



staatsbosbeheer

HERE IS THE NEWS

Annemiek Groeneweg | juni 2018



Intern communiceren over de Newsroom in relatie tot de reputatie van Staatsbosbeheer tijdens issues

HERE IS THE NEWS

Intern communiceren over de Newsroom in relatie tot de reputatie van Staatsbosbeheer tijdens issues

Een afstudeeronderzoek naar de Newsroom van Staatsbosbeheer in relatie tot het reputatiemanagement van de organisatie en de rol die interne communicatie daarin speelt.



Bezoekadres

Smallepad 5
3811 MG, Amersfoort
030-6926111

Postadres

Postbus 2
3800 AA Amersfoort

Begeleider

Antoinette van Heck
[Redacted]
[Redacted]

Bezoekadres

Oude Kerkweg 100
6717 JS, Ede
0318 - 696 300

Postadres

Postbus 80
6710 BB Ede

Begeleider

Erik Kolkman
[Redacted]



Annemiek Groeneweg

[Redacted]
[Redacted]
[Redacted]
[Redacted]
[Redacted]

Opleiding: Communicatie

VOORWOORD

*Here is the news / Coming to you every hour upon the hour.
Here is the news / The weather is fine, but there may be a meteor shower.*

Het zijn de eerste woorden uit *Here is the news*, van Electric Light Orchestra. De scherpzinnige luisteraar hoort in het nummer misschien ook de *ident* van de VPRO. In mijn stage daar koos ik voor het eerst heel bewust om mijn voorliefde voor nieuws en culturele & maatschappelijke thema's te combineren met het communicatievak. Met mijn afstudeerstage bij Staatsbosbeheer is de cirkel rond: daar deed zich de ultieme gelegenheid voor om deze thema's opnieuw, dit keer in mijn afstudeeronderzoek te combineren.

In de afgelopen maanden mocht ik niet alleen meewerken in het Newsroomteam van Staatsbosbeheer, maar kon ik ook mijn afstudeeronderzoek koppelen aan de Newsroom, een interessante ontwikkeling die zich steeds verder door (semi-) overheidsorganisaties verspreidt. Het resultaat van dit onderzoek is het rapport dat je nu voor je neus hebt. Als je doorleest, ontdek je welke rol zo'n Newsroom, en in dit geval die van Staatsbosbeheer, kan spelen in issue- en reputatiemanagement.

Dit onderzoek was er niet geweest als Antoinette en Jorien het niet hadden aangedurfd om in plaats van een derdejaars- een afstudeerstagiaire aan te nemen en begeleiden. Wat een mooie kans! Ook een bijzonder dankjewel aan het Newsroomteam. Robert, Jorien, Lisanne, Joke, Imke en Marcel: dank dat ik mocht aanschuiven, dat jullie ook in het heetst van de Oostvaardersplassen-strijd redactiediensten en de Koekoek aan me toevertrouwden, maar vooral ook voor de fijne collega's die jullie zijn. Ook veel dank aan Marcel Catsburg en Nori Messchaert, die ik het hemd van het lijf mocht vragen over respectievelijk reputatiemanagement en het thema 'Newsroom'. Jullie input gaf veel handvatten om mijn onderzoek verder richting te geven.

Ten slotte kan het niet anders dan de meelezers en mijn familie en goede vrienden te bedanken, die me steeds weer wisten te motiveren door lieve appjes, goede feedback, een aansporend kaartje of zelfs brownies in de brievenbus. Jullie hebben ervoor gezorgd dat ik steeds bleef inzien waarom ik zo enthousiast ben over dit thema en dit onderzoek.

Annemiek Groeneweg
25 juni 2018

SAMENVATTING

In het communicatievak is een veelgehoord credo ‘intern beginnen is extern winnen’. Steeds meer organisaties zien het belang van goede interne communicatie in hun reputatiemanagement. Om de interne communicatie goed in te kunnen richten is het echter ook belangrijk om te weten wat zich buiten de organisatie afspeelt. Veel overheidsorganisaties geven hier sinds een paar jaar invulling aan door middel van een Newsroom, een afdeling die zich bezighoudt met het monitoren en analyseren van wat ‘buiten’ over (voor) de organisatie (belangrijke thema’s) wordt gezegd.

Staatsbosbeheer volgt deze ontwikkeling in februari 2018, door haar eigen Newsroom te lanceren. Het is een team waarin verschillende disciplines van de afdeling Communicatie & Public Affairs de krachten bundelen om dagelijks analyses en monitoring uit te voeren en op deze manier een bijdrage te leveren aan het reputatiemanagement van het groene nutsbedrijf. Vlak na de start van de Newsroom, ontstaat grote onrust over het beheer van de Oostvaardersplassen, een van de gebieden van Staatsbosbeheer, een crisis ontwikkelt zich. Dat levert denkstof op: had Staatsbosbeheer deze crisis kunnen zien aankomen, of zelfs in de kiem kunnen smoren? De Newsroom lijkt bij uitstek het team dat daar vanaf nu een aandeel in heeft, wat heeft geleid tot het centrale vraagstuk van dit onderzoek: *Welke rol is weggelegd voor de Newsroom als Staatsbosbeheer te maken heeft met issues of crises?*

Om deze vraag te kunnen beantwoorden is een explorerend kwalitatief onderzoek uitgevoerd. Aan de hand van deskresearch, diepte-interviews en een focusgroep is onderzocht hoe de Newsroom van Staatsbosbeheer een plaats kan innemen in het reputatie, issue- en crisismanagement van de organisatie en wat er voor nodig is om deze rol zo goed mogelijk te vervullen.

De resultaten van het onderzoek laten zien dat de Newsroom de plek is waar naar aanleiding van monitoring communicatiestrategieën en content kunnen worden gevormd en dat het belangrijk is om collega’s te betrekken bij de Newsroom om deze uiteindelijk goed te doen functioneren. Als de informatie die de Newsroom verzameld met de juiste afdelingen en collega’s wordt gedeeld, kan dit van toegevoegde waarde zijn voor het reputatiemanagement van Staatsbosbeheer. Als de Newsroom een rol speelt in het reputatiemanagement van Staatsbosbeheer, kan zij ook een rol vervullen in de wijze waarop wordt omgegaan met issues en crises.

Concluderend heeft de Newsroom een signalerende rol, waardoor een potentieel issue in de kiem kan worden gesmoord. Daarnaast heeft de Newsroom ook een analysefunctie, waarmee het ‘ontploffen’ van een issue kan worden voorkomen. Ten slotte draagt de duidende functie van de Newsroom een bijdrage aan de in de organisatie beschikbare expertise over omgang met issues en crises.

SUMMARY

The often-heard creed in communication is 'winning externally means beginning internally'. An increasing number of organisations see the advantage of good internal communication in their reputation management. To make sure the internal communication is arranged well, it is important to know what happens outside of the organisation. Many public services try to fit the outside world in, with a Newsroom, a team of people that monitor and analyse what is said about the organisation or important topics in the 'outside world'.

Staatsbosbeheer follows this development in February 2018, by launching her own Newsroom. Their Newsroom is a diverse team of Communication and Public Affairs professionals. They join forces to analyze and monitor any development on a daily basis, to contribute to the reputation management of the company. Right after the start of the Newsroom, the management of the Oostvaardersplassen, an area of Staatsbosbeheer, unleashes quite a commotion. It creates room for thought: could or should Staatsbosbeheer have seen this crisis (coming)? Or were they able to even stop it, if they knew of the matter? The Newsroom is eminently the team to play a role in these matters. This creates the problem of this research: *What role does the Newsroom have if Staatsbosbeheer encounters crises or issues?*

There has been an exploring, qualitative research to answer this question. The research of the position of the Newsroom in reputation-, issue- and crisis management of the organisation and how to fulfill this role is based on desk research, in-depth interviews and a focus group.

The results of the research show that the Newsroom is the place where, as a result of monitoring, communication strategies and content can be formed. They also show that it is important to get colleagues involved with the Newsroom to make sure it functions properly. If the gathered information is shared with the right departments and people, it can be of added value for the reputation management of Staatsbosbeheer. If the Newsroom has a place in the reputation management of Staatsbosbeheer, it can also have a function in the way that Staatsbosbeheer handles issues and crises. To conclude, the Newsroom has a signaling function that could possibly stop a potential issue or crisis. In addition, the Newsroom has an analyzing-function, that is able to stop an issue from 'exploding'. After all, the interpreting function of the Newsroom contributes to the organizational expertise of issues and crises.

INHOUDSOPGAVE

Here is the news	2
Voorwoord	3
Samenvatting	4
Summary	5
Inhoudsopgave	6
1. Inleiding	8
1.1 Aanleiding	8
1.2 Context en stakeholders	10
1.3 Het vraagstuk	13
1.4 Begripsafbakening	14
1.5 Leeswijzer	17
2. Theoretisch kader	18
2.1 De Newsroom	18
2.2 Organisatiereputatie	20
2.3 Issuemanagement	21
2.4 Verandermanagement	22
3. Methode	25
3.1 Onderzoeksmethode	25
3.2 Methodieken	26
3.3 Onderzoekswijze per deelvraag	27
3.4 Dataverzameling	28
3.5 Data-analyse	28
4. Resultaten	29
4.1 Wat zijn de kenmerken van een goed functionerende Newsroom?	29
4.2 Wat is de huidige functie van de Newsroom van Staatsbosbeheer?	31
4.3 Wat is de toegevoegde waarde van de Newsroom volgens het Newsroomteam?	35
4.4 Hoe zien betrokkenen van de afdeling Communicatie & Public Affairs de rol van de Newsroom in de communicatiestrategie van Staatsbosbeheer?	37
4.5 Welke rol heeft interne communicatie in reputatiemanagement?	42
5. Conclusie	45
5.1 De rol van de Newsroom in het reputatiemanagement van Staatsbosbeheer	45
5.2 Welke rol is weggelegd voor de Newsroom als Staatsbosbeheer te maken heeft met issues of crises?	46
5.3 Hallo Staatsbosbeheer, hier de Newsroom	47
6. Aanbevelingen	49
6.1 'De Koekoek is voor iedereen'	49
6.2 En dan nu: allemaal?	49
6.3 Social Newsroom	50
7. Discussie	51
7.1 Betrouwbaarheid en validiteit	51
7.2 Methode	52
8. Referenties	53
9. Copyrights beeldmateriaal	56

10.	Bijlagen	57
10.1	<i>Organogram Staatsbosbeheer</i>	58
10.2	<i>Intern document: Visie Landelijke Newsroom Staatsbosbeheer</i>	59
10.3	<i>Topiclijst interviews en focusgroep</i>	65
10.4	<i>Codering per topic</i>	65
10.5	<i>Gespreksverslagen interne interviews</i>	66
10.6	<i>Gespreksverslagen expertinterviews</i>	95
10.7	<i>Genoemde modellen in interviews</i>	100
10.8	<i>Gespreksverslag focusgroep</i>	102



1. INLEIDING

1.1 Aanleiding

Nieuws is overal. En de mens is geneigd om zoveel mogelijk van het nieuws dat hem wordt aangereikt, te consumeren. “It is characteristic of all humans, not just journalists, to monitor the world around us”, zegt communicatiewetenschapper Pamela Shoemaker hierover in 1996. 22 jaar later bevinden we ons in een 24-uurs maatschappij waarin iedere burger met smartphone non-stop toegang heeft tot een wereld aan informatie en de hele dag door wordt geprikkeld door push-meldingen en notificaties. Burgers zijn als het ware geprogrammeerd om zoveel mogelijk nieuws te consumeren (Shoemaker, 1996), maar ook in het bedrijfsleven is een continue informatiestroom van belang: door bovenop het nieuws te zitten en scherper te zijn dan de concurrent, kun je een positie als marktleider handhaven, of juist veroveren. Een dergelijke scherpste draagt bij aan de reputatie van een organisatie.

Met name overheidsorganisaties spelen hier de laatste jaren op in door een nieuwe afdeling toe te voegen: de Newsroom. Aart Paardekooper omschrijft dit als ‘een plek binnen de organisatie waar continu gemonitord wordt wat er over de organisatie wordt gezegd om daar, als dat nodig is, snel op te reageren’ (2016). Diverse overheidsorganisaties gingen eerder al overstag en in februari 2018 volgde Staatsbosbeheer het voorbeeld van onder andere Politie en de gemeenten Utrecht en Delft. Er is veel te leren van de *worst* en *best practices* van voorgangers – dit werd door het team van Staatsbosbeheer al in de praktijk gebracht door o.a. de gemeente Utrecht een bezoekje te brengen. Er schuilt echter gevaar in het één op één kopiëren van de *best practices* van gelijksoortige overheidsorganisaties, zoals Dolowitz en Marsh (2002) omschreven naar aanleiding van hun onderzoek naar *policy transfer*. Dit is het fenomeen waarbij beleid zonder aanpassing wordt overgenomen van andere

(overheids)organisaties en uiteindelijk niet meer voldoende toepasbaar blijkt op organisatie-specifieke cases.

Elke startende Newsroom moet dus zelf het wiel een beetje uitvinden. Geen organisatie is hetzelfde, dus vereist elke Newsroom een eigen visie en communicatiestijl- en strategie. Op dit moment bevindt Staatsbosbeheer zich in de ontwikkelfase van de Newsroom en is het team de antwoorden aan het vinden op vragen over de juiste *workflow*, taakverdeling en communicatiestrategie.

Terwijl de Newsroom van Staatsbosbeheer net op gang kwam, ontstond er een crisis rond het beheer van een belangrijk Staatsbosbeheergebied: de Oostvaardersplassen. 'Dierenliefhebbers vrezen hongerdood dieren Oostvaardersplassen' kopt de Telegraaf op 23 februari 2018. In het artikel wordt door een actievoerster opgeroepen hooi over de hekken van het natuurgebied te gooien om de dieren de strenge vorstperiode door te helpen. Het bereik van dit artikel en diverse oproepen en berichten op sociale media is enorm en mondt uit in maatschappelijke onrust over het welzijn van de grote grazers (Edelherten, Heckrunderen en Konikpaarden) in het natuurgebied. Het communicatieteam werd overrompeld door de stroom kritiek, bedreigingen en vragen aan het adres van Staatsbosbeheer en kon in de eerste weken weinig anders dan vooral te reageren op de ontstane onrust. Het nut van het bestaan van deze Newsroom blijkt in de beginfase vooral gebaseerd op de nauwe connectie tussen communicatieadviseurs, woordvoerders en communicatiemedewerkers, zodat adequaat kon worden gereageerd op wat zich voordeed in de situatie rondom de Oostvaardersplassen.

In eerste instantie bleek de communicatie over deze crisis dus gebaseerd op reactie. Staatsbosbeheer incasseert en reageert vervolgens, incasseert opnieuw, reageert opnieuw. Zoals hierboven al aangehaald: bovenop het nieuws en ontwikkelingen zitten is van groot belang. Door het heft in eigen handen te nemen bij belangrijk nieuws of een crisis, is het mogelijk om zelf de regie over de communicatie te houden of te voorkomen dat een issue een crisis wordt. Door zo snel mogelijk, proactief, te acteren en nieuws over de situatie naar buiten te brengen ondervang je als organisatie de ergste klappen (Peters, 2014). Proactief communiceren levert veel op in een crisissituatie en de Newsroom kan daar een concrete bijdrage aan leveren. Door een langetermijnhorizon te creëren als Newsroomteam en vanuit een bijpassende, proactieve strategie te communiceren, verwordt je van redactie-afdeling met relatief weinig toegevoegde waarde in de branche de *conversation leader* in je eigen werkveld (Bos, 2016). Voordat je van invloed kunt zijn in een groter geheel, is het van belang om binnen je eigen organisatie de fundering te leggen. Bij Staatsbosbeheer is er nog geen hele duidelijke opdracht voor de Newsroom binnen het communicatieteam, anders dan dat het betrokken team nieuws en social-analyses en monitoring zal uitvoeren en aan de hand daarvan dagelijks een update (de Koekoek) zal versturen om betrokken (communicatie)collega's en dossierhouders op de hoogte te brengen van ontwikkelingen en trends rondom voor hen belangrijke thema's. Om goed te kunnen functioneren is het van belang dat wordt vastgesteld op welke manier de Newsroom de afdeling

Communicatie & Public Affairs van dienst kan zijn en welke rol zij in de (eventueel vernieuwde) communicatiestrategie in kan nemen.

