch	Laat brieven nalezen door de cel communicatie. Zorg ervoor dat de brief helder en duidelijk is opgesteld, Laat ook het secretariaat en alle leden van het projectteam weten dat de brief verstuurd is zodat iedereen op vragen kan antwoorden.



Rubriek 3: Communicatiekanalen

Wist je dat onze minister samen met de burgemeester van Brugge ooit een rondje heeft gefietst in de inkomhal van vlm Brugge?

Zo gaven ze in het bijzijn van de pers het startschot voor het project Groene Fietsgordel Brugge.

Contacten met de pers

Het primaat van de politiek

Sinds september 2014 zijn er nieuwe afspraken met de woordvoerder van het kabinet van de bevoegde minister. Die afspraken gaan uit van het primaat van de politiek. Het is het kabinet dat uiteindelijk verantwoordelijk is voor het gevoerde beleid en dus ook voor de gevoerde communicatie in de media. Vanuit die redenering volgen deze afspraken:

Alle VLM-persacties worden voorbereid door experts, projectleiders en woordvoerders van de VLM. De VLM-woordvoerder Paul De Ligne of zijn eerste of tweede vervanger, resp. Els Seghers en Leen Van den Bergh, legt de VLM-persacties ter goedkeuring voor aan de woordvoerder van de minister.

- Leg elk ontwerp-persbericht via de VLM-woordvoerder voor aan het kabinet. Dat beslist of het persbericht, de persuitnodiging, het persartikel of de reactie verstuurd wordt door het kabinet dan wel door de VLM.
- De VLM-woordvoerder bezorgt een jaarkalender met mogelijke persacties aan de woordvoerder van de minister. De woordvoerder van de minister kan vragen om bepaalde persacties te vervroegen, te verdagen of te schrappen (indien niet opportuun of gewenst).
- Persacties met mogelijk hoge impact of hoge gevoeligheid worden tijdig geagendeerd voor het Strategisch Overleg met het Kabinet (SOK - tweemaandelijks) of voor het Technisch Overleg met het Kabinet (TOK - maandelijks) via de VLM-woordvoerders.
- Vul voor de goedgekeurde aanvragen de infofiche “aanvraag aanwezigheid minister” in en bezorg ze aan de (vervangende) VLM-woordvoerder.
- Als een projectleider of een expert van de VLM in werkoverleg met derden de vraag of het voorstel krijgt om mee te werken aan een persconferentie met onze bevoegde minister, een minister van het federale niveau of een minister van het Brussels Gewest, dan verwittigt hij/zij direct de gedelegeerd bestuurder van de VLM en de VLM-woordvoerder en/of zijn vervangers.
- In geen geval versturen VLM-medewerkers persberichten naar de (vak) pers zonder dat dit gemeld is aan de VLM-woordvoerder en afgesproken met de woordvoerder van de minister.
- Als projectleiders gecontacteerd worden door de pers, naar aanleiding van een persbericht dat mits goedkeuring van het kabinet werd verstuurd, dan kunnen zij de vragen van de journalist beantwoorden. Koppel nadien altijd terug met de communicatieverantwoordelijke over het verloop van het gesprek.

- AFSPRAKEN PERSBELEID**
Persbeleid zie teamsite.
- SJABLOON**
Persconferentie zie teamsite.
- INFOFICHE**
Aanvraag aanwezigheid minister



Woordvoorderschap

Als projecteider ben je lokaal vaak het gezicht van het project. Jij of de communicatieverantwoordelijke van je vestiging fungeert wellicht ook als woordvoerder van het project. Dat is niet in tegenstrijd met het primaat van de politiek. Zorg ervoor dat je geplande persacties en dus ook je ontwerp-persberichten vooraf aan

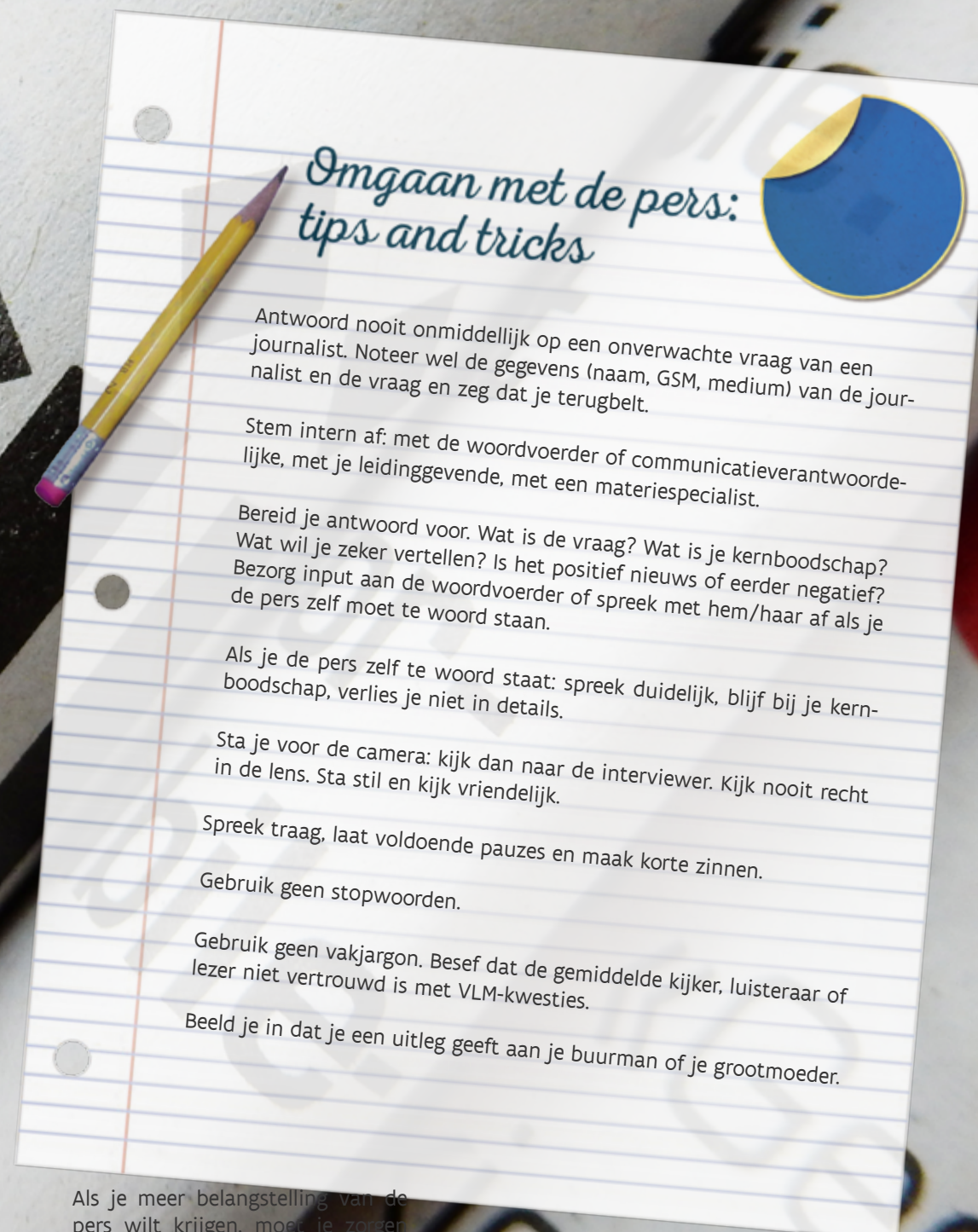
de woordvoerder van de minister voorlegt via de VLM-woordvoerder. De officiële VLM-woordvoerder en zijn vervangers staan in voor de contacten met het kabinet van de minister, maar ze fungeren niet noodzakelijk als woordvoerder voor de inrichtingsprojecten. De projectleider, het projectteam en de communicatieverantwoordelijke kennen de lokale situatie immers het beste.

Naar aanleiding van een geplande persactie krijg je uiteraard vragen van journalisten. Als projectleider of projectteamlid ben je dan gemachtigd om die vragen te beantwoorden. Bereid je hierop goed voor. Mocht een gesprek met een journalist niet goed gelopen zijn, meld dit dan aan de VLM-woordvoerder of zijn vervanger. Ga ook na wat je anders of beter had kunnen doen.



Luc Vander Elst

Vlaamse Landmaatschappij



Antwoord nooit onmiddellijk op een onverwachte vraag van een journalist. Noteer wel de gegevens (naam, GSM, medium) van de journalist en de vraag en zeg dat je terugbelt.

Stem intern af: met de woordvoerder of communicatieverantwoordelijke, met je leidinggevende, met een materiespecialist.

Bereid je antwoord voor. Wat is de vraag? Wat is je kernboodschap? Wat wil je zeker vertellen? Is het positief nieuws of eerder negatief? Bezorg input aan de woordvoerder of spreek met hem/haar af als je de pers zelf moet te woord staan.

Als je de pers zelf te woord staat: spreek duidelijk, blijf bij je kernboodschap, verlies je niet in details.

Sta je voor de camera: kijk dan naar de interviewer. Kijk nooit recht in de lens. Sta stil en kijk vriendelijk.

Spreek traag, laat voldoende pauzes en maak korte zinnen.

Gebruik geen stopwoorden.

Gebruik geen vakjargon. Besef dat de gemiddelde kijker, luisteraar of lezer niet vertrouwd is met VLM-kwesties.

Beeld je in dat je een uitleg geeft aan je buurman of je grootmoeder.

Als je meer belangstelling van de pers wilt krijgen, moet je zorgen voor een eyecatcher: iets leuks dat gefotografeerd kan worden. Dan sturen de pers ook een fotograaf langs en krijgt je boodschap meer

Persuitnodiging en persbericht

Een persuitnodiging is een e-mail met beknopte informatie over een persmoment dat de VLM organiseert of een uitnodiging voor een publieksevenement dat plaatsvindt in het kader van een project. De projectleider bezorgt input voor de uitnodiging aan de cel of cel communicatie. Als we een akkoord hebben van het kabinet om een persconferentie te organiseren of om een persbericht te versturen, dan verstuurt de communicatieverantwoordelijke de uitnodiging ongeveer één week voor het evenement en eventueel nog een herinnering één of twee dagen vooraf. De communicatieverantwoordelijke heeft een lijst met coördinaten van alle journalisten in een projectgebied.

Zorg ervoor dat je de primeur niet weggeeft in de uitnodiging, maar dat je de journalisten nieuwsgierig maakt zodat ze het de moeite waard vinden om naar de persconferentie of het evenement te komen. De dag zelf zorgt de cel of cel communicatie voor de verspreiding van het persbericht naar de lokale pers. Die tekst bevat de volledige boodschap die we willen brengen. We zorgen er voor dat de kernboodschap van het persbericht ook gecommuniceerd wordt via andere kanalen, zoals de sociale media, de website van de VLM, de website van partners,.... Vraag de communicatieverantwoordelijke om de uitnodiging of het persbericht ook door te sturen naar partnerorganisaties, belanghebbenden, leidinggevend en de woordvoerder van de VLM. Bezorg hiervoor de nodige adressen.

Als je meer belangstelling van de pers wilt krijgen, moet je zorgen voor een eyecatcher: iets leuks dat gefotografeerd kan worden. Dan sturen de pers ook een fotograaf langs en krijgt je boodschap meer aandacht. Zo wordt ze ook aantrekkelijker.