Het belang van nieuws- en social media-analyses wordt al ingezien, maar een geschikte toepassing ligt nog niet kant-en-klaar op de Newsroom-bureaus. Zeker in tijden van issue of crisis, zoals rondom de Oostvaardersplassen het geval was, kan de Newsroom zowel intern als extern – mits juist ingezet - een waardevolle toevoeging aan het de communicatiestrategie zijn om reputatie en/of imagoschade te voorkomen of verminderen.

1.2 Context en stakeholders

Om de fundering voor de Newsroom als gesprekspartner en uiteindelijk *conversation leader* te leggen, is het belangrijk voor ogen te hebben in welke context de organisatie zich bevindt en op welke collega's het werk van het Newsroomteam uiteindelijk betrekking heeft.

Context

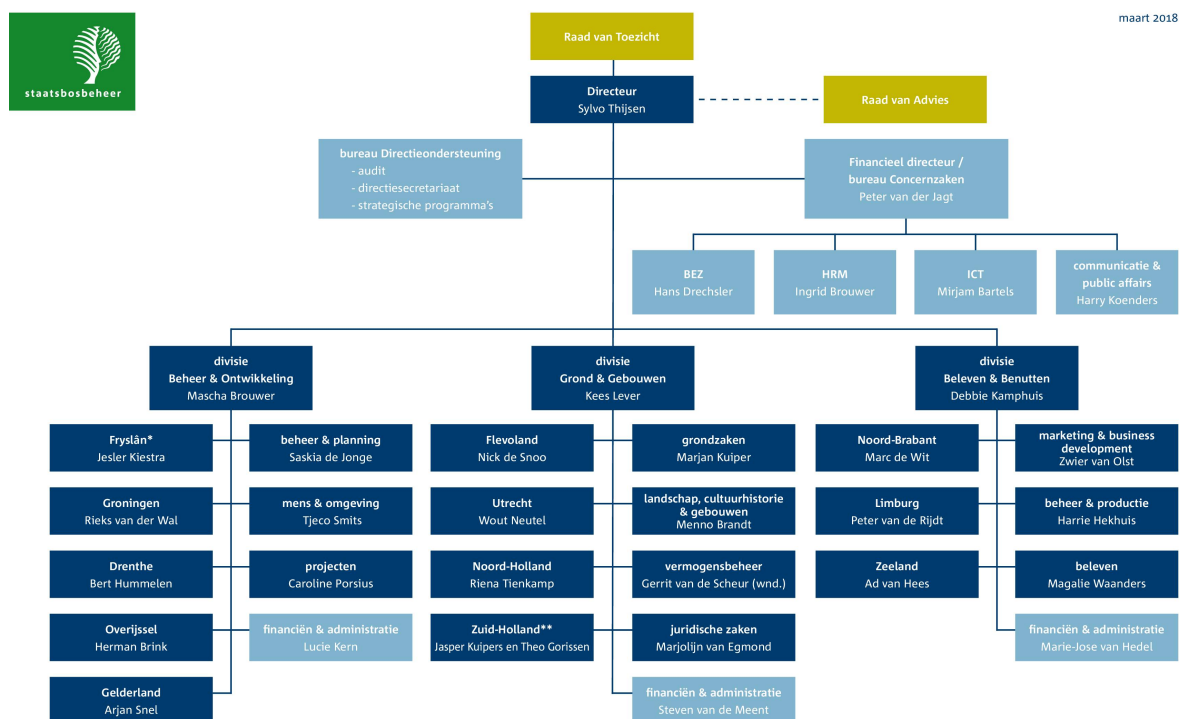
Staatsbosbeheer is op 21 juli 1899 in het leven geroepen door het ministerie van Landbouw, toen een tekort aan bos en een overdaad aan zandverstuivingen het Nederlandse landschap kenmerkte. In 1998 is de natuurbeheerder verzelfstandigd tot een Rechtspersoon met wettelijke taak (RWT) (Staatsbosbeheer, 2017a). De doelen die Staatsbosbeheer in het ondernemingsplan '*Staatsbosbeheer 2020, Met ziel en zakelijkheid*' heeft geformuleerd, zijn te vatten in deze drieslag: beter beschermen, meer beleven en duurzaam benutten (2015). Dit houdt in dat Staatsbosbeheer tot 2020 de focus sterk wil leggen op het beheer en de bescherming van de aan de organisatie toevertrouwde terreinen en gebouwen, de Nederlander wil aanmoedigen hier zoveel mogelijk van te genieten en zich daarnaast te ontwikkelen in de rol die Staatsbosbeheer als groen nutsbedrijf heeft. Bovendien wil Staatsbosbeheer zich profileren als excellente publieke organisatie, waar transparantie, integriteit en aandacht voor de organisatiecultuur de aandacht krijgen – naast goede relaties met haar stakeholders.

Met ongeveer 265.000 hectare natuur, cultureel erfgoed en landschap in beheer, is Staatsbosbeheer de grootste van een aantal terreinbeheerders die Nederland kent. Staatsbosbeheer voert haar wettelijke taak uit in opdracht van de overheid, maar het werkveld kenmerkt zich ook door andere beheerders. Natuurmonumenten is hier een voorbeeld van. Deze vereniging, met leden 'met een hart voor natuur' (Natuurmonumenten, 2018), beheert ongeveer 100.000 hectare natuur, landschap en cultureel erfgoed. Dit wordt voor een (groot) deel bekostigd uit donaties van de leden van de vereniging. Ook Rijkswaterstaat (infrastructuur, nationaal netwerk van (vaar)wegen) en de Hoogheemraadschappen (waterbeheer) zijn belangrijke terreinbeheerders in Nederland, die in hun werkzaamheden ook te maken hebben met natuur, cultureel erfgoed en bijzonder landschap.

Ook op provinciaal en lokaal niveau zijn diverse terrein- en/of natuurbeheerders en overheden actief naast en met Staatsbosbeheer. Wat betreft natuurbeheer zijn voorbeelden hiervan provinciale instanties zoals Geldersch Landschap en voorheen Groenservice Zuid-Holland, dat sinds 2016 van Staatsbosbeheer is (Staatsbosbeheer, 2016). Daarnaast werken de provinciale beheereenheden van Staatsbosbeheer in opdracht van de provincie waartoe zij behoren. De zogenaamde 'buitenorganisatie' vormt de kern van Staatsbosbeheer en bestaat uit een provinciehoofd, eventueel een gebiedsmanager, teamleider(s), boswachters met een focus op publiek, beheer of ecologie, en beheermedewerkers (Staatsbosbeheer, 2017b).

Interne stakeholders

Voor Staatsbosbeheer geldt dat er ongeveer 1250 collega's over het hele land verspreid werken, met uiteenlopende taken en belangen. Zoals hiervoor beschreven is de 'buitenorganisatie' hier de spil van. Deze wordt ondersteund door de landelijke staf, die zich verspreid door het land en op het hoofdkantoor in Amersfoort bevindt. Een overzicht van de landelijke staf is te zien in dit organogram:



*de provinciale eenheid Fryslân valt tijdelijk onder verantwoordelijkheid van de divisiedirecteur Grond & Gebouwen

**de provinciale eenheid Zuid-Holland valt tijdelijk onder verantwoordelijkheid van de divisiedirecteur Beleven & Benutten

'Organogram Staatsbosbeheer' (Staatsbosbeheer, 2018)

Uiteindelijk is het de wens van het Newsroomteam dat een groot deel van deze organisatieonderdelen betrokken raakt bij de Newsroom, omdat iedere medewerker een bepaald (impliciet) belang heeft bij de belangrijke dossiers waarvoor de Newsroom

uiteindelijk analyses zal maken. Voor dit onderzoek geldt echter een beperking tot de afdelingen en personen die gerelateerd zijn aan de afdeling Communicatie & Public Affairs. Om de Newsroom relevant te laten zijn voor de hele organisatie, is het belangrijk dat allereerst de rol van de Newsroom binnen deze afdeling duidelijk is. Communicatie & Public Affairs wordt aangestuurd door een afdelingshoofd, met daarnaast een teamleider. Deze betrokken teams in deze casus zijn de volgende:

Redactie & Productie

Dit team is verantwoordelijk voor redactie, productie, beheer en doorontwikkeling van corporate communicatiemiddelen van Staatsbosbeheer. Dit zijn zowel online als offline middelen zoals de website, diverse bladen, nieuwsbrieven en social mediakanalen, maar bijvoorbeeld ook bebording, vlaggen en bestickering van auto's. Vanuit deze afdeling is er ook advies en ondersteuning voor collega's als het gaat om het gebruik van deze communicatiemiddelen. Bewaking van de huisstijl is hierin een belangrijke taak. Daarnaast is het beheer van de centrale beeldbank en het landelijke informatiecentrum van Staatsbosbeheer ook ondergebracht bij dit team.

Communicatieadviseurs

Het team communicatieadvies geeft vorm en inhoud aan de invulling van het ondernemingsplan van Staatsbosbeheer in de provincies, programma's (zoals Groene Metropool, Zorg & Arbeidsparticipatie, Nationale Parken etc.) en projecten. De communicatieadviseurs ondersteunen provinciale hoofden bij issuemanagement en adviseren over externe communicatie. Daarnaast zorgen ze ook voor een goede interne communicatievoorziening en vormen de verbinding met de boswachters, die als ambassadeurs van Staatsbosbeheer meestal het woord voeren over ontwikkelingen in de terreinen van de organisatie. De communicatieadviseurs zijn ook verantwoordelijk voor informatievoorziening rondom thema's die van belang zijn voor de reputatie van Staatsbosbeheer en werken hierin nauw samen met de inhoudelijke dossierhouders voor die thema's.

Woordvoerders

Het team woordvoering & public affairs houdt zich dagelijks bezig met strategische thema's op concernniveau. Dit betreft landelijke woordvoering, agendering van nationale programma's, issue- en accountmanagement. Iedere woordvoerder heeft een eigen portefeuille, gevuld met onderwerpen die bijvoorbeeld gerelateerd zijn aan gebieden (bijvoorbeeld Oostvaardersplassen) of specifieke thema's (bijvoorbeeld hutoogst, windenergie, afval, etc.). Deze teams zijn zo samengesteld om invulling te geven aan het ondernemingsplan en een actieve communicatierol te vervullen om Staatsbosbeheer als maatschappelijke onderneming te laten zien.

In het Newsroomteam worden deze drie teams vertegenwoordigd in een dagelijkse setting, waarbij steeds minimaal één persoon per betrokken team plaatsneemt aan het

blok bureaus dat is gereserveerd voor de Newsroom. Op deze manier vormt de Newsroom niet alleen een team 'op papier', maar is dit ook in de voorgenoemde samenstelling terug te vinden op het hoofdkantoor in Amersfoort.

Uiteindelijk zou de Newsroom, als zij optimaal functioneert, de hele organisatie – van boswachters en HR-medewerkers, tot aan het directieteam – en de organisatie als geheel van dienst kunnen zijn door op precies de juiste momenten (intern) te communiceren of aan te zetten tot actie. Om dit te bereiken is het echter van belang dat de afdelingen die het meest nauw betrokken zijn bij deze communicatieve taken – woordvoerders, communicatieadviseurs en Redactie & Productie – worden betrokken en dat in dit onderzoek duidelijk wordt waarmee de Newsroom hen verder kan helpen om proactiever te communiceren.

1.3 Het vraagstuk

Doel van het onderzoek

In een dichtbevolkt land als Nederland is het onder andere de taak van Staatsbosbeheer om burgers bewust te maken van de waarde van natuur. Als semi-overheidsorganisatie worden de werkzaamheden van Staatsbosbeheer niet meer volledig vanuit subsidies van het Rijk of de provincie betaald. Dit vraagt om een verandering van houding en het toevoegen van meer ondernemersgeest aan de werkzaamheden van het groene nutsbedrijf. Hierbij is het van belang ook de reputatie van de organisatie goed te *managen*. Omdat burgers steeds mondiger zijn en iedereen met een smartphone toegang heeft tot nieuws, is het voor Staatsbosbeheer van belang scherp te zijn op voor haar belangrijke ontwikkelingen en trends. Wanneer je als organisatie niet de eerste bent die met belangrijk nieuws over voor jou relevante thema's naar buiten komt, sta je eigenlijk 1-0 achter.

Het belang van goede analyses en het dagelijks monitoren van nieuws is bij Staatsbosbeheer al tot het bewustzijn doorgedrongen en heeft geleid tot de opzet van de Newsroom. Dit team is echter nog in de opstartfase. Er zijn wensen en verlangens over hoe de Newsroom zou moeten functioneren, maar de vraag is of dit volledig is en beantwoordt aan wat de organisatie nodig heeft. Zeker als het gaat over issuemanagement, zoals in de crisis rondom de Oostvaardersplassen, blijkt dat Staatsbosbeheer nog niet voldoende in staat is om op het juiste moment proactief te communiceren. Had de afdeling bijvoorbeeld door scherpe(re) monitoring niet van tevoren kunnen zien aankomen dat een strenge vorstperiode voor relatief meer ophef dan in andere jaren zou zorgen? Idealiter is hierin vanaf nu een rol weggelegd voor de Newsroom, die door middel van monitoring en analyse kan bijdragen aan het voorkomen van schade aan de organisatiereputatie en het verbeteren van het imago. Hiervoor is het belangrijk om te weten wat er nodig is om de Newsroom ook daadwerkelijk op deze manier te doen functioneren.

Het doel van dit onderzoek is dan ook om vast te stellen hoe het Newsroomteam invulling kan geven aan haar rol in issue- en crisiscommunicatie en wat er aan interne

communicatie nodig is om de reputatie van de organisatie te bewaken. Dit bestaat enerzijds uit dat duidelijk moet worden wat de ambities van het Newsroomteam zijn en op welke manier deze aansluiten bij de wensen in de organisatie: hoe raakt de Newsroom *in sync* met de andere communicatieteams binnen Staatsbosbeheer? Anderzijds is het van belang dat duidelijk wordt hoe de Newsroom *conversation leader* van de communicatieafdeling kan worden als het gaat om (proactief) communiceren bij reputatiemanagement.

De onderzoeksvragen die daarbij horen zijn als volgt:

Welke rol is weggelegd voor de Newsroom als Staatsbosbeheer te maken heeft met issues of crises?

1. Wat zijn de kenmerken van een goed functionerende Newsroom?
2. Wat is de huidige functie van de Newsroom van Staatsbosbeheer?
3. Wat is de toegevoegde waarde van de Newsroom volgens het Newsroomteam?
4. Hoe zien betrokkenen van de afdeling Communicatie & Public Affairs de rol van de Newsroom in de communicatiestrategie van Staatsbosbeheer?
5. Welke rol heeft interne communicatie in reputatiemanagement?

1.4 Begripsafbakening

Conversation leader

De gespreksleider zijn in je branche; als organisatie vooraan staan en proactief zijn als het gaat om communicatie, trends en ontwikkelingen.

Newsroom

Een plek binnen de organisatie waar continu gemonitord wordt wat er over de organisatie wordt gezegd om daar, als dat nodig is, snel op te reageren. (Paardekooper, 2016)

Proactief communiceren

Het voortouw nemen in communicatie over voor de organisatie relevante zaken, om op deze manier de regie over 'eigen' communicatiethema's te behouden. Dit kan zowel richting meer algemene media als in webcare.

Verandermanagement

Vorm van management die zich specifiek richt op het doorvoeren van veranderingen in organisaties. Het grootste doel hierbij is zoveel mogelijk (bij voorkeur alle) medewerkers weten te motiveren en betrekken om de verandering zo goed mogelijk te laten slagen.

Staatsbosbeheer (SBB)

De grootste terreinbeheerder van Nederland (~265.00 ha) en in 2017 verkozen tot Beste Overheidsorganisatie van het jaar. Sinds 1998 Rechtspersoon met een wettelijke taak. De organisatie omschrijft haar doel zelf als volgt: “... beschermen en ontwikkelen [van] het kenmerkende groene erfgoed van Nederland. Wij zijn erop gericht dat huidige en toekomstige generaties de vele belangrijke waarden van natuur kunnen beleven, in balans met het duurzaam benutten van onze gebieden met de samenleving” (Staatsbosbeheer, 2017).