Archiveer de neerslag van de media-aandacht

Bewaar de verstuurde persberichten en de berichten die uiteindelijk opduiken in de media in de projectenmap op de server. Leg op die manier een logboek aan dat op het einde van het project een mooi overzicht geeft van de communicatie die je gevoerd hebt. Zeker als het een Europees project is, zal ernaar worden gevraagd. Ook voor jezelf als projectleider of projectteamlid kan zo'n logboek voldoening en waardering geven voor het werk dat je achter de schermen met heel het team hebt verricht.

Omgaan met de sociale media

In de huidige digitale netwerksamenleving is iedereen zender en ontvanger. Of we dat nu willen of niet: burgers kunnen individueel of in groep, nieuwsfeiten of hun mening (correct of niet correct, positief of negatief) over het project bekend maken. We zijn hier best zo alert mogelijk voor.

We kunnen niet om de sociale media heen. Het internet is overal. Veel mensen zijn overal en altijd online. Gelijkgesinde burgers vinden elkaar en staan voortdurend met elkaar in contact. Willen we in contact treden met belangengroepen die zo ontstaan, dan moeten we zelf ook online actief zijn en kort, helder en snel communiceren via de sociale media.

Organisaties zoals de VLM zijn vaak niet meer de initiator van berichtgeving. Stakeholders staan niet in luis-

terstand, maar praten zelf en willen gehoord worden. Informatie delen is de nieuwe vorm van "mond-aan-mond-reclame". We zoeken daarom digitale ambassadeurs voor ons project en treden ermee in gesprek. Eventueel kan een eigen projectsite of -blog worden overwogen. Hou er wel rekening mee dat dit heel wat extra inspanning vraagt.

We hanteren deze richtlijnen om te communiceren via de sociale media:

- We linken de informatie die we via de sociale media verspreiden, zoveel mogelijk aan de VLM-website.
- We zijn authentiek en vertellen niets dat we niet kunnen waar maken
- We respecteren de VLM-waarden: klantgerichtheid, vakmanschap, samenwerken, creativiteit, loyaliteit.
- We brengen ons nieuws en herhalen indien nodig de boodschap, maar we gaan niet mee in een welles-nietes-opbod.
- Negatieve berichten kunnen we laten zakken door zelf iets positiefs te posten.
- We zijn er ons tijdens vergaderingen van bewust dat we op elk moment gefilmd of opgenomen kunnen worden en dat dit mogelijk tegen de VLM of tegen het project kan worden gebruikt.

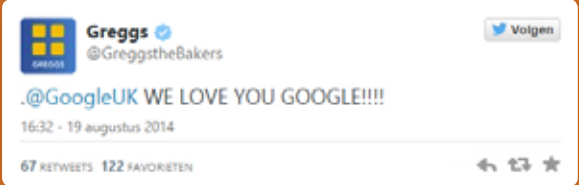
Als uitgebreider leidraad gebruiken we de volgende documenten:

- **POLICY**
Social media policy van de VLM
- **10 REGELS**
10 groene regels voor het gebruik van sociale media

Bakkerijketen Greggs werd geconfronteerd met een publicitair fiasco. Wie de naam van de grootste Britse bakkerijketen intikte in Google, kreeg rechts op de pagina een beknopt verslag over het bedrijf. Bij het logo stond er evenwel een slogan die je niet van een bakkerij zou verwachten.

In plaats van de normale slogan "always fresh. always tasty", stond er bij het logo dit geschreven: "providing shit to scum for over 70 years." Op Twitter werd al snel de draak gestoken met het voorval, maar de bakkerijketen kon de kalmte bewaren. De PR-ramp zou al snel omslaan in een PR-overwinning. Volg even mee met onderstaande conversatie tussen het Twitter-account van Greggs en het officiële Britse account van Google

Bron: deredactie.be





Wim met Sol Mannens van de stad Brugge, partner in het landinrichtingsproject A11 (Cathemgoed).

Eerlijk duurt het langst

Wim Van Isacker, gepokt en gemazeld in landinrichting, over participatie en communicatie ook na het nieuwe decreet landinrichting.

Landinrichting is ruim inzetbaar. In het nieuwe decreet wordt dat nog versterkt: de doelstellingen en het werkingsgebied worden ruim gedefinieerd. Bovendien kunnen we landinrichting gaan inzetten voor de uitvoering van projecten, plannen, programma's en beheersvisies die opgemaakt en uitgevoerd worden door andere Vlaamse overheden, provincies en gemeenten. In de toekomst zal dus niet enkel de VLM aan zet zijn voor de organisatie van de communicatie en participatie over landinrichting.

Tot nu toe was landinrichting gebaseerd op consensus en vrijwilligheid. Daardoor was er ook in de uitvoeringsfase nog ruimte voor participatie en afstemming. In het nieuwe decreet zijn meer dwingende instrumenten ter beschikking binnen landinrichting. Dat heeft als gevolg dat de nieuwe projecten verplicht een openbaar onderzoek zullen doorlopen én dat de projecten minder vrijblijvend zullen zijn. We kunnen veronderstellen dat participatie zich veeleer zal beperken tot de planningsfase. Ook is het waarschijnlijk dat we regelmatig minder leuk nieuws zullen moeten communiceren, omdat landinrichting een meer dwingend karakter kan krijgen.

Elk project heeft zijn eigenheid. Noch voor communicatie, noch voor participatie zal een "one size fits all" aanpak mogelijk zijn.

Participatie

We organiseren participatie binnen de planvorming van een project en dat zal volgens mij in de toekomst

nog meer het geval zijn. Tot nu toe kwam onze participatie wat te vaak in de uitvoeringsfase.

Participatie mag nooit een vrijblijvende denkoefening zijn, in de trant van: "Wat zouden we hier eens kunnen doen om u te plezieren?". Zo zouden we verwachtingen creëren die we niet kunnen waarmaken, en dat begrijpt de burger snel genoeg!

Voordat een participatietraject uitgezet wordt, moeten we volgens mij ten minste deze vragen beantwoorden:

- Wat zijn de contouren van het project waarvoor we een participatief proces willen opzetten?
- Waarover wil je participatie, wat is het doel van het project?
- Wat zijn de grenzen van de participatie? Waarover kan wel en niet gediscussieerd worden?
- Wat willen we via participatie bereiken?
- Waarom zouden we dit participatief aanpakken en waarom proberen we niet op een andere manier tot ons doel te komen?
- Wanneer kunnen de participanten redelijkerwijs resultaten op het terrein zien als gevolg van hun inbreng?

Pas als we eerlijk kunnen antwoorden op deze vragen en hierover van bij de start duidelijk communiceren aan alle participanten, kunnen we een goed participatief traject doorlopen.

Cruciaal voor het verder welslagen zijn daarna:

- Een goede wie-is-wie-analyse: wie moeten we zeker bereiken om ons participatiedoel te realiseren?
- Een goede procesarchitectuur op maat van de doelgroep(en) die we wensen te bereiken en op maat van de bewegingsruimte die de projectdefinitie toelaat.

- Een goede nazorg van de participatie. Die vereist een goede communicatie rond het participatief project op zich. We moeten de doelgroepen laten weten wat we gedaan hebben met de resultaten. We moeten ook communiceren over de voortgang van het gehele project, ook tijdens de uitvoering. Zo houden we de betrokkenheid van de participanten in ere.

Dit alles geldt uiteraard niet enkel voor landinrichtingsprojecten. Wel specifiek voor landinrichting, ook in de toekomst, is dat we als VLM'ers naar een consensus moeten streven. De VLM heeft niet het laatste woord, ook omdat we in landinrichting altijd "voor anderen" werken. We kunnen dus in landinrichting m.i. slechts een participatief traject organiseren als de partner waarvoor we werken zich ook actief engageert voor de participatie en dus de uitgangspunten die ik hierboven aangeef, expliciet onderschrijft. Ikzelf trek de partners altijd 100 % mee in het traject. Zij moeten mee uitnodigen, mee nadenken over de aanpak, mee aanwezig zijn, ... Als ze daartoe niet bereid zijn, begin ik er liever niet aan!

Communicatie

Hier geldt evenzeer: we moeten weten wat we willen en onze plaats kennen!

Dat houdt in dat we goed moeten definiëren wat we willen communiceren en dat we goed moeten weten

- wie we willen bereiken;
- welke reactiemogelijkheid we willen geven;
- wat we met die reacties gaan doen.

Als we deze zaken helder hebben, dan kunnen we de juiste tools (krantjes, website, folders, Facebook, wandelingen, ...) inzetten om het communicatiedoel te bereiken.

Ook in onze communicatie moeten we de partners zoveel mogelijk betrekken. Daar hoort bij dat zij dus soms het laatste woord hebben!

Ik ben ervan overtuigd dat de burger geen boodschap heeft aan het begrip "landinrichting". Voor hem staat het project centraal. Dat ons instrument daarbij luistert naar de naam "landinrichting" zal hem worst wezen. We moeten dus zowel in de participatie als in de communicatie het project centraal zetten.

RUBRIEK 4

participatietechnieken

Algemene principes van participatie

In rubriek 1 las je over het belang van draagvlak, over de betrokkenheid van de belanghebbenden en maakte je kennis met de participatieladder. In deze rubriek geven we een overzicht van allerlei technieken om participatief te werken. Als je deze gesprekstechnieken in je project inzet, combineer ze dan steeds met de juiste communicatiekanalen. Zo kun je het resultaat van een visieworkshop bekend maken via een persbericht of kun je een caravanbevraging simultaan laten volgen via Twitter.

De organisatie van een participatieve bijeenkomst moet passen in de strategie en doelstellingen van het project. Het is een middel, geen doel op zich. Vooraleer je belanghebbenden betreft, moet je weten waarom je dat doet. Het kan niet het gevolg zijn van een éénmalige beslissing van een burgemeester of leidinggevende. Je loopt het risico om in een schijnparticipatietraject te stappen omdat participatie geen wezenlijk onderdeel uitmaakt van je project. Belanghebbenden betrekken betekent verwachtingen creëren én je eigen expertenkennis op de achtergrond zetten door je luisterend en benieuwd op te stellen.



Participatie organiseren heeft 3 belangrijke doelstellingen:

- 1** De kwaliteit van het plan verbeteren door lokale kennis te verzamelen en het gebied op maat in te richten voor de toekomstige gebruikers.
- 2** De toekomstige eigenaars en gebruikers versterken in hun eigenaarschap van het gebied, zodat er een engagement kan ontstaan om zelf verantwoordelijkheid te nemen. Zo versterk je de sociale cohesie.
- 3** Stimuleren om van elkaar te leren. Buren, collega's of politici wisselen ervaringen en kennis uit met elkaar en verruimen zo hun eigen mogelijkheden of perspectief.



Wist je dat...

VLMers in de "Lekdreef" in Averbode samen met de bezoekers plannen uittekenden? Met een ijsje in de hand gaven de mensen suggesties die onmiddellijk op het plan kwamen. Na een woelige infoavond eerder die week was de positieve feedback met toevallige voorbijgangers verfrissend.

NETWERKANALYSE

Een netwerkanalyse legt vooral de onderlinge relaties, posities en verhoudingen bloot. Je laat je bij zo'n analyse best begeleiden door een ervaren procesbegeleider.

TIP: Als projectleider heb je er alle belang bij om je persoonlijk netwerk goed te verzorgen. Enkele aanbevelingen:

1. Zorg ervoor dat je jezelf en je project aan eender wie kan voorstellen in maximum twee minuten. Wees voldoende laagdrempelig en herkenbaar in je boodschap.
2. Pas regelmatig storytelling toe: waarachtige en persoonlijke verhalen zijn een krachtig en effectief communicatie-

middel om je visie en strategie uit te dragen.

3. Bereid je actief voor als je naar een netwerkmoment gaat (wie is aanwezig, met wie wil ik wat bespreken, ...).
4. Beheer je contactpersonen in Outlook systematisch en voeg opmerkingen toe.
5. Neem contact op met nieuwe mensen en bouw aan deze nieuwe relaties.
6. Door actief te luisteren op sociale media (Twitter, Facebook,...) kun je veel te weten komen over wat er leeft en wie voortrekkers (kunnen) zijn in je project.
7. Pas de gouden driehoek toe.

Actorenanalyse en netwerkanalyse

De actorenanalyse start met het in kaart brengen van de belanghebbenden. Maar wie zijn de belanghebbenden?

Wie rechtstreeks betrokken is? Wie nadelen ondervindt? Wie van werk- of leefwijze moet veranderen? Wie baten heeft? Wie de touwtjes in handen heeft? Wie macht heeft? Wie onrechtstreeks de gevolgen voelt van de verandering die je project teweeg brengt? ...

Je maakt een lijst van belanghebbenden. Je kan voor een eerste overzicht starten op basis van je eigen kennis en ervaring, maar je

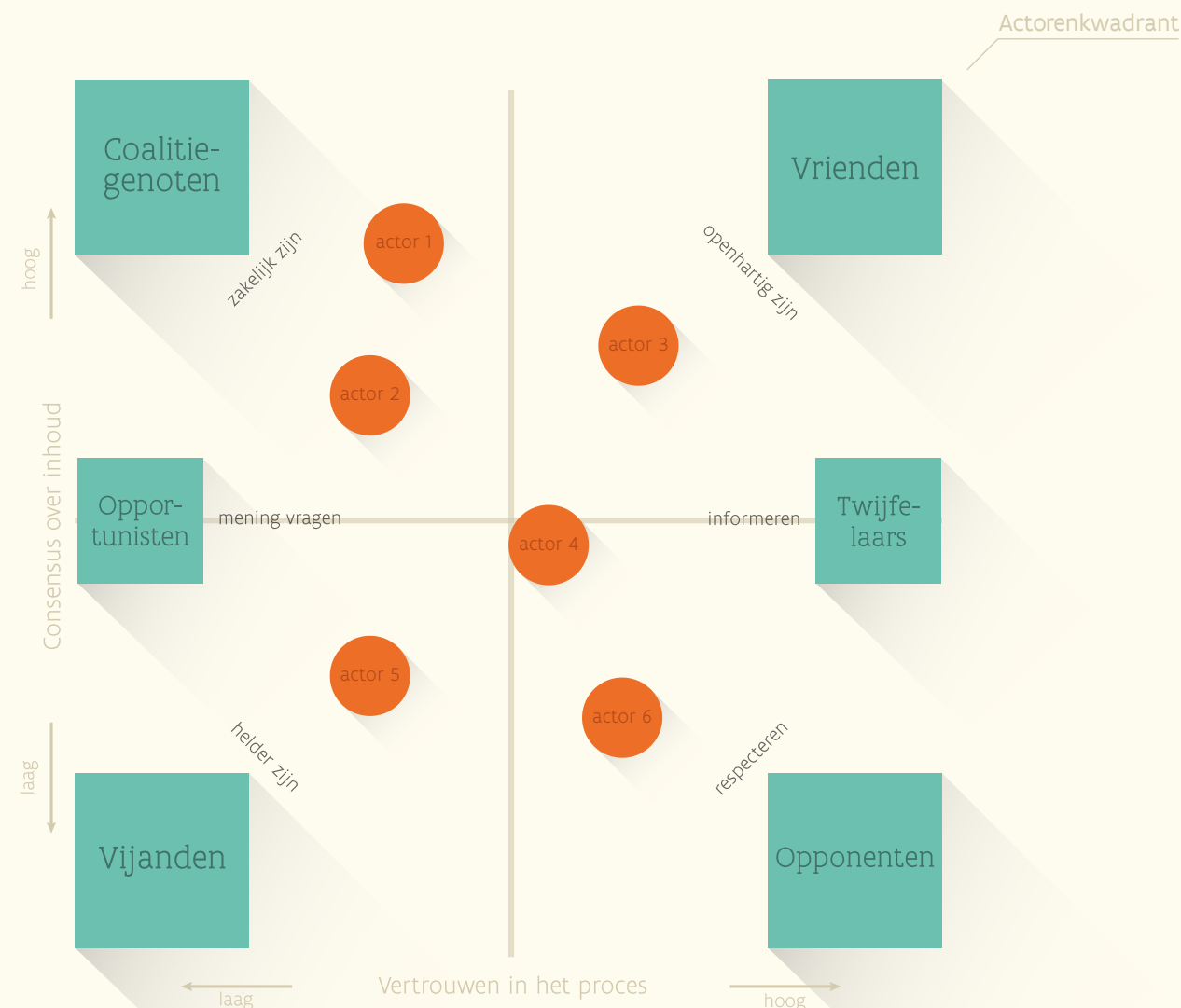
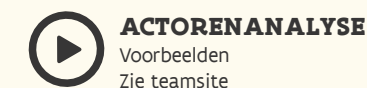
herhaalt dit best in een oefening met de teamleden of met enkele prioritaire partners op terrein. Je kan ook een gesprek voeren met enkele sleutelfiguren.

In een volgende stap begint de analyse. Waar staan de verschillende belanghebbenden of actoren voor? Wat willen ze? Wat weten ze? Wat kunnen ze voor jou betekenen? Wie kennen ze? Welke positie nemen ze in? Met een analyse van de actoren breng je verwachtingen en netwerken in kaart.

Er zijn heel wat mogelijkheden voor een actorenanalyse. De verschillende actorenanalyses hebben lichtjes verschillende doelstellingen. Op maat van je project kun je beslissen welke werkvorm het meest van

toepassing is. Je kan ook contact opnemen met een procesbegeleider van de VLM die je kan bijstaan met advies.

Actorenanalyse is een belangrijk onderdeel van je belanghebbendenmanagement. Weet dat een dergelijke analyse nooit af is! Het is belangrijk om deze oefening regelmatig te herhalen (bv. halfjaarlijks) omdat de betrokken personen, groepen en belangen sterk kunnen veranderen in de tijd.



Interactieve meetings

In deze paragraaf geven we je een overzicht van keuzes aan interactieve bijeenkomsten. De onderstaande bijeenkomsten hebben verschillende interactiestijlen; van minder naar meer participatie: (1) informeren (2) raadplegen (3) adviseren (4) coproductie/lokale kennis capteren (5) mee beslissen (6) zelfbestuur en empowerment.

We noteren in het overzicht steeds de hoogste graad aan participatie, terwijl vaak ook de andere stijlen aanwezig zijn. Een stuurgroep is bijvoorbeeld gericht op mee beslissen terwijl de andere interactiestijlen zoals adviseren en informeren ook aanwezig zijn.

De vermelde frequentie in de tabel is indicatief en kan bij elk project verschillend zijn.



BILATERAAL OVERLEG

Soort interactie	Coproductie
Doelgroep	Belanghebbenden
Frequentie	Ad hoc
Organisatie	Projectleider/teamlid
Praktisch nodig	Vergaderzaal

STUURGROEP

Soort interactie	Mee beslissen
Doelgroep	Stuurgroepleden
Frequentie	Enkele keren per jaar
Organisatie	Projectleider
Praktisch nodig	Vergaderzaal/demo

PLANBEGELEIDINGSGROEP

Soort interactie	Mee beslissen
Doelgroep	Leden planbegeleidingsgroep
Frequentie	Enkele keren per jaar
Organisatie	Projectleider
Praktisch nodig	Vergaderlocatie/demo

RUILVERKAVELINGSCOMITÉ EN COMMISSIE VAN ADVIES

Soort interactie	Mee beslissen
Doelgroep	Comité of commissieleden
Frequentie	Enkele keren per jaar
Organisatie	Projectleider
Praktisch nodig	Vergaderlocatie/demo

NATUURINRICHTINGSCOMITÉ EN COMMISSIE

Soort interactie	Mee beslissen
Doelgroep	Comité of commissieleden
Frequentie	Enkele keren per jaar
Organisatie	Projectleider
Praktisch nodig	Vergaderlocatie/demo



OPENBAAR ONDERZOEK

Soort interactie	Raadplegen of adviseren
Doelgroep	Wettelijk bepaald
Frequentie	Volgens procedure
Organisatie	Projectleider/cel communicatie
Praktisch nodig	Centraal toegankelijke locatie (fysiek en digitaal)

ZITDAGEN

Soort interactie	Raadplegen of adviseren
Doelgroep	Eigenaars en gebruikers
Frequentie	Gekoppeld aan procedure en ad hoc
Organisatie	Projectleider
Praktisch nodig	Centrale toegankelijke locatie

WERKGROEP

Soort interactie	Coproductie
Doelgroep	Belanghebbenden betrokken bij thema
Frequentie	Ad hoc
Organisatie	Projectleider/teamlid
Praktisch nodig	Vergaderlocatie/flexibele zaalopstelling/demo

KLANKBORDGROEP

Soort interactie	Adviseren
Doelgroep	Partners, belanghebbenden
Frequentie	Enkele keren per jaar
Organisatie	Projectleider/teamlid
Praktisch nodig	Vergaderlocatie/demo

WORKSHOP

Soort interactie	Coproductie of zelfbestuur
Doelgroep	Partners, belanghebbenden, bewoners
Frequentie	Ad hoc
Organisatie	Projectleider/teamlid/procesbegeleider
Praktisch nodig	Vergaderlocatie/flexibele zaalopstelling/daglicht/extra vergaderzaal

FOCUSGROEP

Soort interactie	Coproductie
Doelgroep	Belanghebbenden betrokken bij thema
Frequentie	Ad hoc
Organisatie	Projectleider/teamlid/procesbegeleider
Praktisch nodig	Vergaderlocatie/flexibele zaalopstelling

DOORDENKDAGEN

Soort interactie	Coproductie
Doelgroep	Partners, belanghebbenden
Frequentie	Ad hoc
Organisatie	Projectleider/teamlid/procesbegeleider
Praktisch nodig	Vergaderlocatie/flexibele zaalopstelling/ daglicht/extra vergaderzaal

WERKATELIER

Soort interactie	Coproductie
Doelgroep	Partners, belanghebbenden, bewoners
Frequentie	Ad hoc
Organisatie	Projectleider/teamlid/procesbegeleider
Praktisch nodig	Vergaderlocatie/flexibele zaalopstelling/ daglicht/extra vergaderzaal