Communicatie & Public Affairs

De overkoepelende afdeling van Staatsbosbeheer waarbinnen alle communicatie-gerelateerde teams en functies een plaats hebben. Valt in het grotere geheel onder Bureau Concernzaken, waar ook HRM, ICT en Bedrijfseconomische zaken zijn ondergebracht.

Redactie & Productie

Team Redactie & Productie is onderdeel van de afdeling Communicatie & Public Affairs en is verantwoordelijk voor het vervaardigen en ontwikkelen van online en offline corporate communicatiemiddelen voor Staatsbosbeheer. Daarnaast adviseren zij over en ondersteunen zij collega's bij de inzet van deze communicatiemiddelen.

De Newsroom

Als in dit document wordt verwezen naar 'de Newsroom' slaat dat op het Newsroomteam van Staatsbosbeheer, dat op het hoofdkantoor in Amersfoort dagelijks onder andere het nieuws (online en offline) en sociale media analyseert en monitort als het gaat om voor Staatsbosbeheer belangrijke thema's.

Dossierhouder

Staatsbosbeheermedewerker die eigenaarschap heeft over een voor Staatsbosbeheer belangrijk thema, zoals Deltanatuur, Groene Metropool, Bos & Hout, etc.

Boswachter Beheer

De verantwoordelijkheid over juiste uitvoering van landelijk of provinciaal vastgesteld beleid rondom het onderhoud van en de gang van zaken in een Staatsbosbeheergebied is in handen van de boswachters Beheer. Onder andere de coördinatie van zaken als houtoogst, pachtzaken en heidebeheer is de specialisatie van boswachters.

Boswachter Publiek

Staatsbosbeheer hanteert een decentraal communicatiebeleid waarin de boswachters Publiek zoveel mogelijk de media te woord staan. Dit zijn de boswachters met een specialisatie op de communicatietaak, het visitekaartje van Staatsbosbeheer in het buitengebied. Ze zijn onder andere verantwoordelijk voor publiekscommunicatie en

activiteiten maar ook de afstemming met lokale en regionale stakeholders, en media-optredens (in afstemming met woordvoerders).

Boswachter Ecologie

Deze groep boswachters is verantwoordelijk voor en gespecialiseerd in het monitoren van de flora en fauna in het gebied waar zij werkzaam zijn.

Groene Metropool

Eén van de strategische programma's waarin de focus wordt gelegd op de manier waarop groen in de stad kan worden geïntegreerd om de omgeving aan te passen op het veranderende klimaat. Belangrijke thema's zijn hittestress, klimaatadaptatie en groen in de stad.

Bos & Hout

Eén van de strategische programma's waarin de focus ligt op de bossen in de gebieden van Staatsbosbeheer. Hierin komen de termen beschermen, beleven en benutten uit de visie van Staatsbosbeheer terug. Er is bijzonder bos, of bos met daarin bijzondere soorten dat bescherm dient te worden, maar er is ook bos waarin veel aandacht is voor recreatie en bos waarvan het hout bestemd is voor productie.

Stamblad

Het personeelsmagazine van Staatsbosbeheer

Digitalis

Het intranet van Staatsbosbeheer, getiteld met de latijnse naam voor Vingerhoedskruid.

Koekoek

De dagelijkse update die vanuit de Newsroom rond 10 uur 's ochtends wordt verzonden, hierin zijn de belangrijkste en meest opvallende zaken uit de thema-analyses van de afgelopen 24 uur opgenomen. De thema's die op dit moment voor de Koekoek worden gemonitord zijn Groene Metropool, Bos & Hout, Oostvaardersplassen (opgenomen sinds het ontstaan van de crisis rondom het gebied), Natuurinclusieve landbouw, Zorg & Arbeidsparticipatie en Flora & Fauna.

Staatsbosbeheer in de media

De dagelijkse update die door de woordvoerders wordt verstuurd aan het einde van de middag met daarin een overzicht van alle media waarin Staatsbosbeheer is genoemd of betrokken, de mediaverzoeken die op de dag zelf zijn binnengekomen en samenwerkingen en media-optredens die zijn gepland.

1.5 Leeswijzer

Dit rapport wordt vervolgd met een overzicht van bestudeerde literatuur over de thema's Newsroom, organisatiereputatie, issuemanagement en verandermanagement. Vervolgens wordt de methode van onderzoeken verder uitgelicht en de betrouwbaarheid en validiteit daarvan onderbouwd. Vervolgens worden de resultaten van het verrichte onderzoek per deelvraag besproken, waarna de conclusies van het onderzoek en het beantwoorden van de hoofdvraag volgt. Tot slot worden er nog aanbevelingen gedaan voor vervolgonderzoek en wordt in de discussie besproken hoe het onderzoek is verlopen en of de besproken methode eerder in het rapport ook daadwerkelijk heeft gewerkt.



2. THEORETISCH KADER

Zoals in de aanleiding al te lezen was, is het voor organisaties van belang om het nieuws, trends en ontwikkelingen op de voet te volgen en die op de juiste wijze te benutten. Voor de monitoring van nieuws- en social mediakanalen wordt steeds vaker een nieuwe afdeling ingezet: de Newsroom. De laatste jaren lijkt dit met name bij diverse overheidsorganisaties een trend. Ook Staatsbosbeheer heeft sinds februari 2018 een Newsroom, die nog volop in ontwikkeling is. De Newsroom bleek direct functioneel toen een crisis rondom het beheer van een van de gebieden van Staatsbosbeheer de kop opstak. Uit deze situatie bleek de functionaliteit van de Newsroom, maar ook het gebrek aan eenduidige strategie en *workflow*.

De Newsroom kan en wil duidelijk een positie innemen in de communicatie-afdeling; welke rol heeft de Newsroom als Staatsbosbeheer proactiever zou communiceren? Om deze vraag te beantwoorden wordt eerst vastgesteld wat een Newsroom precies is en doet, vervolgens wat de rol van communicatie vanuit de Newsroom is bij issues en ten slotte hoe de Newsroom een rol kan spelen bij (interne) veranderingen.

2.1 De Newsroom

De communicatietrend die – met name in overheidsland – gaande lijkt, is die van de Newsroom. Diverse (overheids)organisaties en gemeenten startten in de afgelopen jaren een dergelijk team op met als hoofddoel: monitoring en het analyseren van wat er over de organisatie gezegd wordt. Aart Paardekooper vat het als volgt samen: ‘Een plek binnen de organisatie waar continu gemonitord wordt wat er over de organisatie wordt gezegd om daar, als dat nodig is, snel op te reageren’ (2016). Een van de gemeentes waar een Newsroom is opgezet, is de gemeente Delft. Door de verantwoordelijke communicatieadviseur aldaar wordt de Newsroom omschreven als de plek ‘waar praten en luisteren bij elkaar komt’ (Paardekooper, 2016). Dit slaat vooral op de wijze waarop monitoring en analyse van wat er speelt (luisteren) en communicatie-activiteiten als webcare en woordvoering (praten) door de Newsroom letterlijk dichterbij elkaar worden gebracht in één ruimte.

Ook het ministerie van Buitenlandse Zaken (BuZa) heeft sinds 2014 een Newsroom ingericht. De motivatie hiervoor is vooral de toename in hoeveelheid en snelheid waarmee nieuws wordt gepubliceerd, en de vrijwel onophoudelijke stroom aan reacties die dit oplevert via het eveneens toegenomen aantal social mediakanalen. Om de stroom aan tweets, Facebookberichten en andersoortige berichten te kunnen verwerken en tegelijkertijd te kunnen monitoren wat er speelt rondom voor BuZa belangrijke thema's, werd besloten een Newsroom in te richten. 'Om effectief te communiceren moet het ministerie flexibel en snel kunnen reageren op nieuws en berichten op social media' (Lokker, 2015). De snelheid en flexibiliteit waarmee kan worden gereageerd en gecommuniceerd en de integratie van ontvangen (analyse, monitoring) en zenden (communicatie) wordt door meerdere ervaringsdeskundigen als hét voordeel van de Newsroom omschreven. Ook analyses van de Newsroom van de Gemeente Utrecht bevestigen dit. Om de burger echt goed van dienst te kunnen zijn, moeten er in het sociale domein innovaties plaatsvinden en zal er aandacht moeten worden besteed aan de ontwikkeling van online media in contact met inwoners, buurten en andere belanghebbenden (Kok, De Voogd & De Goede, 2017). Communicatie met het publiek beperkt zich niet meer tot kantooruren en het is aan een organisatie om daar een (nieuwe) weg in te vinden. Lokker (2015) omschrijft de Newsroom 'als bijdrage aan een actuele basis in een steeds sneller veranderende wereld.' Analyse en processen rondom beleidsvorming van een organisatie kunnen, dankzij de Newsroom, steeds meer worden gebaseerd op échte actualiteiten.

Naast beleidsvorming, die door de inzet van een Newsroom makkelijker aan de actualiteit kan worden getoetst, is de Newsroom ook van belang in de communicatiestrategie van organisaties. De kracht van de Newsroom lijkt te liggen in de snelheid waarmee kan worden geactueerd als zich veranderingen of issues voordoen (Paardekooper, 2016). De mogelijkheid om proactiever te communiceren wordt door Marjan Overgaag, online communicatieadviseur bij de gemeente Delft, omschreven als een van de voordelen van de Newsroom. (Paardekooper, 2016).

Zo'n verhoogde reactiesnelheid is vooral belangrijk voor online kanalen, waar door de groei van sociale media het dagelijkse aantal berichten dat organisaties ontvangen, lijkt te blijven groeien. Webcare is een belangrijk onderdeel van de communicatie geworden – ook voor Staatsbosbeheer. Proactiviteit in webcare is soms echter een uitdaging (De Groot & Willemsen, 2012). Volgens deze communicatiewetenschappers is het erg platform-afhankelijk of proactiviteit (reactie op een bericht dat niet direct aan de organisatie geadresseerd is) op onlinekanalen zorgt voor een positievere organisatie-beoordeling door de klant/het publiek. Ander onderzoek wijst echter uit dat bij institutionele (non-profit) organisaties juist die proactiviteit gewaardeerd wordt (Van Hooijdonk & Liebrecht, 2015). Aangezien Staatsbosbeheer in deze laatste categorie organisaties te plaatsen valt, is het aannemelijk dat ook door het publiek van de natuurbeheerder proactiviteit in (online) communicatie gewaardeerd wordt.

2.2 Organisatiereputatie

Als het over de reputatie van een organisatie gaat, bestaan er veel definities over wat die reputatie precies behelst. Is imago bijvoorbeeld hetzelfde als reputatie, of zijn dat begrippen die strikt gescheiden moeten blijven? In de Van Dale is de definitie van reputatie niet meer dan (goede) naam en faam. Toegepast op organisaties is deze definitie vaak uitgebreider. Volgens Frank Peters is de reputatie van een organisatie, ook wel *corporate imago*, 'de beschrijving van de organisatie door de omgeving (...) een afspiegeling van de identiteit vanuit de ogen van de omgeving' (p. 13, 2012). De reputatie wordt dus bepaald door de opvatting van de omgeving, zoals Barnett, Jermier en Lafferty (2006) ook stellen: 'the corporate reputation is the observers' collective judgement of a corporation based on the assessments of the Financial, social and environmental impacts attributed to the corporation over time' (p. 34). Ook Gotsi en Wilson (2001) bevestigen dat de reputatie van een organisatie is gebaseerd op de ervaringen die stakeholders met de organisaties hebben, maar daarnaast ook op communicatie die informatie verschaft over het handelen van een organisatie en bovendien ook de vergelijking die het publiek maakt met andere, *leading* concurrenten.

Maar wie is verantwoordelijk voor het managen van die reputatie? Is dat aan de communicatie-afdeling? Frank Körver stelt in een blog voor AdFormatie dat juist in deze gedachte een probleem ligt: 'Communicatie claimt het onderwerp reputatie en heeft de afgelopen jaren (...) flinke stappen gezet, maar pakt nu onvoldoende door.' (2014). Het houdt hier echter niet op: Körver stelt namelijk ook dat Communicatie eigenlijk juist bij uitstek in de positie verkeert om te duiden wat het effect van organisatiegedrag en communicatieboodschappen op de omgeving is, onder andere op basis van analyse (2014). Frank Peters bevestigt dit in zijn boek 'Reputatie onder druk' en benadrukt het belang van een geïntegreerde communicatie-aanpak als het op reputatiemanagement aankomt (2012).

Daarnaast schetst hij ook het beeld waarin iedere medewerker zender is: medewerkers kunnen een ambassadeursrol vervullen voor de organisatie en het is daarom van belang ervoor te zorgen dat juist intern de zaken op orde zijn en het organisatieverhaal duidelijk is (Peters, 2012). Een sterkere identificatie van medewerkers met het merk of de organisatie waarvoor ze werken, heeft een positieve uitwerking op de manier waarop een organisatie als geheel – dus alle medewerkers inclusief – de reputatie uitdraagt en beïnvloedt (Fombrun & Van Riel, 2004). Dit beeld strookt met het idee van de communicatieve organisatie, die Ilse van Ravenstein in Communicatie Nu schetst. De essentie hiervan is, volgens Van Ravenstein, dat iedereen communiceert en actief deelneemt aan communicatie (2015). Vanuit deze overtuiging wordt de communicatieprofessional veel meer een toeruster en mogelijkmaker, in plaats van de collega die alle taken waarbij communicatie komt kijken op zich neemt (Van Ravenstein, 2015). Dit idee is ook toepasbaar op reputatiemanagement, als communicatieafdeling kan je collega's bewust maken van het *corporate imago* en de gestelde doelen op het gebied van de organisatiereputatie.

Om als organisatie meer te leren over je *corporate* imago is het dus van belang om te weten wat er over je wordt gezegd door je stakeholders. In dit internettijdperk wordt de reputatie van een organisatie niet alleen via de 'ouderwetse' weg gevormd en beoordeeld, juist allerlei online kanalen spelen hier een aanzienlijke rol in. Dat die invloed van sociale media aanwezig is, bevestigen Dijkmans, Kerkhof en Beukeboom (2015): 'We find that engagement in company social media activities is positively related to corporate reputation' (p. 64). Zij beschrijven een samenhang tussen het niveau waarop gebruikers betrokken zijn bij de sociale media van een organisatie en de mate van positiviteit waarmee de organisatiereputatie wordt geassocieerd. Hoe betrokkener het publiek, des te positiever het oordeel over de organisatie (Dijkmans et al., 2015). Bovendien is het volgens Dijkmans et al. van belang dat organisaties hun activiteiten op sociale media actief op niet-klanten zouden richten, onder andere omdat het grootste deel van de doelgroep waarschijnlijk uit niet-klanten bestaat (2015).

Toch moet ook de meer betrokken doelgroep niet vergeten worden, monitoring van hun activiteit op bijvoorbeeld sociale media is cruciaal om issues of crises te zien aankomen. Marieke Klauwers, content marketeer bij online monitorings- en analysetool Coosto, bevestigt dit in een blog op Frankwatching: 'Reputatiemanagement begint hoe dan ook met monitoren (...) op welke online plekken wordt er over je merk gepraat? Door alerts in te stellen als iets uit de hand dreigt te lopen, kun je een crisis voorkomen.' (2017). Voor dit laatste, het voorkomen van issues of crises, is *issuetracking* en – *monitoring* van belang: respectievelijk het opsporen van mogelijke, relevante issues en het afleiden van deze issues uit politiek-bestuurlijke, economische, culturele of technologische trends en deze vervolgens periodiek, systematisch en intensief volgen (Körver & Helmann, 2014).

2.3 Issuemanagement

Wanneer zich een issue of crisis voordoet rondom een organisatie is het van belang de juiste afweging te maken als het gaat om reactief of proactief communiceren. Crion, centrum voor crisisondersteuning, duidt in een overzicht de afweging tussen proactieve en reactieve communicatie waar veel organisaties in een crisissituatie voor komen te staan. 'Meestal mondt die keuze – terecht – uit in de keuze voor een proactieve communicatiestrategie.' (Bex, 2013) De voordelen van proactieve communicatie hebben vooral te maken met het behouden van regie over de situatie, de inhoud van communicatie en de communicatieplanning. Daarnaast zorgt proactief communiceren ook voor het bestendigen van de geloofwaardigheid van de organisatie ten opzichte van en de relatie met zowel medewerkers, stakeholders als de media.