ENQUÊTE/BEVRAGING

Soort interactie	Raadplegen
Doelgroep	Potentiële gebruikers en belanghebbenden
Frequentie	Ad hoc
Organisatie	Projectleider/teamlid/cel communicatie
Praktisch nodig	Vragenlijst (analoog of digitaal)

DEUR-AAN-DEURBEVRAGING

Soort interactie	Raadplegen
Doelgroep	Potentiële gebruikers en bewoners
Frequentie	Ad hoc
Organisatie	Projectleider/teamlid /cel communicatie
Praktisch nodig	Stratenlijst, relevant voor de vraagstelling



Infomarkt Bulskampveld

CARAVANBEVRAGING

Soort interactie	Raadplegen of c oproductie
Doelgroep	Potentiële gebruikers en bewoners
Frequentie	Ad hoc
Organisatie	Projectleider/teamlid/procesbegeleider
Praktisch nodig	Centraal punt in het gebied met veel passage

INFOVERGADERING

Soort interactie	Raadplegen
Doelgroep	Potentiële gebruikers en bewoners
Frequentie	Ad hoc
Organisatie	Projectleider/teamlid/cel communicatie
Praktisch nodig	Centrale toegankelijke locatie

TOELICHTING AAN SCHEPENCOLLEGE OF GEMEENTERAAD

Soort interactie	Raadplegen
Doelgroep	Leden schepencollege of gemeenteraad
Frequentie	Ad hoc
Organisatie	Projectleider/teamlid
Praktisch nodig	Demo

TOELICHTING AAN ADVIESRADEN

Soort interactie	Raadplegen
Doelgroep	Leden adviesraad
Frequentie	Ad hoc
Organisatie	Projectleider/teamlid
Praktisch nodig	Demo

INFOMARKT

Soort interactie	Informereren
Doelgroep	Potentiële gebruikers en bewoners
Frequentie	Ad hoc
Organisatie	Projectleider/teamlid/cel communicatie
Praktisch nodig	Centrale toegankelijke en ruime locatie, posters en kaarten

TERREINBEZOEK

Soort interactie	Informeren
Doelgroep	Potentiële gebruikers en bewoners
Frequentie	Ad hoc
Organisatie	Projectleider/teamlid/cel communicatie
Praktisch nodig	Centrale locatie/parkeergelegenheid/ geplastificeerd kaartmateriaal

WERFWANDELING

Soort interactie	Informeren
Doelgroep	Potentiële gebruikers en bewoners
Frequentie	Ad hoc
Organisatie	Projectleider/teamlid/cel communicatie
Praktisch nodig	Centrale locatie/parkeergelegenheid/ geplastificeerd kaartmateriaal

NETWERKBIJENKOMST

Soort interactie	Zelfbestuur
Doelgroep	Belanghebbenden betrokken bij themanetwerk
Frequentie	Enkele keren per jaar
Organisatie	Externe partner/projectleider/teamlid
Praktisch nodig	Vergaderlocatie/flexibele zaalopstelling

NETWERKCAFÉ

Soort interactie	Zelfbestuur
Doelgroep	Partners, belanghebbenden
Frequentie	Enkele keren per jaar
Organisatie	Externe partner/projectleider/teamlid
Praktisch nodig	Charmante locatie/flexibele zaalopstelling

WIJK-BBQ

Soort interactie	Zelfbestuur
Doelgroep	Potentiële gebruikers en bewoners
Frequentie	Ad hoc
Organisatie	Externe partner/projectleider/teamlid
Praktisch nodig	Charmante locatie/flexibele zaalopstelling

INTERACTIEVE SPELEN (BV. BUDGET GAMES)

Soort interactie	Coproductie
Doelgroep	Potentiële gebruikers en bewoners
Frequentie	Ad hoc
Organisatie	Projectleider/teamlid/procesbegeleider
Praktisch nodig	Centraal punt in het gebied met veel passage



BUDGET GAMES

GROOT PUBLIEKSEVENEMENT

Soort interactie	Informeren of co-productie
Doelgroep	Partners, belanghebbenden, potentiële gebruikers en bewoners
Frequentie	Ad hoc
Organisatie	Projectteam/cel communicatie i.s.m. partners
Praktisch nodig	Centrale locatie in het gebied, programmatie en promotie

DEELNAME AAN BEURS

Soort interactie	Informeren
Doelgroep	Partners, belanghebbenden
Frequentie	Ad hoc
Organisatie	Cel communicatie/projectteam
Praktisch nodig	Opmaken posters en aankleden stand

Workshops

In deze paragraaf verdiepen we ons in de workshopaanpak omdat deze methode vaak ingezet wordt bij participatieve bijeenkomsten (zelfbestuur, mee beslissen, coproductie).

Een workshop is een participatieve werkbijeenkomst waarin mensen die belangen hebben of kennis hebben over het project meewerken aan het resultaat door een open dialoog te voeren met hen. De workshop wordt begeleid door een onafhankelijke procesbegeleider of door een VLM-medewerker die op dat moment een neutrale rol aanneemt. Zo komt de groep tot een gemeenschappelijk doel of een gezamenlijke toekomstvisie. De meningen en waarderings van mensen over een thema kunnen na een workshop anders zijn dan ervoor.

Een handig hulpmiddel bij de start van een workshop is de CORPI-methode. Door vooraf duidelijk te zijn, kun je weerstand vermijden en de verwachtingen managen.

Context schetsen

Waarom kadert deze mededeling, dit gesprek, deze opdracht, ... ?

Objectief bepalen

Wat wil ik bereiken met deze mededeling, dit gesprek, ... ?

Rollen afspreken

Welke rol neem ik op? Welke rol zie ik jullie opnemen? Wat verwacht ik van jullie? Wie is opdrachtgever voorzitter?

Procedure vastleggen

Hoe gaan we het aanpakken? concrete timing van de dag, pauzes, praktische afspraken, ...

Interactie organiseren

Welke afspraken wil ik maken rond de interactie? Bv. elkaar laten uitspreken, gebruik van GSM, ...

Tip! In elke vestiging van de VLM is er een doekoffer of -rugzak in huis. Je vindt er materiaal dat je nodig hebt bij interactieve bijeenkomsten: post its in verschillende formaten, stiften, potloden, papier, fiches, stickertjes, lijm, een nietjesmachine,.... In de koffer of de rugzak zit ook een inspirerende handleiding met een korte beschrijving van een paar veelgebruikte en eenvoudige methodieken. Hou je een workshop of een



andere participatieve bijeenkomst, voorzie dan ook een flip-over, voldoende vellen groot papier, een laptop, beamer, fototoestel en eventueel een geluidsinstallatie met microfoon (let op beschikbaarheid elektriciteit). Denk er aan voor je vertrekt even snel de doekoffer te controleren zodat je zeker weet dat alles wat je nodig hebt, in de koffer zit. De doekoffer kun je reserveren via het reservatiesysteem in Outlook.

Heb je geen ervaring met het begeleiden van workshops? Schakel dan een ervaren procesbegeleider van de VLM in. Een slecht aangepakte workshop kan namelijk meer kwaad dan goed doen. Een procesbegeleider is opgeleid en heeft ervaring in het omgaan met moeilijke situaties.

Gesprekstechnieken bestaan er in alle soorten en maten. Elke techniek heeft zijn kenmerken en eigenschappen. Voorbeelden van technieken zijn wereldcafé, associatieoefening, waarderende benadering, metafooroefening, SWOT, ... Als je een gesprekstechniek zoekt, zorg dat je allereerst een goed afgebakend doel hebt. Ga dan op zoek naar een techniek die je helpt om het doel te bereiken. Niet elke techniek is aangepast aan zijn

In elke vestiging van de VLM kun je een doekoffer reserveren

omgeving. Een 'open space'-techniek ('open agenda') past heel goed bij een informele bijeenkomst terwijl een metaplan opmaken beter ingezet wordt in een formelere context.

Er bestaan heel wat websites met een overzicht van participatietechnieken en werkvormen. Je vindt in elke VLM-bibliotheek

ook boeken met inspirerende voorbeelden. Enkele collega's hebben de cursus 'Faciliteren van beleidsprocessen' waarin ook heel wat technieken worden voorgesteld.



WORKSHOPS

Voorbeelden van workshops zie teamsite



SJABLOON

Draaiboek van workshops zie teamsite



Er zijn drie belangrijke principes bij het ontwerpen van workshops

- 1 De bijeenkomst bestaat uit 3 fasen: opstarten, verdiepen en afronden.
- 2 Er is een combinatie van divergeren en convergeren.
- 3 Er is afwisseling via redeneren, luisteren, zien, rusten en bewegen

Communicatie op maat van de bewoners

Collega Ingrid Beerens vertelt over haar ervaringen in het Vinne en het Land van Teirlinck.

Ik kwam als jonge collega bij de VLM aan en ik leerde de kneepjes van het vak al doende. Communiceren doe je op maat van de inwoners, daarom gebruik je best een makkelijke verstaanbare taal, de taal van een leek. In het natuurinrichtingskrantje lanceerden we 'Jan met de Pet'-vragen, zonder ze zo te benoemen. Gaat het water stinken? Zullen er veel muggen zijn? Wat zal er met de bomen gebeuren? Ons team kreeg zelfs felicitaties van het kabinet voor de laagdrempelige communicatie. Een andere keer stond er een bon in het krantje afgedrukt in ruil waarvoor men een poster van het Vinne kon ophalen. Een aantal scholen reageerde daar enthousiast op.

Ik besepte wel dat de ideeën voor het Vinne zouden leiden tot een grote verandering in het landschap. Met het natuurinrichtingscomité trokken we daarom naar het meer van Virelle zodat de leden zich konden voorstellen hoe het Vinne zou veranderen. We verwezen ook naar de historie van het gebied. Zo was er een mooie ets van een kunstenaar van de 19de eeuw van het oorspronkelijke natuurlijke meer. Het was ook het enige natuurlijke meer in Vlaanderen. We konden het meer dus voorstellen als uniek en bijzonder. We schonken veel aandacht aan de recreatieve infrastructuur. De manier waarop de mensen het gebied kunnen beleven, draagt bij tot het draagvlak. Alleen de ruiters hebben we teleurgesteld. Er zouden te veel conflicten geweest zijn met de wandelaars en de fietsers als we hun wensen hadden ingewilligd.

Na de inrichting organiseerden we een feestelijke opening in het Vinne met wandelingen, vuurspuwers, fakkeltochten, ... Er was veel sfeer die dag. Een tentoonstelling met de vijf zintuigen zorgde voor een speelse en aantrekkelijke communicatie over de natuurdoelen van het project. De tentoonstelling kwam er op initiatief van de provincie Vlaams-Brabant; VLM werkte eraan mee.

Ik hecht veel belang aan het kaartmateriaal. De kaarten moeten helder en duidelijk zijn voor een leek. Een luchtfoto gecombineerd met de maatregelen ingekleurd in de juiste kleur zorgt ervoor dat je de kaart niet meer hoeft uit te leggen. Heel wat kaartmateriaal van de VLM is technisch goed uitgewerkt maar niet bruikbaar als communicatiemiddel.

Mijn ervaringen in het Land van Teirlinck zijn dan weer net iets anders. We werken niet met infokrantjes. De communicatie startte pas met de goedkeuring van het planprogramma, terwijl er al een lange interne planperiode was aan voorafgegaan.

Voor het inrichtingsplan Kapittelbeek hebben we een intensief participatieproces doorlopen. Samen met Katja Vander Poorten, de procesbegeleider, organiseerden we een drietal participatiemomenten. We vroegen de deelnemers te benoemen wat er goed is in de wijk en wat er beter kan. Op posters gaven inwoners hun mening. Bij de aankomst mochten mensen een sticker kleven op de plaats waar ze zelf wonen, dat vond ik een leuke oefening. Bij de goedkeuring van het inrichtingsplan was er een infowandeling op het terrein met een drankje en hapje nadien. We verzamelden toen een 70-tal e-mailadressen. Zo kunnen we in de toekomst korter op de bal spelen.



Ingrid Beerens op de plantactie Kapittelbeek.

Infoavonden leveren soms moeilijke momenten op. Eén persoon kan de groep polariseren en de sfeer doen kantelen. Redelijke argumenten werken dan niet meer. Op zo'n avond kun je maar beter een moderator of iemand met gezag in de zaal hebben die de bedenkingen even kan parkeren en die critici uitnodigt om er na de sessie op door te gaan.

Voor de aanleg van een speeltuintje namen we recent ook een inwoner van de wijk mee op in de jury voor de gunning van het ontwerp van de speeltuin.

Recent hadden we een boomplantactie samen met de lagere school van Dworp. Dit was een idee van één van onze teamleden. Het leverde in ieder geval veel plezier en mooie beelden op.

We stellen ons heel open op in het gebied. Mensen voelen dat en ik krijg daarvoor ook veel appreciatie van buurtbewoners. Door te luisteren kun je rekening houden met de bekommernissen. We durven onze plannen ook aan te passen. Het is belangrijk om te vertrekken vanuit de behoeftes van de bewoners. Zij wonen er en leven er. We maken het plan voor hen en niet voor onszelf. Anderzijds merken we dat mensen niet altijd spontaan creatief zijn, maar eerder behoudsgezind. Bereikbaarheid met de auto vinden veel mensen bv. altijd heel belangrijk. Je moet hen begeleiden en helpen om nieuwe perspectieven te openen.

Goede voorbeelden van anderen kunnen mij sterk inspireren. Ik neem graag eens deel aan een infomoment van een collega. Daar steek ik ontzettend veel van op!

RUBRIEK 5

evalueren en leren

Stilstaan en terugblikken

Je las in de voorgaande rubrieken veel over draagvlak, strategie, communicatiekanalen, gesprekstechnieken, ... Je werd aangemoedigd om de communicatie van je project in handen te nemen. Misschien heb je al een to-do-lijst klaar. Wat vaak wordt vergeten bij een actielijst, is om de tijd te nemen voor reflectie. Sta regelmatig eens stil bij de verschillende stappen die je al hebt ondernomen. Wees na afloop van een overleg, participatiemoment of evenement kritisch en bevraag deelnemers of teamleden. Noteer eventuele verbeterpunten en maak er een fijn en gezamenlijk leerproces van.

We beperken ons in deze rubriek tot de evaluatie of bijsturing van het communicatieproces, het overlegmodel, de workshop, ... Bepaalde handvaten zullen ook toepasbaar zijn voor de evaluatie van de projectdoelstellingen, maar we verdiepen ons in deze handleiding niet in deze materie. Het gaat er hierbij om duidelijk jouw inhoudelijke vragen te definiëren. Wens je hier rond verder te werken, neem dan contact op met de procesbegeleider in jouw vestiging.

Naast het evalueren wordt in dit hoofdstuk ook stilgestaan bij het aspect van “coaching”: het uitlokken en ondersteunen van leren. Binnen VLM wordt hieraan steeds meer belang gehecht. Naast het evalueren van communicatiestappen kan de focus ook liggen op jouw persoon, jouw team, of een moeilijke situatie of uitdaging. Hiervoor kun je een beroep doen op een interne coach.

Evaluatie

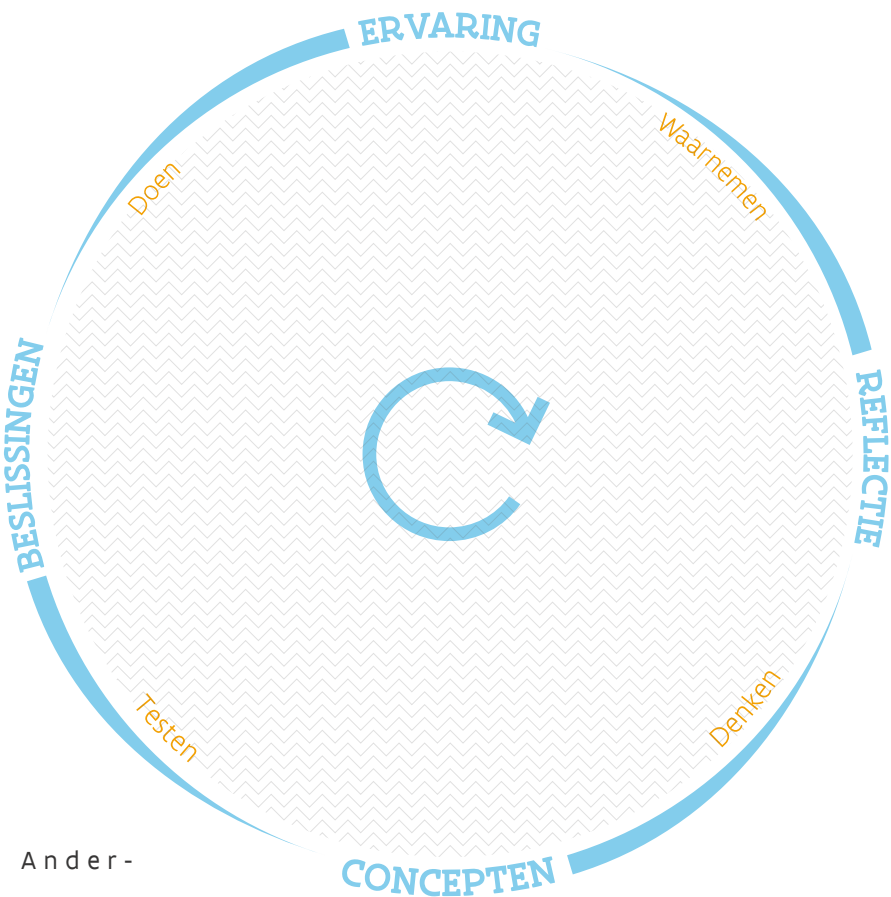
Evalueren is een stap die dikwijls over het hoofd wordt gezien. We zijn snel geprikkeld om naar een volgende fase in het proces te gaan of om aan een nieuwe actie te beginnen.

Nochtans kan je op een eenvoudige manier soms even achterom worden kijken en hieruit veel leren.

Een evaluatie kan enerzijds inzichten opleveren voor de eigen organisatie en bijdragen tot het optimaliseren van de aanpak.

zijds geeft het de mogelijkheid om dichterbij de klanten te staan en de externe dienstverlening te verbeteren.

Je kunt ook regelmatig een evaluatie houden in je team. Je evalueert dan de teamwerking zodat je ze kunt bijsturen indien nodig.



Timing

Een evaluatie kan op verschillende tijdstippen worden uitgevoerd. Als we het bekijken vanuit het perspectief van het projectverloop:

- tussentijds, terwijl het project loopt,
- aan het einde van het project,
- een aantal jaar na het project-einde.

Daarnaast zijn korte evaluatie-oefeningen aan het einde van een workshop, een evenement of een interactief overleg heel nuttig. Ze stellen je in staat om een volgende workshop, evenement of interactief overleg nog beter voor te bereiden en te begeleiden. Zo voel je je zelfzekerder en kun je groeien als facilitator, coördinator, begeleider, ...



Vorbereiding

Voor je aan een evaluatie begint, moet je uitmaken hoe de evaluatie zal verlopen en hoe diepgaand je ze wil. In het schema hiernaast zie je een aantal vragen die je best vooraf beantwoordt. Aan de hand daarvan kun je de evaluatie van jouw proces ook verder vorm geven.

Evaluatietechnieken

Afhankelijk van hoe diepgaand je de evaluatie wil doen of welke doelgroep je wil gaan bevragen, kun je één of meer technieken inzetten.

1 Durf te vragen! Je kunt op informele momenten veel te weten komen over hoe mensen staan t.o.v. bepaalde acties of hoe zij acties hebben ervaren. Benut deze mogelijkheid na een workshop, tijdens een pauze of bij een toevallige ontmoeting.

2 Een snelle manier om zicht te krijgen op hoe de betrokkenen staan tegenover het gevoerde communicatieproces, is een evaluatieworkshop. In een korte tijdspanne krijg je snel inzicht in wat goed of minder goed ging. Als je nog verder wil gaan, kun je samen met de aanwezigen een aantal verbetervoorstellen voor het communicatieproces uitwerken.

Technieken: invulformulier, stemming, stellingen beoordelen met stickers, positie innemen in de ruimte, wand met post-it's, ...

3 Een digitale bevraging kun je inzetten wanneer je een grotere groep wil bevragen. De cel communicatie kan voor jou formulieren aanmaken met het programma Nintex.

Via e-mail of brief kun je betrokkenen vragen om een schriftelijke vragenlijst in te vullen.

4 Een meer intensieve methode is diepte-interviews afnemen. Hierbij ga je gericht een aantal sleutelfiguren bevragen. Diepte-interviews vragen meer tijd maar geven diepgaander resultaten. Wanneer je technieken wenst te combineren, kun je bv. eerst een digitale bevraging organiseren en vervolgens met je projectteam of met de begeleidingsgroep een workshop houden die vertrekt van de resultaten van de bevraging.



EVALUATIETECHNIKEN
Voorbeelden
zie teamsite



1. Waarom?

Doelstellingen, procedures
follow-up, ...

2. Wat?

Processen, taken, opinies,
meningen, ...

3. Waar?

Schriftelijk, mondeling,
op kantoor, op externe
locatie

Evalueren

4. Welke criteria?

5. Welke instrumenten?

6. Hoe verzamelen & beoordelen?

7. Wat doen met de resultaten?

Nulmeting

Wanneer je het effect of de impact van een bepaalde communicatie-actie of aanpak wil meten, is het belangrijk om een nulmeting te organiseren. Je hebt in principe twee opties:

a Je vergelijkt twee verschillende groepen: een groep die niet in contact kwam met je communicatie-actie (de controlegroep) met de groep die er wel mee in contact kwam.

b Je vergelijkt één groep op twee (of drie) verschillende tijdstippen: een eerste keer vóór je actie (de nulmeting), een tweede keer kort na de actie en eventueel een laatste keer ongeveer 6 maanden na de actie.

Hoe stel je een nulmeting op?

1 Vertaal je doelstellingen naar een reeks indicatoren: wat wil je dat de mensen weten, denken, voelen of doen?

2 Stel een bevraging op die peilt naar die indicatoren. Kies voor mondelinge interviews wanneer je naar achtergronden en complexe onderwerpen wil peilen. Kies voor een schriftelijke of online vragenlijst wanneer de anonimiteit belangrijk is of als je minder kans wil hebben op sociaal wenselijke antwoorden. Je kan ook een gesprek houden met een focusgroep wanneer inhoudelijke diepgang belangrijk is.