Door proactief te communiceren laat een organisatie bovendien zien verantwoordelijkheid te dragen en transparant te (willen) zijn (Bex, 2013). Door de verkorte responstijd die een organisatie in issue/crisistijd heeft (met name veroorzaakt door de invloed van sociale netwerken) moeten organisaties altijd voorbereid zijn en mandaat hebben om direct te kunnen schakelen; als de organisatie het laat liggen wat

betreft informatievoorziening, zullen de media het beeld van de crisis voor de organisatie gaan bepalen (Peters, 2017). Dit geldt zowel voor de relatie met medewerkers en stakeholders, als met de media: 'Snelheid en beschikking over het juiste crisisframe gebaseerd op harde feiten en cijfers is cruciaal om de media goed te kunnen bedienen' (Peters, 2012).

Dit treft in de huidige samenleving niet alleen maar traditionele media: iedereen met een smartphone en internettoegang is zelf een medium en een bron voor de media. (Peters, 2012). Dit blijkt ook uit diverse initiatieven in het kader van burgerjournalistiek die de afgelopen jaren zijn ontstaan. De invloed van burgers die met een smartphone zelf nieuws verslaan en verslag uitbrengen van crisissituaties (hoe groot of klein ook) is substantieel, zij zijn vaak de eersten ter plaatse en maken beeld en verslag zonder opsmuk of PR-frame (Westra, 2015).

Om zelf de regie te kunnen houden is het voor organisaties van belang zelf zo snel mogelijk met nieuws en/of informatie te komen, hierdoor ondervang je de zwaarste klappen. Dit principe van *stealing thunder* (gras voor de voeten wegmaaïen, red.) zorgt ervoor dat de media er niet vandoor kunnen gaan met 'jouw' crisis (Lee, 2016). Als een organisatie proactief is in het publiceren van (nieuwe) informatie over een issue of crisis, is het voor journalisten en andere vormen van media veel minder interessant om bovenop de organisatie en haar crisis te duiken. Daarnaast zorgt proactief communiceren over een issue of crisis zowel extern als intern voor meer waardering van de organisatie (Bex, 2013, 2015)

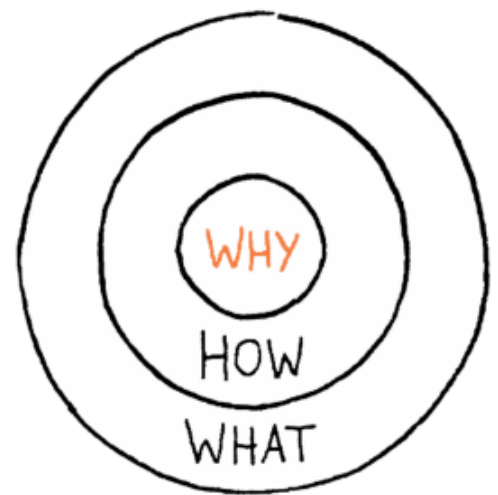
2.4 Verandermanagement

Als een organisatie voor een issue of crisis komt te staan is de kans aanwezig dat de organisatie naar aanleiding van die situatie een verandering door zal maken. Abcouwer en Parson (2017) beschrijven de tweeledigheid van een crisis: 'crisis in negatieve betekenis van het woord, maar ook als kans voor vernieuwing'. Beide vormen leiden volgens de onderzoekers wel in zekere mate tot onzekerheid over de toekomst van een organisatie.

Als door een issue of crisis een verandering op handen is voor de organisatie, is het van belang te weten hoe medewerkers gemotiveerd kunnen worden om mee te veranderen. Dergelijke motivatie komt voort uit een samenspel van verschillende elementen – *level* (inzet), *direction* (keuzes) en *persistence* (doorzettingsvermogen) kunnen hierbij als sleutelfactoren worden gezien (French, Rayner, Rees & Rumbles, 2011). Zij leggen de drie genoemde elementen als volgt uit: *level* gaat over de inzet die een medewerker toont. *Direction* gaat over de keuzes die een werknemer over werkgerelateerde zaken maakt, bijvoorbeeld of hij/zij kwaliteit over kwantiteit prefereert en vice versa. *Persistence* tenslotte gaat over de mate van doorzettingsvermogen en vasthoudendheid van medewerkers; hoe lang houden zij aan hun eigen standpunt(en) vast?

Er zijn drie factoren te duiden die invloed hebben op de hierboven genoemde elementen, die deels hun basis hebben in de medewerker zelf en deels in de organisatie. Ten eerste is dit de prestatiebereidheid van de werknemer, ten tweede in hoeverre hij/zij fysiek en mentaal in staat is om te werken (is er bijvoorbeeld sprake van (gedeeltelijke) arbeidsongeschiktheid?). Als derde is er de mate waarin een organisatie haar medewerkers weet te motiveren van belang (French et al. 2011). Bovendien is het essentieel dat medewerkers zich door de organisatie betrokken voelen bij een eventueel veranderproces. Alleen zo ontstaat intrinsieke motivatie om mee te bewegen richting het beoogde doel van het verandertraject. (De Caluwé en Vermaak, 2006).

Om betrokken te raken bij een verandering is essentieel dat de organisatie haar medewerkers duidelijk weet te maken wáárom de keuze op een bepaalde verandering of strategie valt. Simon Sinek (2009) beschrijft dit in zijn *golden circle* naar aanleiding van drie niveaus. In de buitenste cirkel ligt de nadruk op *wat* een bedrijf doet of levert. De middelste cirkel gaat over *hoe* een bedrijf in elkaar zit en functioneert, het procesmatige, de strategie. In de binnenste cirkel bevindt zich, aldus Sinek, de vraag die veel organisaties vergeten. Dit gaat over *waarom* een organisatie bestaat, over het bestaansrecht. Waarom doe je wat je doet, wat is de missie en visie van je organisatie? Hij stelt dat als organisaties vanuit het *waarom* handelen, de andere twee cirkels vanzelf zullen volgen (Sinek, 2009). Als je de *waarom* ook met je medewerkers weet te communiceren, zullen zij betrokken raken bij wat je van plan bent, ook als het over verandering gaat.



Afbeelding 1: Een weergave van de Golden Circle (Sinek, 2009)

Het is als organisatie wel van belang bewust te zijn van de aard van de verandering die je in wilt zetten. Caluwé en Vermaak schetsen hierbij hun kleurentheorie, waarbij elke kleur correspondeert met een bepaalde (persoonlijke) voorkeursstijl in veranderprocessen. Als er in een veranderproces rekening wordt gehouden met de voorkeursstijlen van medewerkers en teams, vergroot dit aanzienlijk de kans dat zij gemotiveerd raken en (betrokken) deel zullen zijn van de verandering (De Caluwé en Vermaak, 2006). De kleuren uit deze theorie zijn als volgt te duiden:

Geeldrukdenken is gebaseerd op een socio-politieke opvatting over organisaties. Hierbij spelen belangen, conflicten, macht en individuele groei een belangrijke rol. Binnen een gele organisatie vindt er een 'machtsspel' plaats. De organisatie verandert als je de diverse belangen bij elkaar brengt.

Blauwdrukdenken gaat ervan uit dat veranderingen planmatig en rationeel ontworpen kunnen worden. Kenmerkend hierbij is 'eerst denken, dan doen'. De verandering gaat uit van de beste oplossing en een maakbare organisatie.

Rooddrukdenken gaat uit van een verandering die plaatsvindt als mensen op het werk hun gedrag wijzigen. Kenmerkend hierbij is dat de gehele organisatie betrokken is bij de verandering. Het uitgangspunt van een rode verandering is dat mensen gaan veranderen als ze er iets voor terugkrijgen. Samenwerken en relatie staat centraal bij een rode organisatie.

Groendrukdenken heeft het begrip 'leren' centraal staan. Mensen veranderen pas daadwerkelijk als ze leren te werken via de andere wijze. Een groene verandering is een begeleid leerproces waarbij de veranderaars daadwerkelijk betrokken zijn. De beoogde uitkomst is dan ook de oplossing die tijdens het veranderproces wordt gevonden.

Witdrukdenken is gebaseerd op een zelfsturende organisatie. Deze organisatiecultuur is vaak te vinden in dynamische organisaties. De verandering vindt altijd uit zichzelf plaats. De organisatie verandert als er ruimte is voor spontane ideeën en innovatie. De verandering is een dynamisch proces en de beoogde uitkomst is de oplossing die energie losmaakt (De Caluwé en Vermaak, 2006).



3. METHODE

3.1 Onderzoeksmethode

Om de hoofdvraag ‘Welke rol is weggelegd voor de Newsroom als Staatsbosbeheer te maken heeft met issues of crises?’ te beantwoorden, heeft dit onderzoek primair een kwalitatieve basis. Kwalitatief onderzoek leent zich ervoor situaties te beschrijven. Door middel van literatuuronderzoek, een focusgroep en diverse interne en expertinterviews wordt antwoord gegeven op de gestelde deelvragen.

Door diverse onderzoeksmethoden toe te passen, wordt de validiteit van het onderzoek vergroot. Uitkomsten van diverse methodieken (methodetriangulatie) kunnen met elkaar worden vergeleken, en beantwoorden aan de vraag: meet de onderzoeker wat hij wil meten? Daarnaast wordt er ook datatriangulatie toegepast in de deskresearch: er worden diverse bronnen, zowel online als offline, Nederlands als internationaal en van diverse aard (blogs, opinie, onderzoeksartikelen, studieboeken) gebruikt om de verkregen data te kunnen toetsen. Daarnaast wordt de validiteit vergroot door de geïnterviewden persoonlijk ('live' of telefonisch) te benaderen voor de gesprekken en pas daarna een e-mail met een afspraakverzoek te verzenden, hiermee wordt uitval zoveel mogelijk voorkomen.

Omdat dit onderzoek kwalitatief wordt vormgegeven is het van belang dat de methode navolgbaar is, zodat het onderzoek eventueel in de toekomst herhaald kan worden. Dit wordt gerealiseerd door deze methode en een procesverantwoording die uiteindelijk zal worden toegevoegd aan het onderzoeksrapport. Door het onderzoeksproces vast te leggen en op deze manier het onderzoek navolgbaar te maken, wordt de betrouwbaarheid van het onderzoek vergroot: andere onderzoekers kunnen eventueel het onderzoek herhalen om zo te controleren of er geen toevalsfouten zijn gemaakt.

3.2 Methodieken

Literatuuronderzoek

Door middel van het literatuuronderzoek wordt het antwoord op enkele deelvragen gevonden. Anderzijds levert de literatuur input voor de vraagstelling/topiclijsten die voor de interviews kunnen worden gebruikt. De literatuur die is geraadpleegd bestaat uit een combinatie van (communicatie)wetenschappelijke artikelen, casestudies, blogs, studieboeken en andere gerelateerde teksten. Bovendien heeft bestudering van de literatuur gezorgd voor het aanvullen en aanscherpen van de onderzoeksvraag.

Expertinterviews

De expertinterviews zijn erop gericht om ervaringsdeskundigen te spreken over thema's die de onderzoeksvraag raken en op die manier resultaten te vergaren die kunnen bijdragen aan de beantwoording van de deelvragen. Dit zijn een expert op het gebied van reputatiemanagement, Marcel Catsburg, docent aan de CHE in vakken over strategisch reputatiemanagement en de rol van communicatie op dit vlak, en Nori Messchaert, de communicatieadviseur die verantwoordelijk is voor de doorontwikkeling van de Newsroom van de Gemeente Utrecht. Tijdens de interviews, die semigestructureerd zijn ingevuld, worden de geïnterviewden op vergelijkbare topics bevraagd. De nadruk zal bij de experts liggen op hun specialisme.

Meer informatie over de topics van de expertinterviews en de uitgewerkte gespreksverslagen zijn te vinden in de bijlage van dit rapport.

Interne interviews

Interviews met Staatsbosbeheerders zijn er, net als de expertinterviews, op gericht om (delen van) antwoorden op enkele deelvragen te vergaren. De thema's van deze interviews hebben vooral betrekking op de huidige situatie en de wensen en verlangens die er rondom communicatie en de Newsroom spelen. Ook deze interviews zijn semigestructureerd en ingericht en op basis van op elkaar gelijkende topiclijsten. De samenstelling van de groep Staatsbosbeheerders representeert de populatie van het onderzoek: de afdeling Communicatie & Public Affairs, dat bestaat uit Redactie & Productie, woordvoerders en het communicatieadviesteam en is afgestemd met de opdrachtgever van het onderzoek. Hieruit worden de twee teamleiders en enkele communicatie-adviseurs bevraagd over hun ideeën bij het Newsroom-concept.

Daarnaast zijn drie inhoudelijke dossierhouders geïnterviewd wiens programma's een grote rol spelen in de reputatie van Staatsbosbeheer. Het belang van deze thema's voor de organisatie is groot. Bovendien geeft een vraaggerek met deze dossierhouders inzicht in wat de inhoudelijke wensen zijn als het gaat om monitoring en analyses die door het Newsroomteam worden uitgevoerd.

Meer informatie over de topics van de interne interviews en de uitgewerkte gespreksverslagen zijn te vinden in de bijlage van dit rapport.

Focusgroep

Door een focusgroep met de leden van het Newsroomteam te organiseren, ontstaat er ruimte om te bevragen wat gezamenlijke doelen en wensen van de Newsroom als afdeling zijn. Daarnaast is dit een middel om te toetsen of door de teamleden van de Newsroom wordt herkend wat door andere collega's van het team wordt verwacht en gevonden. Een voordeel van het organiseren van een focusgroep met een groep mensen uit een reeds bestaande samenstelling, is dat de natuurlijke groepsdynamiek zichtbaar is en de deelnemers zich in elkaars aanwezigheid op hun gemak voelen. Het Newsroomteam bestaat uit zeven personen, waarvan er zes bij de focusgroep waren.

Meer informatie over de topics van de focusgroep en het uitgewerkte gespreksverslag zijn te vinden in de bijlage van dit rapport.

3.3 Onderzoekswijze per deelvraag

1. Wat zijn de kenmerken van een goed functionerende Newsroom?

Deze deelvraag wordt beantwoord vanuit literatuurstudie en daarnaast aangevuld met antwoorden van de ervaringsdeskundige experts die worden bevraagd voor dit onderzoek.

2. Wat is de huidige functie van de Newsroom van Staatsbosbeheer?

Om deze deelvraag te beantwoorden wordt interne documentatie van Staatsbosbeheer geraadpleegd en zullen interviews worden gehouden met communicatiecollega's en een focusgroep met het Newsroomteam.

3. Wat is de toegevoegde waarde van de Newsroom volgens het Newsroomteam?

Om het antwoord op deze deelvraag te vinden, wordt met name de focusgroep als input gebruikt. De uitkomsten van de focusgroep kunnen worden getoetst aan de theorie die door middel van literatuurstudie is vergaard, om zo tot een antwoord op de vraag te komen.

4. Hoe zien betrokkenen van de communicatieafdeling de rol van de Newsroom in de communicatiestrategie van Staatsbosbeheer?

Deze deelvraag zal worden beantwoord aan de hand van de uitkomsten van de interne interviews met Staatsbosbeheerders die betrokken zijn bij de afdeling Communicatie & Public Affairs of die inhoudelijke dossierhouder zijn en via de thema's die in de Newsroom worden gemonitord betrokken zijn bij dit team.

5. Welke rol heeft interne communicatie in reputatiemanagement?

Om deze deelvraag te beantwoorden worden resultaten uit het literatuuronderzoek vergeleken met de ervaringen van de experts en de wensen die binnen Staatsbosbeheer bestaan aangaande communicatie.