3 Selecteer de groepen mensen die je wil bevragen. Om representatieve resultaten te verkrijgen, moet je er ook voor zorgen dat je een voldoende en representatief aantal mensen uit de doelgroep neemt. Denk daarbij aan geslacht, leeftijd, opleiding en andere voor jouw actie relevante criteria.

4 Neem de nulmeting af voor de start van je communicatieve acties.

Concrete tips

- Evaluatie opnemen in het communicatieplan is het eerste wat je kan doen om het aspect evaluatie niet uit het oog te verliezen. Zo denk je vooraf na wanneer je wil evalueren en hoe, wie je erbij zal betrekken, enz.

- Archiveer alles over je communicatieacties. Je kan in de tool voor het communicatieplan je verschillende communicatieacties eenvoudig bijhouden. Door een goeie archivering kun je snel antwoord geven op bv. parlementaire vragen, vragen van de minister of andere vragen.

- Communiceer de eindresultaten zowel intern als extern. De resultaten van je evaluatieoefening kun je meenemen voor het verder verloop van het project of in volgende projecten. Vaak zijn de resultaten ook nuttig voor collega's, andere medewerkers van VLM, andere organisaties, ... Je kan ze delen via e-mail, via de teamsites van het themanetwerk communicatie en participatie, via informele gesprekken, via toelichtingen, ...

- Behoud een aanspreekpunt voor het project. Ook na het einde van het project is het belangrijk dat er een aanspreekpunt blijft. Eventuele vragen na afloop kunnen dan eenvoudig worden beantwoord. Het aanspreekpunt kan dan een beroep doen op de goed gearriveerde documenten.

- Bedank teamleden en externe stakeholders. Het is belangrijk om duidelijk het einde van een communicatieproces/project te markeren zodat iedereen weet dat het proces, het project of de workshop is afgelopen en er geen inzet meer wordt gevraagd van de teamleden of externe betrokkenen. De eindevaluatie is een ideaal moment om af te sluiten en de deelnemers/

betrokkenen te bedanken. Dit kan eenvoudig met een mondelinge bedanking in het slotwoord of door een originele herinnering aan te bieden.

- Ontbind stuurgroepen, begeleidingsgroepen en ga na of er een formele bepaling is die stelt wanneer dit moet gebeuren. Voor ruilverkavelingsprojecten is dit wettelijk geregeld.



Zelf- en groepsevaluatie

Met een zelf- en groepsevaluatie van het proces leer je niet alleen als individu maar ook als groep. Je kijkt naar eventuele fouten, maar ook naar sterktes en successen. Deze vragen geven een beeld over de mogelijke onderwerpen van een zelf- en groepsevaluatie:

De aanvang van het proces

- Heb je voldoende informatie ingewonnen over de opdracht en het onderwerp?
- Heb je de doelstellingen voldoende duidelijk geformuleerd?
- Heb je een duidelijke planning opgesteld?
- Heb je een duidelijke taakverdeling opgesteld?

Het verloop van het proces

- Wat ging goed?
- Wat kon beter?
- Heeft iedereen zijn verantwoordelijkheden opgenomen en de afspraken nagekomen?
- Heb je je aan de vooropgestelde planning kunnen houden? Zo nee, waarom niet?
- Was er voldoende overleg tussen het team en de opdrachtgever?
- Was er voldoende overleg tussen de teamleden?
- Waren er onverwachte gebeurtenissen?
- Ben je daar op een goede manier mee omgegaan?

De resultaten van het project

- Is iedereen tevreden over het eindresultaat?
- Heb je de kwaliteit geleverd die je wilt leveren?
- Wat kun je een volgende keer doen om tot een beter eindresultaat te komen?
- Hoe beoordeel je het project in verhouding tot de geïnvesteerde tijd (en financiële middelen)?
- Welke competenties heb je leren kennen als sterke punten van jezelf en van de teamleden?
- Welke competenties heb je leren kennen als verbeterpunten bij jezelf en bij de teamleden?
- Let wel, de nadruk van de evaluatie mag niet liggen op de zaken die niet goed gingen. Belangrijk is dat er aandacht gaat naar de bijzonderheden. Wat ging er goed of fout? Wat kan beter of anders? Wat ging zo goed dat anderen er ook iets kunnen aan hebben?



Coaching

De VLM hecht veel belang aan coaching. Kijk maar naar het toenemend belang van de zelfsturende teams en de oproep in 2014 voor het aanstellen van nieuwe interne coaches. We leven in een samenleving die constant verandert. Dit vraagt vaak veel aanpassingsvermogen en flexibiliteit, ook op het werk. Je kan als medewerker een interne VLM-coach aanspreken als je een persoonlijk begeleidingstraject wil opstarten voor een bepaalde situatie of probleemstelling, of wanneer je een nieuwe uitdaging zoekt of moet aangaan. De gecertificeerde VLM-coaches zijn Ann De Baerdemaeker en Els Abts. Leidinggevers en projectleiders kunnen ook een beroep doen op een interne coach van een andere entiteit van de Vlaamse overheid.

De VLM wil een organisatie zijn met een coachend klimaat

Coaching is in feite een taak van iedereen, van leidinggevende tot medewerker, van collega's onderling. De VLM heeft immers de ambitie om een organisatie te zijn met een coachend klimaat. Ook in je projectteam en in de communicatie met de buitenwereld kun je je voordeel doen met de principes van coaching.

Wat is coaching? We hanteren de definitie van Jef Clement. Coaching is het uitlokken en ondersteunen van leren. "Leren" vatten we in de brede zin van het woord op, het gaat even goed over relationeel leren, over vaardigheden aanleren, over leren over gevoelens, attitudes of gedrag. Coaching in die zin is een krachtig instrument dat door elke medewerker in verschillende werksituaties kan worden toegepast.

De expertise van de coach ligt niet op het inhoudelijk terrein. De

coach geeft zelden of nooit advies. Integendeel, hij daagt de coachee uit om nieuwe invalshoeken of oplossingen te vinden. Coaching is doelgericht vragen stellen die leiden tot toekomstgerichte oplossingen.

Het boek van Jef Clement, 'Inspirerend coachen' biedt een helder kader voor wie de uitgangspunten van coaching wil leren kennen en voor wie ermee wil experimenteren. Er worden zeven basisvaardigheden bij het coachen beschreven: **Exploreren**, **Waarderen** en **bekrachtigen**, **Betrokken** confronteren, **Uitdagen**, **Inspireren**, **Toelaten** en ruimte geven en **Ontspannen**

Coachen wordt in het model van Jef Clement beschreven als een vijfstappendans (GRROW) waarin vijf stappen of onderdelen altijd aanwezig zijn, zij het niet noodzakelijk in deze volgorde:

Goal: doel, de gewenste situatie

Reality: probleemstelling, de realiteit, de context

Resources: hulpmiddelen en krachtbronnen

Options: mogelijkheden en opties

Will: actieplan en beslissingen

Naast individuele coaching kunnen de principes ook worden ingezet binnen een team, we spreken dan over teamcoaching. Heb je geen coachingambities, dan bieden de principes van coaching toch een nuttige handleiding voor het aanscherpen van je communicatieve vaardigheden.

de principes van coaching toch een nuttige handleiding voor het aanscherpen van je communicatieve vaardigheden.



M/V met empathie gevraagd

Collega Peter De Graef duidt glashelder wat projectcommunicatie voor hem inhoudt.

Hoe ik over projectcommunicatie denk, komt voort uit de ervaringen die ik in een dikke twintig jaar bij de VLM bijeen gesprokkeld heb: eerst als communicatieverantwoordelijke en diensthoofd algemene diensten, vanaf 2012 als projectmedewerker, vooral bij landinrichting 'Schelde en Rupel'. In elk van die functies heb ik wel iets opgestoken over hoe communicatie werkt, of het best kan werken. Als communicatieverantwoordelijke legde ik me vooral toe op de technieken en de taal, als projectmedewerker werk ik nu vooral aan de inhoud.

Maar los van technieken of inhoud, of talent of vaardigheden, vind ik zelf empathie - noem dat maar het vermogen om je in te leven in de denkwereld van een ander en daar ook naar te handelen - hét vertrekpunt voor goede communicatie. Technieken kun je leren en talent kun je ontwikkelen, maar inlevingsvermogen is een ingesteldheid. Ik hoor ambtenaren soms verwonderd of zelfs verontwaardigd doen over een of ander standpunt van een natuurrpunter, een boerenbonder, een visser, een schepen,... Ik denk dan: zet jezelf even in hun plaats. Je bent ook een burger met belangen. Ze spelen hun rol. Ze worden niet voor niets belanghebbenden genoemd. Elke organisatie - ook de VLM -, elke belangengroep, elke burger bekijkt een project vanuit de vraag: "Wat haal ik eruit, waar zit mijn winst?" Ik denk niet dat we met projectcommunicatie per se moeten overtuigen. Zeker niet over het 'eigen gelijk', zeker niet met emoties. Ik denk dat we eerder op zoek moeten gaan naar de winst die elke partner in het project kan boeken. Daar kunnen we dan helder en aan

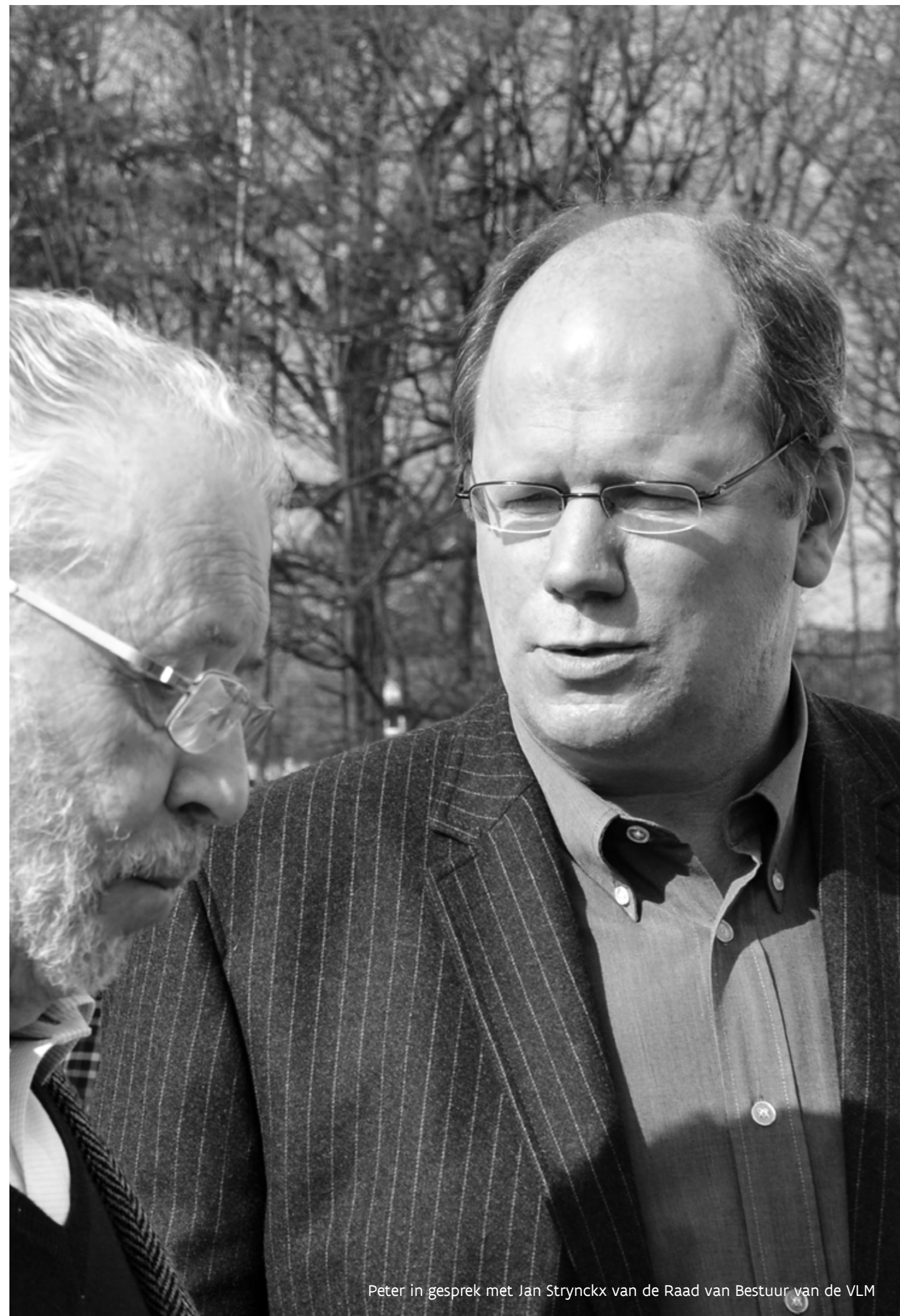
de hand van feitelijke argumenten over communiceren.