3.4 Dataverzameling

De insteek van dit onderzoek is kwalitatief. De dataverzameling gebeurt vanuit een combinatie van desk- en fieldresearch. Te verzamelen data bestaat uit literatuur en cases die de thema's Newsroom en (proactief) reputatiemanagement raken. In het literatuuronderzoek en de interviews wordt gebruik gemaakt van *theoretical sampling*; wanneer nieuwe, relevante thema's of concepten aan het licht komen wordt in de literatuur of elders gezocht naar nieuwe informatiebronnen waarmee de onderzoeker deze specifieke informatie kan duiden en zo het onderzoek kan aanvullen. Daarnaast worden literatuur en interviewresultaten onderling vergeleken, als blijkt dat er inhoudelijke verzadiging (saturatie) optreedt in de resultaten hieruit bevestigt dat dat er voldoende onderzoekseenheden bij het onderzoek zijn betrokken.

3.5 Data-analyse

De kwalitatieve gegevens van dit onderzoek zijn op verschillende manieren verwerkt. In het geval van de deskresearch is de voor het onderzoek relevante informatie bij elkaar gevoegd en vergeleken in het theoretisch kader in dit rapport. De data verkregen uit interviews en de focusgroep is door de onderzoeker uitgewerkt in gespreksverslagen, die zijn gecodeerd middels de vijf topics die in de gesprekken centraal stonden. De uitspraken van de respondenten zijn onder een van de vijf thema's ingedeeld in de gespreksverslagen, die in de bijlagen van dit rapport te vinden zijn. Deze indeling aan de hand van thema's vormt direct de codering van de interviews en focusgroep. Door thematisch in te delen is het eenvoudig om de uitspraken die de verschillende respondenten over eenzelfde thema hebben gedaan naast elkaar te leggen en met elkaar in verband te brengen. Bovendien helpt dit ook de lezer om de interviews te interpreteren en in een verband te plaatsen. Daarnaast heeft deze wijze van analyse ook een economisch voordeel: het kost minder tijd dan het uitwerken van transcripten. Om toch zo volledig mogelijk te zijn, zijn de opnames van de gesprekken te beluisteren via een link die aan de bijlage van dit document is toegevoegd.

Het risico van deze analysemethode is dat de onderzoeker niet objectief is en hierdoor een *bias* optreedt in de resultaten. Dit is ondervangen door de gespreksverslagen voor te leggen aan de respondenten, en hen deze door te laten lezen om te controleren voor foutief geïnterpreteerde uitspraken.



4. RESULTATEN

In dit hoofdstuk is per deelvraag een overzicht van de resultaten vanuit de deskresearch, diepte-interviews en/of focusgroep te lezen. Aan het einde van elke paragraaf staat een kort overzicht van de belangrijkste resultaten voor de betreffende deelvraag (de teksten in het kader).

4.1 Wat zijn de kenmerken van een goed functionerende Newsroom?

Met de Newsroom van Staatsbosbeheer als lijdend voorwerp van dit onderzoek, is het van belang vast te stellen wat een Newsroom inhoudt en met wat voor doelen een dergelijk(e) team of afdeling werkt. Aan de hand van een meer algemeen beeld kan de Newsroom van Staatsbosbeheer uiteindelijk beter worden geduid.

De Newsroom is volgens 'Newsroomgoeroe' Aart Paardekooper *'een plek binnen de organisatie waar continu gemonitord wordt wat er over de organisatie wordt gezegd om daar, als dat nodig is, snel op te reageren'* (2016). In aanvulling daarop en als beschrijving van een casus bij de Gemeente Delft voegt Paardekooper nog toe dat de Newsroom ook de plek is waar 'praten' (communicatie) en 'luisteren' (analyse en monitoring) bij elkaar komt (2016). De buiten- en binnenkant van de organisatie komen in de Newsroom bij elkaar.

4.1.1 Inspelen op ontwikkelingen

Veel Newsrooms ontstaan naar aanleiding van de veranderende online omgeving en de wijze waarop dit communicatie met publiek beïnvloedt. Mariska Lokker (2015) beschrijft de Newsroom als middel om effectief te kunnen communiceren, daarvoor moet een organisatie flexibel en snel kunnen reageren op nieuws en berichten op social media. Dat vanuit de Newsroom flexibel en snel kan worden gewerkt bevestigen Kok et al. (2017), die de integratie van het ontvangen (wat staat voor analyse en monitoring in

de Newsroom) en zenden (de communicatie in opdracht van of dóór de Newsroom) als het voordeel van het concept Newsroom omschrijven. Deze flexibiliteit slaat overigens ook op de Newsroom als entiteit binnen de organisatie, vertelt Nori Messchaert: je hoeft niet alles van tevoren perfect uitgedacht te hebben om aan de slag te kunnen gaan, juist in het proces van met elkaar werken in de Newsroom ontstaat een *workflow* die wérkt. Bovendien moet je niet willen nadoen wat bij andere organisaties gebeurt, pas als je doet wat bij jouw organisatie past gaat zo'n afdeling echt goed werken.

Proactiviteit wordt door diverse ervaringsdeskundigen en experts benoemd als enerzijds kenmerk, anderzijds resultaat van de Newsroom. Deze proactiviteit als resultaat zit met name in het snel kunnen schakelen en reageren op wat in analyses wordt gesignaleerd. Volgens Nori Messchaert is proactiviteit juist het wezen van de Newsroom. De kernbegrippen, die zij van Aart Paardekooper leerde, zijn luisteren, duiden, doen. Deze proactiviteit is zowel binnen als buiten de organisatie van belang. Snelle reacties op wat er in de samenleving speelt zijn belangrijk voor de reputatie van een organisatie, maar om een Newsroom goed te laten functioneren is het ook van belang dat collega's begrijpen waar de Newsroom 'toe op aard' is: door je meerwaarde voor de organisatie te laten zien aan je collega's, zal de Newsroom uiteindelijk alleen maar beter gaan functioneren – omdat zij ook scherper worden op wat speelt in de buitenwereld en anders zullen reageren of handelen, stelt Nori. Ze vult aan dat de externe communicatie en welke keuzes binnen worden gemaakt naar aanleiding van Newsroom-analyses wel op elkaar moeten worden afgestemd: "Je kunt wel leuk zenden, maar dat betekent niet dat je publiek ook daadwerkelijk daarmee bezig is. Als er andere dingen boven komen is er waarschijnlijk een informatietekort en moet je daar iets mee" (Nori Messchaert).

4.1.2 De Newsroom als onderdeel van een organisatie

Volgens Marcel Catsburg, die in het interview Steven van Belleghem aanhaalt, is de Newsroom bovendien de plek in een organisatie waar het over conversatiemanagement gaat, dat bestaat uit het monitoren van gesprekken, het faciliteren van die gesprekken en het participeren in die gesprekken. Door op deze manier met publiek om te gaan wordt de organisatie volgens Catsburg reflectiever over haar activiteiten en identiteit, wat uiteindelijk bijdraagt aan het reputatiemanagement van een organisatie.

Wat betreft de plek van de Newsroom ten opzichte van andere afdelingen in een organisatie, benadrukken zowel Messchaert als Catsburg het belang van het betrekken van de rest van de organisatie. Om de Newsroom goed te laten functioneren is het belangrijk dat collega's op de hoogte zijn van wat de Newsroom doet en waar ze deze voor in kunnen zetten – op die manier ontstaat een wisselwerking tussen wat de Newsroom signaleert en wat collega's en meer inhoudelijk onderlegde collega's aandragen, van waaruit vervolgens actie kan worden ondernomen. "Door collega's nauw te betrekken bij het fenomeen Newsroom groeit uiteindelijk ook het

omgevingsbewustzijn en zullen ze de meerwaarde van de Newsroom steeds meer in gaan zien” (Nori Messchaert).

De Newsroom blijkt met name de plek in een organisatie waar de buiten- en de binnenwereld bij elkaar komen. Dit is te vertalen als ‘luisteren’ en ‘praten’, waar luisteren slaat op de analyses en monitoring die in de Newsroom worden uitgevoerd, en praten op de communicatie(strategie) die uit deze analyses voortvloeit. Om een Newsroom goed te doen functioneren is het belangrijk om collega’s te betrekken bij de werkzaamheden van het team.

4.2 Wat is de huidige functie van de Newsroom van Staatsbosbeheer?

Bij Staatsbosbeheer is de Newsroom in februari van start gegaan als pilot. Speerpunt van de Newsroom wordt door de voortrekkers van het team omschreven als de plek waar kennis van buiten wordt binnengehaald, aan de hand waarvan we waardevolle content gaan produceren voor de organisatie én de ontvanger – niet slechts voor een bepaalde afdeling.

4.2.1 Reactief en proactief

De redactie-afdeling van Staatsbosbeheer werkt tot nu toe vooral reactief en is voor nieuwsvoorziening afhankelijk van persberichten die door onder andere boswachters en communicatieadviseurs worden verzonden. Dat betekent impliciet dat er pas relatief laat content wordt geproduceerd en dat Staatsbosbeheer vaak aan de ‘achterkant’ van het proces zit of zelfs wordt verrast door actuele gebeurtenissen.

Wenselijker is om aan de voorkant van processen te kunnen zitten en vanuit contentproductie een leidende rol aan te nemen. Dossierhouder Harrie Hekhuis bevestigt dit idee: “[ik wil] dat we een voedingsbodem hebben en zijn, dat we mensen meenemen, voorkomen dat zaken escaleren (...) en het complete verhaal vertellen.” De meer journalistieke aanpak van een Newsroom kan volgens het Newsroomteam van Staatsbosbeheer voorzien in de invulling van deze wens. In de visie die door het Staatsbosbeheer Newsroomteam is geschreven worden de voordelen van de Newsroom samengevat in onderstaande punten:

- *Het laat zien hoe woordvoeringslijnen vallen*
- *Het laat zien wat media over je organisatie zegt*
- *Het laat zien waar en over welke onderwerpen het politieke debat wordt gevoerd*
- *Het laat zien waar het publieke debat over gaat*
- *Het geeft een beeld wat er op korte en middellange termijn vruchtbare richtingen zijn*
- *Vinger aan de pols*

4.2.2 Binnen- en buitenwereld

De Newsroom van Staatsbosbeheer wordt door veel van de geïnterviewde communicatieadviseurs omschreven als de plek waar de buiten en binnenkant van de organisatie bij elkaar komen en als het ware met elkaar in gesprek worden gebracht. De Newsroom gaat volgens hen echt over het binnenhalen van wat er buiten gebeurt, en vervolgens aan de hand daarvan meer grip krijgen op actualiteiten. Lisa van der Veen omschrijft ook het bewustzijn van de positie van Staatsbosbeheer als organisatie in het kader van de Newsroom: “We zijn niet het middelpunt van de wereld, maar speler in issues. [De Newsroom kan] dus onderwerpen centraal stellen en laten zien wat onze plek daarin is.” Collega-adviseur Anja Zijlstra heeft het ook over omgevingssensitiviteit:

“De Newsroom is er om buiten je eigen kaders kijken en zien wat er in de wereld speelt rond diverse thema’s die soms wat dichterbij en soms wat verder van Staatsbosbeheer af staan. (...) veel interessanter om te weten wat er leeft en waar haakjes zijn, welke trends we kunnen volgen, of we daar iets mee moeten. Dat geeft informatie op een ander niveau.” (Anja Zijlstra)

Ze stelt bovendien dat het hebben van een brede blik randvoorwaardelijk is voor organisaties in het maatschappelijke speelveld, zoals Staatsbosbeheer dat is.

Programmadirecteur Harry Boeschoten vergelijkt de functie van de Newsroom met die van een vergrootglas, het team zorgt voor extra focus en brengt belangrijke thema’s extra onder de aandacht en helpt ze door middel van het sturen op content ook weer verder op weg. Hij concludeert: “verscherpt kijken wat er gebeurt en daarnaast in de breedste zin kijken hoe een thema kan worden ondersteund in de media. (...) Het gaat over inzoomen en etaleren.”

4.2.3 Communicatieve functie

De Newsroom wordt door communicatieadviseur Hans Alting beschreven als ‘onderdeel van de communicatiestrategie’. Juist zoiets als de Newsroom kan een hele mooie rol spelen in het evalueren en bijsturen, daar moet de afdeling Communicatie zich meer bewust van worden. Daarnaast wil Hans de Newsroom ook inzetten voor meer specifieke monitorings- of analysevragen, bijvoorbeeld om te kunnen inzien hoe bepaalde campagnes werken; hij ziet dit als een van de belangrijke functies van de Newsroom als het over communicatie gaat.

De volgende communicatieve functies dicht de Newsroom zichzelf toe:

- *het inventariseren en analyseren van berichten, (politieke) agenda's, kalenders, en (nieuws) momenten;*
- *het produceren van content, al dan niet in opdracht van en/of in samenspraak met dossierhouders of inhoudelijk verantwoordelijke collega's;*

- *issue- en reputatiemanagement;*
- *het plaatsen en publiceren van berichten, adviezen en op plannen, zowel in- als extern;*
- *sneller en effectiever reageren op vragen, (boze) reacties, incomplete verhalen, webcare, gebiedsanalyses, signalen uit de (provinciale) politiek;*
- *voortijdig analyses maken over risico's en kansen op specifieke dossiers;*
- *beter voorbereiden van statements, kernboodschappen, Q&A;*
- *stelselmatige en nauwe afstemming met contactpersonen (communicatieadviseurs) in de provincies.*

(Uit: Landelijke Newsroom Staatsbosbeheer)

4.2.4 Iets nieuws?

De functie van de Newsroom is niet volledig nieuw voor de organisatie. Volgens teamleider Antoinette van Heck is het 'een nieuwe term voor iets wat Staatsbosbeheer al langer deed.' De kern zit hem volgens Van Heck vooral in het met elkaar *matchen* van wat er in de buitenwereld gebeurt en wat er intern op de agenda van Staatsbosbeheer staat. Idealiter is de Newsroom dan ook de plek waar communicatieadvies, woordvoering, redactie en marketing bij elkaar komen, waar regelmatig een blik vooruit wordt geworpen, maar waar ook dagelijks korte termijnplanningen worden gemaakt om communicatie te agenderen en content in te plannen. Hans Alting, een van de communicatieadviseurs, merkt dit ook op:

"Er zijn al een tijdje allerlei monitoringssystemen in gebruik, zoals Lexis/Nexis en Coosto voor sociale media. (...) Er is heel veel relevante informatie, maar wat doe je daar nou mee? Het samenbrengen van die informatiestromen om op die manier één beeld te krijgen van wat er speelt en dat ook teruggeven aan de organisatie is wat de Newsroom behelst." (Hans Alting)

De teamleider van het communicatieadviesteam vult dit aan met zijn visie op de functie van het team: "...de Newsroom is een team dat goed kan inspelen op de actualiteiten en waar de belangrijkste spelers bij elkaar worden gebracht." Ook hij benoemt als kern het snel handelen en flexibel zijn. "De Newsroom is een spil in de organisatie (...) en om effectief bij te kunnen sturen" (Sebastien Kraaijeveld).

Niet iedereen vindt dat de beoogde functie van de Newsroom ook al daadwerkelijk wordt benaderd, waaronder een van de communicatieadviseurs:

"Het doel van de Newsroom is volgens mij tweeledig, de grote hoeveelheid informatie die er is opvangen en vervolgens verdelen over de kanalen en vervolgens het analyseren en monitoren van wat er speelt en leeft in de omgeving, om daar proactief op te reageren. Maar dat herken ik eigenlijk nog niet helemaal in de Newsroom van Staatsbosbeheer." (Gerard van Bremen)

De Newsroom is een team in ontwikkeling, blijkt uit de reacties van veel geïnterviewden bij Staatsbosbeheer. De staat van de Newsroom wordt geduïd als 'goed op weg', maar ook termen als 'kindfase' en 'premature fase' passeren in diverse interviews de revue.

4.2.5 Reputatiemanagement

De geïnterviewden zien ook een rol voor de Newsroom weggelegd als het gaat over het reputatiemanagement van Staatsbosbeheer. De Newsroom laat zien wat er in de buitenwereld gebeurt, en als de organisatie in staat is om daarop in te haken kan Staatsbosbeheer daarmee aan het publiek laten zien dat ze ook een speler is op dat thema en van betekenis is, als maatschappelijke organisatie. Communicatieadviseur Anja Zijlstra zegt daarover het volgende: *“We delen veel vanuit ons belang en onze doelstellingen, onze standpunten, maar dat kan anders. Meer aanhaken aan actualiteiten, een trending topic, meer verbinden met de buitenwereld. (...). Zonder ook onze eigen belangen uit het oog te verliezen natuurlijk. Er is niets dodelijker dan zelf niets meer te willen.”*

Afdelingshoofd Beheer & Productie Harrie Hekhuis benadrukt het belang van proactiviteit hierin en noemt dat een continue uitdaging voor Staatsbosbeheer. Op landelijk niveau mag het volgens hem vaker gaan over de ‘andere kant’ van de organisatie, dat Staatsbosbeheer naast met mooie natuur ook bezig is met biodiversiteit, groene grondstoffen en oogsten – niet om veel geld te verdienen, maar omdat daar een gedachte achter zit. *“Die grotere boodschap moeten we goed in de gaten houden, daar ligt een rol voor de Newsroom. (...) Als je van issues naar kansen wilt, ook voor je eigen merk, moet je jezelf de vraag stellen: communiceren we evenwichtig over Beschermen, Beleven en Benutten?”* (Harrie Hekhuis). Ook Floris van Kuijk, teamleider ecologie & hydrologie, haalt deze drieslag, die voor Staatsbosbeheer zo belangrijk is, aan: *“Beschermen is de basis van Beleven en Benutten, dat moet op orde zijn. De Newsroom kan bijdragen aan dat bewustzijn over de context van de organisatie, kan bijdragen aan de manier waarop bepaalde keuzes binnen teams worden gemaakt.”* Hij duidt de Newsroom als een noodzakelijk onderdeel van de organisatie, van waaruit strategie en visie kan worden ontwikkeld.

Verschillende geïnterviewden geven aan dat ze een duidelijke rol zien weggelegd voor de Newsroom als het gaat over de profilering van Staatsbosbeheer. Harry Boeschoten geeft hierbij het voorbeeld van de Newsroom als vergrootglas, maar ook als etalage: dat moet een strategische component toevoegen aan het reputatiemanagement van de organisatie. De aanpak ervan moet echter nog scherper worden voor de afdeling. Er wordt veel aangegeven dat Staatsbosbeheer niet in elk geval proactief reageert, maar vooral reageert als er in de monitoring issues de kop opsteken. De organisatie is niet volledig reactief, maar ook niet proactief. Er is wel een bewustzijn van wat er aankomt, en door het gebruik van bijvoorbeeld issuelijsten worden communicatieadviseurs niet meer echt overvallen door het feit dat iets een issue is, hooguit de mate waarin het opspeelt. De Newsroom kan in dat laatste een rol spelen: misschien kan er door goede monitoring zelfs gezorgd worden dat een issue geen crisis wordt, schetst communicatieadviseur Hans Alting.

Alting ziet ook voor reputatiemanagement op lokaal niveau een rol voor de Newsroom weggelegd, door middel van monitoring van thema's die regionaal spelen.

“Het gaat niet per se over hele grote thema’s, maar hier in de buurt zijn die juist zo relevant voor de naam van Staatsbosbeheer.” (Hans Alting)

De functie van de Newsroom is samen te vatten als de plek waar het nieuws binnen komt en waar vervolgens wordt bijgedragen aan het verder verspreiden of uitlichten van nieuws, als het een voor Staatsbosbeheer relevant thema raakt. De wens is dat het monitoren van nieuws uiteindelijk bijdraagt aan een meer proactieve content- en communicatiestrategie. Deze doelen worden herkend, maar de Newsroom bevindt zich ook nog in een groeifase.

4.3 Wat is de toegevoegde waarde van de Newsroom volgens het Newsroomteam?

Sinds de verhuizing van het kantoor in Driebergen naar Amersfoort zijn er een aantal overlegstructuren verdwenen, waar niet altijd andere manieren van informatie-uitwisseling voor in de plaats zijn gekomen. Daardoor zijn niet alle ontwikkelingen meer even scherp in het vizier, terwijl die soms van grote invloed op de reputatie zijn en van belang om zowel extern als intern over te communiceren.

4.3.1 De essentie van de Newsroom

In het document Landelijke Newsroom Staatsbosbeheer is te lezen dat dit een negatieve invloed heeft op het gevoel van verbondenheid, terwijl juist als het over communicatie gaat de verbinding tussen ‘binnen’ en ‘buiten’ scherp moet zijn. Als het gaat over issuemanagement, reputatie en imago zijn er ‘feilloze informatiestromen, actuele data, betrouwbare bronnen en een goede balans tussen het lokale en landelijke’ nodig om bijvoorbeeld goed communicatieadvies te kunnen geven.

Om de beschikbare kennis en analysetools die al een tijdje in gebruik zijn beter te benutten, is een gespecialiseerd team en duidelijkere contentstrategie nodig. Tot voor kort werden vooral (ad hoc) analyses uitgevoerd. Inmiddels wordt er meer structureel gemonitord, maar om ambities op het gebied van communicatie en profilering waar te maken, moeten in- en externe bronnen en stromen van informatie beter benut worden.

Het uiteindelijke doel is dat er waardevolle content wordt geproduceerd voor zowel de ontvanger als de organisatie. Informatie van buitenaf kan daarbij helpen, door middel van de analyses die de Newsroom uitvoert kan zulke informatie worden verzameld.

4.3.2 Wat het oplevert

In het document Landelijke Newsroom Staatsbosbeheer brengt het team een aantal ambities en lijnen van Staatsbosbeheer bij elkaar als het gaat over de bijdrage die de Newsroom kan leveren aan de communicatie van Staatsbosbeheer als organisatie:

- *De behoefte om nadrukkelijker op (gekozen) thema's uit het ondernemingsplan te communiceren, profileren en positioneren (communicatieprogramma)*
- *Beschikbare feiten en cijfers beter benutten om onze positie in het publieke domein te vergroten (online impuls fase 3)*
- *Interne communicatie en informatie-uitwisseling professionaliseren (ondernemingsplan) en beter inschatten, afstemmen en voorbereiden van interne projecten, ambities en programma's.*
- *De behoefte aan een deugdelijke en gedragen contentstrategie (redactie)*
- *Online een betere balans creëren tussen beschermen, beleven en benutten en het zoeken naar manieren en kanalen om juist ook de zakelijk en maatschappelijke kant van Staatsbosbeheer in beeld te brengen in al onze kanalen (meer crossmediaal werken)*
- *De adviesrol van de communicatieadviseurs verstevigen door hen een nadrukkelijker rol te geven in het signaleren, analyseren en vertalen van geluiden en ontwikkelingen in adviezen en acties richting management*
- *Niet alleen kijken naar issues maar ook naar kansen*
- *Specialistische kennis opbouwen binnen het gebruik van alle communicatiemiddelen. (Vakmanschap redactie)*
- *De redactiedienst wordt scherper opgepakt. Daardoor is de overall overlast kleiner: scherpere keuze in 'wie doet wat'*

Bovendien werd in de focusgroep benoemd dat de Newsroom Staatsbosbeheer helpt om bewuster te zijn van het discours, van waar in de samenleving over wordt gepraat en welke thema's daarvan Staatsbosbeheer raken.

Door de Newsroom kan een bepaalde *sense of purpose* worden gecreëerd, daarin is het team dan dienstbaar aan de rest van de teams, afdelingen, collega's 'omdat we ze op de hoogte kunnen houden van de dingen die voor hún werk specifiek relevant zijn.'

Tijdens de focusgroep is letterlijk gevraagd wat de teamleden van de Newsroom zien als de toegevoegde waarde van het team. Hierbij werden de volgende zaken als kern aangegeven:

- *Het faciliteren van communicatie*
- *Actief aanwezig zijn in de organisatie en direct acteren als dat nodig is*
- *Het vergroten van de betrouwbaarheid van de organisatie en investeren in de relatie die we hebben met het publiek,*

- Een constructieve bijdrage leveren aan inhoudelijke afdelingen door analyses en monitoring op belangrijke 'standaard' thema's en waar dat eventueel extra nodig is
- Richting geven aan de communicatie van Staatsbosbeheer als geheel.

De Newsroom levert, als zij functioneert zoals de teamleden voor ogen hebben, een constructieve bijdrage aan de communicatiestrategie en het reputatiemanagement van Staatsbosbeheer. Door op belangrijke 'standaard' thema's steeds analyses en monitoring uit te voeren is de Newsroom relevant voor collega's die met inhoudelijke zaken bezig zijn en kan Staatsbosbeheer uiteindelijk haar betrouwbaarheid richting publiek vergroten, als deze informatie wordt ingezet voor reputatiemanagement.

4.4 Hoe zien betrokkenen van de afdeling Communicatie & Public Affairs de rol van de Newsroom in de communicatiestrategie van Staatsbosbeheer?

4.4.1 De Newsroom als onderdeel van Communicatiestrategie

De Newsroom is bij Staatsbosbeheer een samenwerking tussen teams die onderdeel zijn van de afdeling Communicatie & Public Affairs, namelijk Redactie & Productie, Woordvoering en Communicatieadvies. De Newsroom brengt de buitenwereld binnen in deze afdeling, dat is een goede manier van denken vindt communicatieadviseur Lisa van Veen; als wordt gescreend wat er in de omgeving gebeurt en dat direct wordt teruggekoppeld, kan daar vervolgens in communicatie invulling aan gegeven worden. Hierbij is het belangrijk dat de juiste mensen worden geïnformeerd als er issues dreigen te ontstaan op een bepaald thema, zodat niet alleen wordt geconstateerd, maar ook actie wordt ondernomen. De Newsroom hoeft volgens Van Veen niet kant en klaar aan te reiken wat die actie moet zijn, maar levert input om vervolgens met de communicatieadviseur en/of het programmateam af te stemmen wat er met de informatie kan worden gedaan. Het is daarvoor wel belangrijk om goed te weten wat de Newsroom voor mogelijkheden te bieden heeft.

Over die mogelijkheden zegt teamleider Redactie & Productie Antoinette van Heck het volgende: *"We zouden er baat bij hebben als we een paar thema's kiezen en daar echt actief mee aan de slag gaan. Rol voor de Newsroom is dan om die thema's boven water te krijgen en aan te wijzen welke podia er zijn om daar iets over te delen, mee te denken wie er op zo'n podium moet staan en hoe die boodschap die daar wordt gedeeld wordt vormgegeven."* Ze benadrukt ook het belang van de samenwerking tussen communicatieadvies, redactie en woordvoering, en voegt daar ook marketing aan toe. De Newsroom staat als het ware in het midden van dat 'blok'. De teams zouden er volgens haar goed aan doen om regelmatig vooruit te blikken, maar tegelijkertijd ook dagelijks korte termijnplanningen

te maken over de belangrijkste interne en externe actualiteiten, die vervolgens als input voor de communicatie van Staatsbosbeheer kunnen dienen. Ze noemt dit ‘het programmeren van communicatie’.

Teamleider communicatieadvies Sebastien Kraaijeveld benadrukt ook de samenwerking en benoemt dat de Newsroom meer moet zijn dan een woordvoerdersinstrument, maar juist kan worden ingezet voor reputatiemanagement. Het doel moet hierbij scherp zijn en je moet de juiste stakeholders weten te bereiken. Dit bereik je volgens hem het best door een duidelijk team neer te zetten: *“De ideale Newsroom is tastbaar, met een clubje dat bij elkaar zit waardoor je alle lijnen bezet houdt. Je houdt meetings om dingen te verdelen en met elkaar te sparren, om bepaalde onderwerpen breder te agenderen.”*

De communicatieadviseurs zelf zien de Newsroom onder andere als een potentieel onderdeel van de communicatiestrategie en -planning, maar het bewustzijn over de mogelijkheden mag nog groeien volgens Hans Alting: *“Het is een van de instrumenten die je onder het kopje ‘evalueren en bijsturen’ kunt inzetten, (...) bijvoorbeeld ook specifiek voor nieuwe communicatieplannen of de monitoring van nieuwe campagnes, die link is zeker te leggen. Juist ook voor specifieke momenten, zoals het startmoment van Natuurinclusieve Landbouw, zouden analyses over die punten heel relevant zijn.”* Daarnaast zou Alting de Newsroom idealiter ook zien worden ingezet bij het plannen van middelen in je communicatiestrategie, en met elkaar nadenken over hoe effecten meetbaar zijn – zodat je kunt zien of wat je hebt bedacht in je communicatiestrategie ook werkt. *“De Newsroom gaat ook over de meetbaarheid van communicatietaken, agile kunnen werken. Je moet flexibel genoeg zijn om in processen bij te kunnen sturen, aan de hand van relevante informatie. Juist daar is de Newsroom bij uitstek geschikt voor”*, vindt hij. Anja Zijlstra vindt het interessant om – door monitoring en analyses uit de Newsroom – te weten wat er leeft en waar op aangehaakt kan worden, welke trends er spelen rondom thema’s die voor Staatsbosbeheer belangrijk zijn. Ze ziet dit als een randvoorwaarde, *“als maatschappelijke organisatie moet je een brede blik hebben.”*

Volgens Harrie Hekhuis gaat de Newsroom ook over communicatiekansen zien. Hij beschrijft de huidige strategie, waarin het in zijn optiek veel over bedreigingen en issues gaat. Als er een ding thuishoort in de opdracht van de Newsroom, is dat het signaleren van communicatiekansen, vindt hij.

4.4.2 De rol van communicatieadviseurs in de Newsroom

In de Newsroom neemt onder andere iemand van het communicatieadviesteam plaats. Over de bijdrage van de andere communicatieadviseurs zijn er verschillende meningen. Het is in ieder geval van belang om de communicatieadviseurs te betrekken en mee te nemen in de activiteiten van de Newsroom, stelt Gerard van Breemen. Zij hebben bepaalde kennis die in bijvoorbeeld het redactieteam niet aanwezig is, dat moet je benutten. Hij is van mening dat de Newsroom signaleert, en verdere lijnen uitzet.

“Helderheid over de taakverdeling in het Newsroomteam is belangrijk, ook voor het team zelf” zegt interne communicatieadviseur Kim Hiddink. Ook zij benoemt het betrekken van communicatieadviseurs nadrukkelijk, vooral bij overlegmomenten. *“Communiqueer ook een aanspreekpunt van de dag, zodat daaraan vragen kunnen worden gesteld.”* Niet alles is even duidelijk, deelt Hiddink: zijn de communicatieadviseurs bijvoorbeeld welkom bij het nieuwskwartiertje of is er een ander soort inloophouding om zaken af te stemmen met de Newsroom? Ze denkt ook dat het voor de Newsroom waardevol is om de ‘blik van buiten’ er af en toe even bij te hebben, maar om die erbij te halen is het belangrijk dat collega’s weten dat ze het team aan mogen spreken en of daar een centraal persoon voor beschikbaar is elke dag. Ook Harrie Hekhuis geeft aan dat niet helemaal duidelijk is *“waar de Newsroom begint en ophoudt”* en is benieuwd naar de precieze verhouding tussen de Newsroom en communicatie-afdeling. Voor Harry Boeschoten maakt het in zijn rol als ‘eindegebruiker van de diensten van de communicatieafdeling’ niet veel uit hoe dit wordt geregeld, maar hij geeft wel aan Groene Metropool-communicatieadviseur Lisa van der Veen als belangrijke schakel tussen afdelingen en het programmateam te zien.