Zakelijk communiceren is daarom niet hetzelfde als afstandelijk communiceren. Geen kwaad woord over het nut van sociale media, maar dat is vaak spoedcommunicatie naar de grootste gemene deler. Als het wat dieper moet gaan of als misverstanden naar boven komen, halen duizend tweets en retweets het niet van recht tegenover elkaar aan tafel gaan zitten en praten. Ook al vraagt dat meer tijd en geduld.

Over tijd gesproken: Ik vind het zelf erg aan te bevelen om, midden in de gebruikelijke rush om mijlpalen en vastleggingen te halen, nu en dan op de pauzeknop te drukken. Om de tijd stil te zetten en in het projectteam na te denken over hoe het gaat. Wat loopt goed, wat niet, waarom, ... En om te durven experimenteren. In 'Schelde en Rupel' hebben we de tijd gekregen en genomen om met het proces 'Scheldehelden' de mogelijkheden van burgerparticipatie te verkennen. We gebruikten de Scheldehelden-aanpak om ideeën in te zamelen voor quick winprojecten plattelandsbeleid. Via straatgesprekken, regio-bijeenkomsten, expertendagen en een weblog met discussieforum zijn we op zoek gegaan naar voorstellen van burgers en verenigingen in Klein-Brabant en de Rupelstreek. Voorstellen met als doelstelling: het verbeteren van de eigen leefomgeving. We hebben dat niet alleen gedaan, maar hadden de hulp van het bureau Pantopicon. Dat bureau is gespecialiseerd in toekomstverkenningen en het begeleiden van transitie op langere termijn. Dat klinkt wollig, maar we hebben hen ervaren als frissenkers die ons gedwongen hebben om uit onze routine te stappen en buiten de lijntjes te kleuren. Heel leerrijk. Onder andere, omdat we ook geleerd hebben om nogal hippe termen als 'de participatie-

samenleving' niet te idealistisch te bekijken. Wanneer je mensen naar verbeterideeën over de open ruimte in hun omgeving vraagt, dan denken ze in eerste instantie vaak over hun eigen straat: het is er niet veilig, het is er niet proper, er zijn te weinig parkeerplaatsen en sociale woningen. Het vraagt dus wel wat 'zachte dwang' en geduld om de ideeën die in hun klachten verborgen zitten, naar boven te halen. Om hen verder dan de eigen straat te laten kijken, en in het traject van denken naar doen te begeleiden. Maar dat is een heel boeiende uitdaging, die tot nieuwe en verrassende coalities kan leiden. Zoals de mevrouw uit Bornem, die in Klein-Brabant bijenhôtels wilde plaatsen. Leuk idee, daar kan niemand tegen zijn, maar hoe begin je daaraan als niet-georganiseerde burger? Gaandeweg heeft zij, met de VLM in de rol van regisseur, rond zich een netwerk verzameld van partijen als Natuurpunt, de gemeente, een sociaal tewerkstellingsbedrijf, een school, ..., die elk hun stukje belang hebben ingeruild voor het algemeen belang.

Als afsluiter: het zou mooi zijn als we wat meer tijd zouden kunnen/willen nemen om binnen de VLM samen het warm water uit te vinden, door dit soort ervaringen in projectcommunicatie uit te wisselen over alle diensten, projecten en regio's heen.



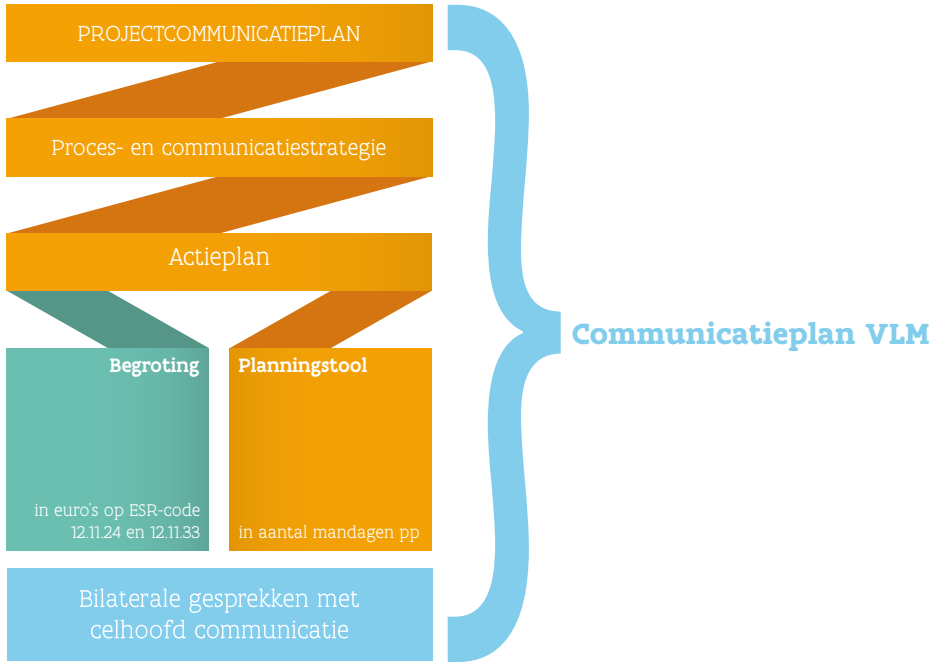
Peter in gesprek met Jan Strynckx van de Raad van Bestuur van de VLM

RUBRIEK 6

ondersteuning

Verbind, verbeeld, verduidelijk en vereenvoudig. Maar doe het niet alleen! Dat is ongeveer de belangrijkste boodschap die je uit deze handleiding moet onthouden. Er zijn tal van medewerkers bij de VLM die je kunnen helpen. Leidinggevend, communicatieverantwoordelijken, procesbegeleiders, lay-outers, IT-medewerkers en onthaalbedienden, ... en waarom geen collega-projectleider? In deze rubriek gaan we in op hoe die concrete ondersteuning er kan uit zien.





Planning

De praktische werkwijze is in beide regio's enigszins anders. De celhoofden communicatie zijn in ieder geval verantwoordelijk voor de opmaak van de communicatiejaarplanning in de regio's. Al dan niet via een bilateraal overleg maak je behoeften aan naar ondersteuning kenbaar. Zij bekijken dan of de gevraagde capaciteit en de gevraagde budgetten beschikbaar zijn.

Het schema hiernaast toont hoe het projectcommunicatieplan en de communicatiejaarplanning van de VLM op elkaar zijn afgestemd.

Op basis van het projectcommunicatieplan vraag je in het najaar de nodige personeelscapaciteit voor het volgende jaar.

Je vult als projectleider de planningstool in. Daarin verduidelijk je welke personeelscapaciteit je waarvoor en wanneer nodig hebt. Vul extra informatie in over de gevraagde communicatieproducten, in het daartoe voorziene veld (soort product, timing, budget). Voorzie ook de nodige financiële middelen voor communicatie in de meerjarenbegroting

Gaat het over drukwerk? Dan boek je de voorziene kosten op de ESR-code 12.11.24. Vraag advies aan de cel communicatie zodat je realistische bedragen raamt. Gaat het over catering? Dan boek je de voorziene kosten op de ESR-code 12.11.33. De meerjarenbegroting wordt per kwartaal bijgestuurd. Als alles is aangevraagd zullen de diensthoofden van projectrealisatie en het celhoofd communicatie de puzzel leggen. Wat is er mogelijk? Waar moeten we besparen? Voor welke acties gaan we concrete engagementen aan en welke acties worden geschrapt? Via bilateraal overleg of per e-mail stemmen

Budget

de leidinggevendenden, de communicatieverantwoordelijke en de projectleider met elkaar af. Al die informatie vertaalt het celhoofd communicatie uiteindelijk in het externe communicatiejaarplan van de VLM dat in het begin van het nieuwe jaar wordt goedgekeurd door de directieraad en dat de leidraad is voor de dienst en de cellen communicatie het dat werkjaar.

Een sterke communicatieplanning is de basis van de ondersteuning die je zoekt

In de regio's zijn er aanvullende zitdagen communicatie waarbij de projectleider met de collega's van de cel communicatie verder en meer diepgaand kan overleggen en afstemmen over de verschillende mogelijke communicatie-acties voor het komende werkjaar. De cel communicatie maakt op basis van de input in de planningstool en de gesprekken tijdens de zitdagen een gedetailleerde planningstabel communicatie op. Deze tabel wordt door de cel in de loop van het jaar als werkdocument gebruikt.

Een sterke en goed doorsproken communicatieplanning is dus de basis van de ondersteuning die je zoekt. Communicatieacties die in de communicatieplanning van de VLM staan, krijgen immers voorrang op vragen of acties die niet vermeld zijn.



Koken kost geld. En dat is vaak ook zo als je een communicatieproduct wil lanceren. Voor externe projectcommunicatie is er op VLM-niveau 100.000 euro voorzien op de begrotingspost 12.11.24, verdeeld tussen regio Oost en regio West. Concreet betekent dat, dat we per regio een enveloppe hebben van ongeveer 50.000 euro. Dat bedrag kan worden gespendeerd aan drukwerk, beurzen en tentoonstellingen. Dat is veel geld als je bedenkt hoeveel het kost om een eenvoudige flyer te laten drukken, maar het is weinig als je een communicatieopdracht wil uitbesteden aan een communicatiebureau of deelneemt aan een beurs. Het is dus belangrijk om op regioniveau zicht te hebben op de kosten die op ons af komen.