Verschillende communicatieadviseurs geven aan een duidelijke rol weggelegd te zien voor zichzelf. Anja Zijlstra beschrijft dit als de ‘verbinder’. Communicatieadviseurs hebben volgens haar de verantwoordelijkheid om relevante informatie vanuit bijvoorbeeld de Koekoek door te zetten naar een provinciaal hoofd of boswachters publiek binnen de provincie of thema(s) waarbij je betrokken bent. Bovendien is het ook van belang om deze informatie extern te delen, als je bijvoorbeeld in een organisatie-overstijgend team aan een project werkt. Als de communicatieadviseurs hierin een proactieve houding aannemen, zou dat een hele efficiënte werkwijze zijn volgens Zijlstra. Ook marketingmedewerker Annemieke op ’t Hof ziet deze rol weggelegd voor de communicatieadviseurs: *“Zij sturen dan idealiter dingen door die relevant zijn voor collega’s”* want, zo redeneert ze *“als iemand specifiek iets doorstuurt lees ik het sowieso.”*

Communicatieadviseur Hans Alting is stellig: *“Het is de verantwoordelijkheid van de communicatieadviseurs om Newsroom te blijven voeden en specifiek uit te blijven vragen, om ook richting te geven.”* Bovendien kunnen de adviseurs volgens hem helpen bij het duiden van bepaalde signalen die de Newsroom uit analyses kan halen, sommige thema’s zijn lastig om te doorgronden en de specifieke communicatieadviseur van het thema is daar beter op ingevoerd. Idealiter ontstaat er volgens Alting een wisselwerking tussen Newsroom, provincies en team Communicatieadvies. Hiervoor is het wel belangrijk dat voor de communicatieadviseurs duidelijk is waarvoor ze de Newsroom precies in kunnen schakelen. Als ze niet begrijpen hoe het werkt, of wat van ze wordt verwacht, komt het niet goed van de grond. *“Je moet ze er bij de oren en haren bijlepen, bijvoorbeeld door aan te schuiven bij overleggen.”* Lisa van der Veen vindt de rol van de communicatieadviseurs nog niet helemaal duidelijk, zowel de Newsroom als de communicatieadviseurs kunnen verantwoordelijk zijn voor de verspreiding van belangrijk nieuws of ontwikkelingen – de rolverdeling hiervoor moet duidelijk zijn.

4.4.3 Interne communicatie over de Newsroom

De Newsroom is in februari gestart en draait momenteel nog als pilot, dit betekent dat de dagelijkse Koekoek tot nu toe alleen wordt verzonden naar de teams Redactie &

Productie, Woordvoering, Communicatieadvies en de betrokken programmateams. Om hen op de hoogte te houden van wat er speelt is interne communicatie van belang. *“Door intern je mensen niet goed mee te nemen, creëer je je eigen issue. Dat zou een potentieel gevaarlijke situatie zijn voor je reputatie”* (Kim Hiddink). Teamleider Communicatieadvies Sebastien Kraaijeveld mist de interne communicatie op dit moment nog in de Newsroom, volgens hem moet het meer over de organisatie gaan dan nu gebeurt – dat hoort bij de brede rol van reputatiemanagement wat bij de Newsroom hoort. *“In Newsroom worden nu dwarsverbanden getrokken door de organisatie heen, maar het is ook essentieel als er ook iemand steeds de focus heeft op interne communicatie. Daar hoort iemand met een scherpe tegenwoordigheid van geest, die signaleert als er zich dingen voordoen”*, zegt hij daarover. De advieskracht van de Newsroom zal volgens Kraaijeveld toenemen als je de krachten bundelt met de interne communicatieadviseur. Daarnaast kan onderbouwing vanuit de actualiteit ook bijdragen aan interne opdrachten of beleid(svorming).

Interne communicatie met de betrokken teams is ook van groot belang, blijkt uit de reacties van respondenten. Communicatieadviseur Gerard van Breemen geeft aan dat nu vooral eindresultaten worden gedeeld, in plaats van de adviseurs mee te nemen in het proces dat daaraan vooraf gaat. Het zou waardevol zijn om de collega's mee te nemen in de keuzes en overwegingen die bij het Newsroom-proces horen. Hij stelt voor om bijvoorbeeld in het werkoverleg van het Communicatieadviesteam iemand vanuit de Newsroom aan te laten schuiven om te delen wat er speelt, hoe bepaalde processen verlopen. Overigens vindt hij dat niet alleen de adviseurs hierin moeten worden meegenomen, ook voor teamleiders en provinciale hoofden is dergelijke informatie relevant. Van Breemen concludeert: *“Neem als Newsroom de juiste mensen mee.”* Ook adviseur Lisa van Veen geeft aan dat nog niet voor alle betrokkenen duidelijk is wat de Newsroom precies inhoudt, bijvoorbeeld als het gaat over de schermen en de Newsroom-tafel die op de afdeling staan. Ook de communicatie over het nieuwskwartiertje is belangrijk: *“Er wordt wel verwacht dat adviseurs het melden voor een bepaald tijdstip als er iets belangrijks is, maar vervolgens wordt niet gecommuniceerd dat het tijdstip hiervoor vervroegd is. Dat werkt niet en je loopt de kans om dingen te missen.”*

Anja Zijlstra geeft aan vanuit haar rol als communicatieadviseur belangrijke dingen al wel door te sturen naar collega's of mensen binnen de provinciale eenheid voor wie die berichten relevant zijn, maar nog vaak uit te moeten leggen hoe ze aan die informatie komt en hoe de Newsroom – die vaak achter die berichten zit – werkt. Dat wijdt ze aan de onbekendheid van de Newsroom, een duidelijk intern verhaal ontbreekt nog. Bijvoorbeeld de provinciale hoofden en accountmanagers zijn belangrijke groepen om het verhaal over de Newsroom mee te delen, maar het is ook goed om op zijn minst de andere collega's te laten weten dat het bestaat. Zijlstra stelt zich hierbij een mix van communicatiemiddelen voor om het nieuws te delen, bijvoorbeeld een Koekoek-archief op Digitalis of een artikel in Stamblad – daar vindt ze de Newsroom een interessant thema voor, dat je mooi kunt omlijsten met een voorbeeld zoals de Oostvaardersplassen. Belangrijke groepen als provinciale hoofden, adviseurs, teamleiders en

accountmanagers zou ze op de managementdag informeren over de Newsroom, een mooi haakje om het ook met elkaar over reputatiemanagement te hebben. Overall mag de Newsroom van Anja meer interne communicatiekracht inzetten op het feit dat we überhaupt een Newsroom hebben.

Vanuit marketing-oogpunt zou Annemieke op 't Hof ook inzetten op het Stamblad als een van de organisatiebrede communicatiemiddelen voor de Newsroom. Een verhaal met als doel om te laten zien hoe de Newsroom werkt, zou volgens haar een groot effect hebben. Dat is direct een mooie manier om collega's op een laagdrempelige manier uit te nodigen om input te leveren aan de Newsroom, vanuit dagelijks contact met partners in het veld zijn er vast collega's die interessante aanvullingen kunnen doen. We zijn elkaars ambassadeurs, vindt ze. De insteek van het artikel mag low-key zijn, een boodschap als 'buiten naarbinnen halen' volstaat al volgens Annemieke. Voor een afdeling als marketing zou het ook waardevol te zijn om vanuit de Newsroom collega's meer mee te nemen in thema's die op een bepaald moment centraal staan, of waarop Staatsbosbeheer zich wil profileren: die kunnen marketeers dan ook meenemen 'het veld in' bij afspraken met partners. Teamleider ecologie & hydrologie Floris Kuijk geeft ook aan dat interne communicatie over de Newsroom kan bijdragen aan de betrokkenheid van collega's en om de *"antenne voor de buitenwereld te stimuleren. Uiteindelijk gaan we dan waarschijnlijk meer met elkaar in gesprek, gaan we [daarover] in discussie met elkaar."* Om de betrokkenheid aan te moedigen benoemt hij dat het belangrijk is om duidelijk aan te geven of collega's kunnen reageren op bijvoorbeeld de Koekoek, en op welke manier ze dan een bijdrage kunnen leveren. Dit is een belangrijk onderdeel van de strategie, waar het team goed over na moet denken.

Hans Alting is van mening dat het belangrijk is om de organisatie te laten weten dat de Newsroom loopt, maar dat ze het vooral moeten werken. *"Als de Newsroom goed werkt, is dat de beste reclame. (...) Wees voorzichtig met hoeveel tijd je er (interne communicatie, red.) in steekt, echt niet iedereen hoeft alles te weten."* Je kunt het volgens Hans beter hebben over de inhoud, dan over het team.

Om de Newsroom goed te laten functioneren als onderdeel van de communicatie van Staatsbosbeheer is het belangrijk om een duidelijke rolverdeling af te stemmen, met name met de communicatieadviseurs. Zij kunnen als verbindende factor met provinciale eenheden en programmateams functioneren. Het is goed om de rest van de organisatie ook mee te nemen in het verhaal van de Newsroom, maar niet iedereen hoeft ingevoerd te zijn in alle details om te weten dat het team een bijdrage levert aan de organisatie.

4.5 Welke rol heeft interne communicatie in reputatiemanagement?

De Newsroom wordt door de geïnterviewden meerdere malen in verband gebracht met het reputatiemanagement van Staatsbosbeheer. De verantwoordelijkheid ligt volgens strategisch reputatie-adviseur Frank Körver idealiter bij Communicatieafdelingen, dat is precies de positie van waaruit men kan duiden wat het effect van organisatiegedrag en communicatieboodschappen op de omgeving is (2014). Een geïntegreerde communicatie-aanpak is cruciaal als het aankomt op reputatiemanagement, bevestigt ook Frank Peters (2012).

4.5.1 Communicatieve organisatie

Peters schetst ook een beeld waarin medewerkers ook zender zijn; ze kunnen voor de organisatie waarvoor ze werken een ambassadeursrol vervullen. Om dat te bereiken is het van belang dat intern de zaken op orde zijn en het organisatieverhaal duidelijk is (2012). Als medewerkers zich sterk met het merk identificeren, levert dat een positieve bijdrage aan de manier waarop een organisatie haar reputatie kan uitdragen en beïnvloeden (Fombrun & Van Riel, 2004).

Ook Ilse van Ravenstein benoemt dit in haar Communicatie Nu-artikel over de Communicatieve Organisatie. Als iedereen communiceert en actief deelneemt aan communicatie, is een organisatie communicatief te noemen. De communicatie-afdeling krijgt dan veel meer een positie waarin zij communicatie faciliteren en collega's toerusten. (Van Ravenstein, 2015). De als expert aangevoerde Marcel Catsburg bevestigt dit: *“Medewerkers zijn dan de belangrijkste communicatieve actoren, een communicatieve organisatie zijn gaat daarover: communiceren doet iedereen, van boswachter tot de directeur als communicatief boegbeeld.”*

Marketeer Annemieke op 't Hof geeft aan dat Staatsbosbeheer ook meer een communicatieve organisatie moet worden. Het duwtje in die richting ligt volgens haar nu bij de marketingafdeling, die als 'hoeder van het merk' de nodige verbindingen daarvoor kunnen leggen. Zowel 'merk zijn' als 'communicatieve organisatie zijn' gaat volgens Op 't Hof over gedrag, waar door middel van een samenwerking tussen communicatie en marketing op kan worden gestuurd.

4.5.2 Medemerkers

Catsburg haalt meerdere malen het credo 'Intern beginnen is extern winnen' aan. Als reputatie te maken heeft met gedrag van de organisatie, gaat het over je medewerkers, die je belangrijkste reputatie-ambassadeurs zijn. Zij moeten op de hoogte zijn van waar de organisatie voor staat en dit realiseren. Als je ervan uitgaat dat reputatie gaat over organisatie-gedrag, zijn de medewerkers dus de hoofdrolspelers in het 'reputatieverhaal', stelt hij. *“Je medewerkers zijn tegelijkertijd je medemerkers, met het merk als marketing-aspect van de reputatie. Dat vraagt om een sterk staaltje internal branding.”*

De organisatiecultuur vertaalt zich in het gedrag van medewerkers naar de buitenwereld, maar wordt gemaakt door een samenspel van management,

medewerkers en interne stakeholders. Dan ben je een luisterende organisatie en kun je ook meebewegen met de buitenwereld, stelt Marcel. Hij voegt daaraan toe dat interne en externe communicatie elkaar daarbij beïnvloeden: de twee zijn onlosmakelijk verbonden, maar moeten wel onderscheiden worden omdat het over verschillende groepen stakeholders gaat – dat vergt een verschillende aanpak. *“Het blijft natuurlijk wel dezelfde organisatie en het zijn twee kanten van dezelfde medaille.”*

4.5.2 Reputatiemanagement bij Staatsbosbeheer

Door de Staatsbosbeheerders wordt het belang van interne communicatie voor de reputatie van de organisatie herhaaldelijk benoemd, ook in relatie tot de Newsroom. Communicatieadviseur Gerard van Breemen ziet voor de Newsroom bijvoorbeeld een rol weggelegd om de juiste mensen bij een issue met elkaar te verbinden en de organisatie op de hoogte te houden van wat er gebeurt, dit soort zaken actief delen draagt bij aan de manier waarop we als organisatie de reputatie kunnen managen.

Meermaals wordt de Koekoek geduid als een manier om tijdens een issue of crisis aan reputatiemanagement te doen. Het issue of de crisis kan volgens zowel Gerard als Kim Hiddink worden toegevoegd aan de Koekoek, om te laten zien wat er gebeurt, het sentiment te duiden en op die manier de monitoring terug te geven aan de organisatie. Zo kun je ook het effect van communicatie vaststellen. Ook Teamleider Redactie & Productie Antoinette van Heck gaat in op de communicatie rondom issues of crises, specifiek die rondom de Oostvaardersplassencrisis: *“Als het over mensen gaat, die in wat voor vorm dan ook aangevallen worden, vind ik dat de directeur moet communiceren – of het nu intern of extern is. (...) Je moet intern beginnen. Al die collega’s zitten op verjaardagen en krijgen vragen. [Je moet] ook uitleggen waarom je doet wat je doet, ook als je niet reageert of handelt. Ook aan de vrijwilligers.”* Teamleider Harrie Hekhuis benoemt juist de keerzijde van de issue-medaille: als je van een issue naar die communicatiekans wilt, juist als het over je merk gaat, moet je volgens hem voorkomen dat je je eigen weerstand gaat creëren door intern niet duidelijk te communiceren. In het creëren van bewustzijn over die omgeving, waar de kansen en bedreigingen liggen, is volgens teamleider ecologie & hydrologie Floris Kuijk een rol voor de Newsroom weggelegd. Dat bewustzijn draagt volgens hem bij aan de manier waarop bepaalde keuzes in de verschillende teams worden gemaakt, en draagt uiteindelijk ook bij aan de basis van waaruit strategie en visie van de organisatie wordt bepaald.

De Newsroom speelt ook volgens communicatieadviseur Anja Zijlstra een rol, maar moet als team de sporen nog wel verdienen, zowel wat betreft het reputatiemanagement als voor de zichtbaarheid in de buitenwereld. *“Daar heb je als Newsroom een belangrijke signalerende en verbindende rol in. (...) Je wilt een excellente professionele organisatie zijn, in het kader daarvan zou formaliseren (van de interne communicatie, red.) werken.”* Om die excellente professionele organisatie te zijn heb je inhoudelijke deskundigen nodig, geeft Anja aan. Daarmee wordt de duiding beter en wordt de communicatie richting de betrokkenen ook inhoudelijk sterker. Met die andere stakeholders kunnen we, volgens communicatieadviseur Hans Alting, de expertise over

issues en reputatie die vanuit de Newsroom ontstaat delen. Reputatie is volgens Alting ook een goede samenwerking met de mensen in de provincie. De Newsroom is een mooi uitgangspunt om dat reputatiemanagement zowel in de staf als richting de buitenorganisatie te gaan structureren, stelt hij.

Om de communicatie en de richting van profilering te stroomlijnen stelt marketeer Annemieke op 't Hof voor om focusthema's met elkaar af te stemmen binnen de organisatie, van waaruit er dan plannen gemaakt kunnen worden en er in het reputatiemanagement van Staatsbosbeheer invulling aan te geven. *"Ik geloof er echt in dat dat werkt, als je die focus met elkaar kiest en dat af en toe herhaalt - bijvoorbeeld in de nieuwjaarsspeech van Sylvio (Sylvio Thijssen, directeur Staatsbosbeheer, red.) en je communicatie daarnaar in richt, zoals in nieuwsbrieven, marketingacties, samenwerkingen met externe partijen, maar bijvoorbeeld ook een vaste column in Stamblad over zo'n thema."* De Newsroom is volgens Op 't Hof dan een medium dat die focusthema's (maximaal drie per jaar) als speerpunt kan hanteren, zodat een zo groot mogelijk effect kan worden bereikt. Dit laatste slaat zowel op de profilering van de Newsroom intern als het externe verhaal van de organisatie, legt ze uit.