Als de planningsronde achter de rug is en je als projectleider weet hoeveel je het volgende jaar mag uitgeven en waaraan, dan kun je starten met de voorbereidingen.

Als Vlaams overheidsagentschap zijn we verplicht om de wet op de overheidsopdrachten te volgen. Dit houdt in dat we gelijke kansen geven aan de markt om een opdracht te kunnen uitvoeren (of favoritisme uitsluiten). We kunnen dus niet standaard met dezelfde drukker werken.

Niet elke procedure is echter even zwaar. Gaat het over een opdracht die minder kost dan 8.500 euro exclusief btw, dan volstaat het om per e-mail drie prijzen op te vragen. De cel communicatie neemt die taak op zich. Het is belangrijk om alle informatie daaromtrent goed te bewaren, voor eventuele latere controles.

Gaat het over een opdracht van meer dan 8.500 euro exclusief btw, dan wordt de procedure zwaarder en vragen we advies aan de dienst

werken. De collega's van de dienst werken hebben de juiste tools om aanbestedingen te organiseren. Zie ook: richtlijn overheidsopdrachten bij de VLM, op te vragen bij de dienst werken.

Wens je prijs-kwaliteit te laten meespelen in jouw beslissing, dan moet je goed motiveren waarom je voor een specifieke leverancier kiest.

Voor uitgaven op 12.11.24 geeft de communicatieverantwoordelijke akkoord. Zij toetst de offerte met het bedrag dat is aangevraagd in de jaarplanning.

Voor representatiekosten beschikken we op regioniveau niet over een vaste enveloppe. Leg uitgaven op 12.11.33 ter goedkeuring voor aan je leidinggevende. Ook die toetst het bedrag aan de jaarplanning en de begroting.

Als er akkoord is over de offerte, dan wordt die ingevoerd in het boekhoudkundig programma AXI. Voor een offerte i.v.m. 12.11.24 gebeurt dat door de cel communicatie, voor een offerte i.v.m. 12.11.33 gebeurt dat door de Algemene Diensten van de regio.

Op het moment dat de bestelbon in AXI zit, kan de lay-outer of degene die de opdracht ondersteunt, de bestelling aanvragen bij de leverancier. Facturen voor communicatie worden door de leverancier rechtstreeks bezorgd aan de CD, geef hem dus het juiste adres. Als de financiële dienst een bestelbon kan terugvinden in AXI wordt de factuur betaald. Vergeet niet om duidelijk mee te geven welke mededeling op de bestelbon en de factuur moet worden geplaatst. Die bestaat uit de projectcode, projectnaam en naam van het product/evenement. Zeker voor Europese projecten is dit uitermate belangrijk.

Communicatie en participatie: een gedeeld takenpakket

De **PROJECTLEIDER** is eindverantwoordelijke van alle communicatieacties die door de VLM in zijn projectgebied worden ondernomen. Dat wil zeggen dat de projectleider initiatief neemt, het overleg met de communicatiemedewerkers en de partners voert, het budget bewaakt en de timing in de gaten houdt. Hij kan taken delegeren of specifieke afspraken maken met de communicatieverantwoordelijke.

COMMUNICATIEVERANTWOORDELIJKE geven strategische, inhoudelijke of concrete ondersteuning bij de planning, voorbereiding en uitvoering van communicatieproducten of -momenten. Zij doen de eindredactie van teksten zoals persberichten, brieven, interviews, krantjes, Via de woordvoerder of zijn vervangers voeren zij de communicatie met het kabinet en met de pers.

Communicatieverantwoordelijken werken nauw samen met de **LAY-OUTERS**. Zij bieden grafische ondersteuning. Afhankelijk van de specialisatie van de grafisch vormgever kan dat gaan over huisstijl, logo's, visualisaties, ... Je kunt als projectleider een lay-outer rechtstreeks benaderen voor een opdracht, maar breng zijn leidinggevende, het celhoofd communicatie, op de hoogte. Zo kan er indien nodig worden bijgestuurd.

Bij de **PROCESBEGELEIDERS** van het themanetwerk participatie kun je terecht voor gerichte ondersteuning op het vlak van participatie en interactieve planvoering. Zij geven strategisch en procesmatig advies of begeleiden een workshop. Maak bij de opmaak van de jaarplanning ook een inschatting van de capaciteit die je nodig hebt op het vlak van procesbegeleiding. Onverwachte vragen bespreek je rechtstreeks.



Daarbij maakt de procesbegeleider zelf een inschatting van de tijd die beschikbaar is voor het leveren van ondersteuning. Breng ook steeds de communicatieverantwoordelijke op de hoogte.

Wist je dat de Vlaamse overheid beschikt over een **POOL VAN VLAAMSE OVERHEIDSFACILITATOREN**? Deze pool kan gevraagd worden voor het faciliteren bij workshops, om belanghebbenden te betrekken, voor beleidstoetsing, enz... De facilitatoren van de Vlaamse overheid hebben een



FACILITATOREN
Binnen de Vlaamse overheid

opleiding gevolgd in de verschillende faciliteertechnieken. Ze vormen ook een leernetwerk dat zich continu verder bekwaamt in het faciliteren van groepen. VLM-collega's Olga Jongeneelen, Sirka Ludtke, Katja Vander Poorten en Ann-Sophie Debergh zijn lid van de pool. Een aanvraag voor een facilitator gebeurt via de coördinator van AGO, Erna Avonts. Deze aanvraag gebeurt best minimum twee maanden op voorhand.

Voor **PRAKTISCHE OF ADMINISTRatieve ONDERSTEUNING** (catering, logistiek, administratie) geldt in regio Oost dat er eerst gekeken wordt binnen de dienst projectleiding of ondersteuning mogelijk is. Als dat niet zo is kan er in samenspraak met het diensthoofd AD of het celhoofd communicatie naar ondersteuning worden gezocht van de Algemene Diensten.

In regio West leg je vragen voor praktische ondersteuning best voor aan de communicatieverantwoordelijke. Die zal je ofwel doorverwijzen naar collega's van de Algemene Diensten, ofwel zelf de contacten leggen met de collega's in kwestie. Bespreek je vraag minstens twee weken op voorhand, zodat het werk tijdig kan worden ingepland. De AD-medewerkers hebben immers ook nog andere taken.

Ook hier geldt dat als een opdracht in de jaarplanning is opgenomen de kans groter is dat de gevraagde ondersteuning beschikbaar is. Het loont ook steeds de moeite om creatieve oplossingen te zoeken en te kijken of catering of logistieke ondersteuning eventueel geleverd kan worden door één van de partners, zoals de gemeente of de provincie.

Veel succes!



CEL COMMUNICATIE CD

Taken	Vorbereitung und Ausführung Kommunikationspolitik Mestbank, Beheerovereenkomsten, Projectrealisatie, ...
	Interne communicatie via Intranet en nieuwsbrief VLM
	Vorbereitung und Ausführung Kommunikation VLM allgemein
Personeel	Paul De Ligne (diensthoofd communicatie, woordvoerder VLM)
	Sigrid Verhaeghe (communicatieverantwoordelijke Platteland en Mestbeleid en Projectrealisatie)
	Tine Defour (communicatieverantwoordelijke EIP (European Innovation Partnership))
	Rebekka Veeckman (communicatieverantwoordelijke Mestbank)
	Leen De Neve (fotografie, filmmateriaal, vormgeving en webdesign)
	Peter Van Windekens (bibliothecaris, persoverzicht)

De VLM heeft een traditie van terreincommunicatie, omdat we een uitvoerend agentschap zijn. Daarom beperkt de communicatieondersteuning zich niet tot een cel communicatie, die centraal wordt aangestuurd, maar is er ook een cel communicatie in elke regio.

CEL COMMUNICATIE REGIO OOST

Taken	Vorbereitung und Ausführung Projektkommunikation
	Vorbereitung und Ausführung interne Kommunikation innerhalb der Region
	Opvolgen communicatieplanning in de regio (inclusief begroting 12.11.24)
Personeel	Leen Van den Bergh (celhoofd, tweede vervanger woordvoerder VLM)
	Annick Serdons (communicatieverantwoordelijke)
	Olga Jongeneelen (communicatieverantwoordelijke, procesbegeleider)
	Jeroen Theuwis (lay-out en visualisatie)
	Inge Hendrikx (lay-out)
	Hilde Geskens (lay-out)
	Katrien Branders (interne communicatie)

CEL COMMUNICATIE REGIO WEST

Taken	Vorbereitung und Ausführung Projektkommunikation
	Vorbereitung und Ausführung interne Kommunikation in der Region
	Opvolgen communicatieplanning regio (inclusief begroting 12.11.24)
Personeel	Els Seghers (celhoofd, eerste vervanger woordvoerder VLM)
	Karolien Bracke (communicatieverantwoordelijke, hoofdredacteur Buitenkans)
	Kyra Boelens (lay-out en visualisatie)
	Herlinde Jacobs (lay-out en visualisatie)

THEMANETWERK PARTICIPATIE

Taken	Kennis en ervaring uitwisselen over de vaardigheden van faciliteren, communiceren, belanghebbendenmanagement en coaching;
	Innovatie en creativiteit stimuleren
	Intervisie aan de hand van concrete cases
	Opleiding en vorming stimuleren
Personeel	REGIO OOST: Olga Jongeneelen, Katja Vander Poorten, Annick Serdons, Juul Adriaens, Leen Van den Bergh, Els Abts, Karel Stevens;
	REGIO WEST: Eva Verstraete, Karolien Bracke, Els Seghers, Sarah Steyaert, Siska Van der Steene;
	CD: Stephanie Vincke, Ann-Sophie De Bergh, Sigrid Verhaeghe, Sirka Ludtke, Kim Croes.

Elk teamlid is gespecialiseerd in één of meer disciplines zoals faciliteren, communicatie, coaching of belanghebbendenmanagement.

POOL VAN VLAAMSE OVERHEIDSFACILITATOREN

Taken	Begeleiden groepen tijdens een verandertraject, visievorming, evaluatie oefening
	Advies geven over het gebruik van geschikte werkvormen
	Aanvraag via coördinator bij AGO (Erna Avonts)
Personeel	Olga Jongeneelen (communicatieverantwoordelijke, gecertificeerd Vlaamse Overheidsfacilitator)
	Sirka Ludtke (beleidsmedewerker, procesbegeleider, lid van de pool)
	Ann-Sophie Debergh (beleidsmedewerker, procesbegeleider, lid van de pool)
	Katja Vander Poorten (procesbegeleider, lid van de pool)

TEAM INTERNE COACHES VLM

Taken	Coachinggesprekken voeren met VLM-medewerkers rond werkgerelateerde onderwerpen, op vraag van de coachee
	Coachinggesprekken voeren met leidinggevenden van andere entiteiten van de Vlaamse overheid, op vraag van de coördinator bij AgO (Brunhilde Borms)
	Teamcoaching binnen de Vlaamse overheid, op vraag
	Coachingstrategie van de VLM uitwerken, i.s.m. Cel OOB
Personeel	Els Abts (diensthoofd Platteland en Ontwikkeling, interne coach)
	Ann Debaerdemaeker (afdelingshoofd Algemene Diensten)