Interne communicatie is het begin van een goede reputatie, 'intern beginnen is extern winnen'. Een verandering van organisatie met communicatieafdeling naar een communicatieve organisatie kan een positieve bijdrage leveren aan de reputatie, hiervoor is een sterk intern verhaal van belang. Het merk maak je met elkaar. De Newsroom kan bij Staatsbosbeheer een grote rol spelen in het reputatiemanagement van de organisatie, als er maar een goede informatiestroom richting de collega's is, juist ook tijdens issues of crises.



5. CONCLUSIE

Door middel van dit onderzoek is onderzocht welke rol voor de Newsroom van Staatsbosbeheer is weggelegd als de organisatie te maken heeft met issues of crises. Om de onderzoeksvraag te beantwoorden is explorierend, kwalitatief onderzoek verricht. De wensen en belangen van collega's van de afdeling Communicatie & Public Affairs en inhoudelijke dossierhouders in het kader van de Newsroom zijn in kaart gebracht door middel van interviews, die in het licht van deskresearch over Newsrooms en reputatiemanagement worden geïnterpreteerd. In dit hoofdstuk zijn drie conclusies te vinden, waarbij de eerste inzicht geeft in de rol van de Newsroom in het reputatiemanagement van Staatsbosbeheer. Vervolgens zal het centrale vraagstuk uit dit onderzoek worden beantwoord, waarna nog een conclusie volgt over het belang van goede interne communicatie vanuit en over de Newsroom voor een effectieve bijdrage aan issue- en crisismanagement en de reputatie van Staatsbosbeheer.

5.1 De rol van de Newsroom in het reputatiemanagement van Staatsbosbeheer

Om uiteindelijk de hoofdvraag te kunnen beantwoorden, worden de antwoorden op de deelvragen die in de resultaten zijn gevonden gebundeld. Ten eerste blijkt de Newsroom met name de plaats in de organisatie waar de buiten- en binnenwereld elkaar ontmoeten. Het maken van analyses en monitoring van relevante thema's levert input op voor de (communicatie)strategie van een organisatie.

De functie van de Newsroom van Staatsbosbeheer bevestigt dit: volgens betrokkenen is dit de plek waar het nieuws binnenkomt en vervolgens een proces van verder verspreiden of uitlichten van nieuws in gang wordt gezet, als het een voor Staatsbosbeheer relevant thema betreft. Men koestert de hoop dat de Newsroom uiteindelijk door middel van monitoring en analyses bijdraagt aan een meer proactieve content- en communicatiestrategie voor Staatsbosbeheer. Om dit te bereiken is groei en

ontwikkeling van de Newsroom nodig als het gaat over de *workflow* van het team en de manier waarop zij zich profileert in de organisatie.

Vanuit het Newsroomteam wordt ook gestreefd naar een constructieve bijdrage aan de communicatiestrategie en het reputatiemanagement van Staatsbosbeheer. Door de thema's die voor Staatsbosbeheer belangrijk zijn, zoals bijvoorbeeld Groene Metropool of Bos & Hout, steeds te monitoren en te blijven analyseren levert de Newsroom een inhoudelijke bijdrage aan het werk van collega's in het buitengebied, waarmee de betrouwbaarheid richting externe stakeholders – te onderscheiden in drie grote groepen: publiek, politiek-bestuurlijk en zakelijke markt – haar betrouwbaarheid vergroten. Op die manier kan ook de rest van de organisatie worden meegenomen in het bestaan van de Newsroom. Het is voor het functioneren ervan echter niet nodig om iedereen tot in het kleinste detail mee te nemen. Ook zonder volledig op de hoogte te zijn van de *ins* en *outs* van het Newsroomteam, kunnen alle collega's in principe een bijdrage leveren.

Interne communicatie is echter wel het begin van een goede reputatie. Een gebalanceerde strategie om Staatsbosbeheerders mee te nemen in het verhaal van de Newsroom werkt wel om hun omgevingsbewustzijn aan te wakkeren en daardoor een communicatieve(re) organisatie te worden. Motivatie om een dergelijke houding aan te nemen kan onder andere worden bereikt door medewerkers hier op de juiste manier voor te motiveren. Door geschikte omstandigheden en/of voorwaarden te creëren is de kans groter dat Staatsbosbeheerders zich een dergelijke houding aan zullen meten. De Newsroom kan hier onder andere op het gebied van informatievoorziening een grote rol in spelen en een boost geven aan het reputatiemanagement van de organisatie.

De Newsroom is dus een heel geschikt instrument om in te zetten voor het reputatiemanagement, als het gaat over de profilering van Staatsbosbeheer wat betreft belangrijke thema's en programma's. Om hierin te groeien is het belangrijk dat de Newsroom een duidelijkere rolverdeling afstemt onderling, maar ook met de communicatieadviseurs, die op kunnen treden als de verbinders tussen de Newsroom en de rest van de organisatie, bijvoorbeeld beheereenheden en programmateams.

5.2 Welke rol is weggelegd voor de Newsroom als Staatsbosbeheer te maken heeft met issues of crises?

De Newsroom heeft de potentie om een aanzienlijke rol te spelen in het reputatiemanagement van Staatsbosbeheer en een beweging richting een communicatieve organisatie in te zetten. Een goede reputatie kan tegen een stootje, juist in het geval van een issue of crisis is het dus van belang een stevige basis te hebben.

De Newsroom is dagelijks bezig met analyseren en monitoren van belangrijke (online) bronnen waarin over de organisatie wordt gepraat. Juist in de Newsroom kan een signaal dat een mogelijk issue oplevert dus snel worden opgemerkt en opgepikt. Als de Newsroom flexibel, adequaat en daadkrachtig handelt en er een duidelijke

rolverdeling in het Newsroomteam is, evenals een duidelijk beeld van de belanghebbenden rond bepaalde thema's in de organisatie, kan er snel worden geschakeld met de juiste interne betrokkenen. Zo iemand kan vervolgens de juiste vertaalslag maken naar een conversatie met wie onrust veroorzaakt of zorgen dat bijvoorbeeld de redactie aan de slag gaat om zorgvuldig een externe boodschap te formuleren en deze op de juiste plaats te delen. Door deze signalerende functie van de Newsroom, kan een potentieel issue in de kiem worden gesmoord.

Zelfs als er toch een issue is ontstaan kan de Newsroom nog een constructieve bijdrage leveren. Door in de analyse en monitoring in te zetten voor het ontdekken van patronen waarover rond het issue wordt gecommuniceerd, de 'brandhaard' te signaleren en de crux te vinden, kan eventueel voorkomen worden dat een issue zich uitbreidt en een crisis of calamiteit wordt, zoals met de Oostvaardersplassen is gebeurd. Door deze analyserende functie van de Newsroom kan het 'ontploffen' van een issue worden voorkomen.

Toch is ook tijdens een crisis nog een belangrijke rol aan te wijzen voor de Newsroom. Door in de analyse en monitoring een focus te leggen op de wijze waarop berichten van de organisatie zelf worden ontvangen, is inzicht te verkrijgen in de effectiviteit van de gekozen communicatiestrategie en kan tijdens de crisis worden bijgestuurd aan de hand van de ontdekkingen die aan de hand van de analyses van de Newsroom worden gedaan. Bovendien kan de Newsroom belangrijke duiding toevoegen aan de berichten die binnenkomen of over het betreffende thema worden geplaatst. Een tweet vol onwaarheden kan veel ellende veroorzaken, maar als het bereik van zo'n bericht minimaal is, wordt dit waarschijnlijk niet echt opgepikt door de grote menigte. Daarnaast biedt de Newsroom ook de mogelijkheid een crisis met eerdere issues of crises rondom hetzelfde thema te vergelijken en aan de hand daarvan eventueel voor de organisatie nuttige maatschappelijke tendensen te duiden om vervolgens haar beleid of een strategie op aan te passen. Deze duidende 'vergrootglas'functie van de Newsroom kan een bijdrage leveren aan de in de organisatie beschikbare expertise over omgang met issues en crises.

5.3 Hallo Staatsbosbeheer, hier de Newsroom

De potentie van de Newsroom van Staatsbosbeheer is aanzienlijk, maar om deze potentie ook te verzilveren is een communicatie-aspect zeer belangrijk: het interne verhaal van en over de Newsroom en de verantwoordelijkheid voor de communicatie over analyses die in de Newsroom zijn gedaan moet duidelijk zijn. Om mensen te betrekken en de Newsroom goed te laten functioneren moet het allereerst voor de directe betrokkenen (met name de communicatieadviseurs) duidelijk zijn wat hun rol ten opzichte van de Newsroom is en waarvoor zij deze kunnen inzetten. Van daaruit kan de scope van het team worden uitgebreid en kunnen ook andere lagen uit de (buiten)organisatie betrokken worden bij de Newsroom.

Dit vraagt van de Newsroom een opstelling waarin het team enerzijds steeds actief inzicht geeft in de resultaten van monitoring en analyse en anderzijds Staatsbosbeheerders steeds de mogelijkheid hebben om kort aan te haken en inzicht te krijgen in bepaalde processen aangaande bijvoorbeeld de manier van analyseren en monitoren, maar ook de processen die vervolgens in gang worden gezet voor het vervaardigen van communicatiemiddelen voor de organisatie. Als je de organisatie hier als geheel in mee weet te nemen, wordt Staatsbosbeheer uiteindelijk een communicatieve organisatie, waarin de Newsroom een voortrekkersrol kan spelen als het gaat om intern een voorbeeld zijn, communicatie faciliteren, collega's toerusten met de juiste informatie en een goed verhaal over de reputatie en identiteit van Staatsbosbeheer.



6. AANBEVELINGEN

Naar aanleiding van dit onderzoek zijn enkele thema's aan het licht gekomen die het onderzoeken waard zijn om de Newsroom effectiever te laten functioneren, de reputatie van Staatsbosbeheer (verder) te versterken en de 'natuur' van Staatsbosbeheer op een nieuwe manier naar buiten te brengen.

6.1 'De Koekoek is voor iedereen'

Het Newsroomteam van Staatsbosbeheer heeft als doel uiteindelijk voor iedere medewerker relevant te zijn. Die relevantie wordt echter niet slechts bereikt door op een zeker moment iedere Staatsbosbeheerder dagelijks de Koekoek de sturen. Vervolgonderzoek kan helpen bij het inzichtelijk maken van de mate waarin het nodig is om iedereen op deze manier bij de Newsroom te trekken. Wat is de nieuwsbehoefte van de 'gemiddelde' Staatsbosbeheerder, als die al bestaat? Door middel van dergelijk onderzoek is vast te stellen in hoeverre het nodig is om de volledige organisatie op deze manier van nieuws, duiding en analyses te voorzien en voor welke groepen dit eventueel relevant is. Bovendien vraagt een dergelijke verandering van *scope* ook aanpassing in de werkwijze van het Newsroomteam. Onderzoek kan uitwijzen welke veranderingen hiervoor nodig zijn en of de kosten en baten van een verandering tegen elkaar opwegen.

6.2 En dan nu: allemaal?

Communicatie-afdelingen in organisaties ontwikkelen zich al sinds het communicatievak bestaat. Een vrij recente ontwikkeling is die van de 'communicatieve organisatie', waarin alle medewerkers als het ware ambassadeurs worden van de organisatie waarvoor ze werken. Door te kiezen voor een decentraal communicatiebeleid – waardoor boswachters publiek een grote rol spelen in publiekscommunicatie – is hier deels al een stap in gezet, maar wat zou het

Staatsbosbeheer opleveren als de verandering richting een communicatieve organisatie wordt ingezet? Onderzoek kan nuttig zijn om de kansen voor deze verandering binnen Staatsbosbeheer te verkennen. Bovendien kan het onderzoeken van deze optie voor Staatsbosbeheer inzichten opleveren als het gaat om wat er en of het nodig is om een verandering als deze in te zetten en welke afdelingen en personen in een dergelijk traject als voortrekkers en toerusters kunnen functioneren.

6.3 Social Newsroom

Naast de Newsroom als ontwikkeling in veel (semi-)overheidsorganisaties, bestaat ook het fenomeen 'Social Newsroom', een online plek waar pers terecht kan voor een verzameling van alle berichten, al het (bewegend) beeldmateriaal en het laatste nieuws over thema's waarop een organisatie zich wil profileren. Vanuit de functie die de Newsroom intern kan vervullen als het gaat om profilering en reputatiemanagement, is een Social Newsroom misschien een goede aanvulling op de externe communicatiemiddelenmix. Onderzoek naar dit thema kan helpen een beeld te vormen van wat een Social Newsroom voor Staatsbosbeheer te bieden heeft, of dit aansluit bij de manier waarop Staatsbosbeheer met de media wil communiceren en of het realiseren hiervan haalbaar is. Op termijn zou een dergelijke toevoeging eventueel een verandering in het persbeleid van Staatsbosbeheer kunnen betekenen.



7. DISCUSSIE

7.1 Betrouwbaarheid en validiteit

Doel van dit onderzoek was vast te stellen welke rol voor de Newsroom van Staatsbosbeheer is weggelegd wanneer de organisatie te maken heeft met issues of crises. Om dit te bereiken is een explorerend kwalitatief onderzoek uitgezet, waarin deskresearch, interviews en een focusgroep de onderzoeksmethoden vormden. Deze drie onderzoeksmethoden vullen elkaar aan, er is sprake van triangulatie – vanuit verschillende invalshoeken (onderzoeksmethoden) is hetzelfde fenomeen bestudeerd. Dit vergroot de validiteit van het onderzoek. Er zijn wel *casestudies* naar andere Newsrooms gedaan, maar het is aan elke organisatie om een eigen, passende invulling aan een Newsroom te geven. De begrippen afdekken door middel van het vergelijken van studies was dus niet goed mogelijk. Mogelijk draagt dit onderzoek in de toekomst bij aan de wijze waarop de relatie tussen de Newsroom en reputatie- en issuemanagement kan worden geduid.

De conclusies zijn door de relatief kleine en specifieke populatie (slechts Staatsbosbeheerders) minder goed te generaliseren naar andere populaties – bijvoorbeeld de gehele organisatie of Newsrooms in andere organisaties – de populatievaliditeit is hoog, maar de ecologische validiteit is door de focus van het onderzoek relatief laag. De externe validiteit zou in vervolgonderzoek vergroot kunnen worden door het onderzoek op zo'n manier te operationaliseren dat de resultaten ook toepasbaar zijn voor andere populaties.

De conclusies die naar aanleiding van dit onderzoek zijn getrokken zijn goed te onderbouwen vanuit de resultaten. Een onderdeel van de conclusie berust echter op moeilijk bewijsbare feiten. In het gesprek met Nori Messchaert vertelde zij dat de Gemeente Utrecht sinds het functioneel zijn van de Newsroom eigenlijk geen noemenswaardige issues meer heeft meegemaakt. Dat de afwezigheid van issues

daadwerkelijk voortkomt uit een goed functionerende Newsroom is echter een (moeilijk bewijsbare) aanname. Door logische redenering is deze stelling wel hard te maken, maar tot nu toe is dit niet met feiten bewezen. In eventuele herhaling van dit onderzoek kan misschien verder worden ingegaan op de kans dat door middel van een Newsroom inderdaad (deels) voorkomen kan worden dat een organisatie nog met grote issues of crises te kampen heeft.

Dit onderzoek is het eerste naar het specifieke geval van de Newsroom van Staatsbosbeheer. Het is aannemelijk dat in de toekomst nog meer onderzoeken naar dit onderwerp zullen worden opgezet, waarin het speelveld en de mogelijkheden van de Newsroom nog verder verkend zullen worden.

7.2 Methode

De planning die in eerste instantie voor dit onderzoek werd uitgezet was realistisch en haalbaar, maar uiteindelijk kon niet aan de planning voldaan worden. Vanuit het onderzoeksplan was er voldoende tijd om op de meest volledige en betrouwbare manier het onderzoek uit te voeren, maar door onvoorziene omstandigheden in de vorm van een crisis die ontstond bij de organisatie waar het onderzoek werd uitgevoerd. De interviews en focusgroep konden gelukkig allemaal in korte tijd gepland worden, maar door de ingeperkte periode die nog over was voor de verwerking en analyse van de resultaten, zijn hier noodgedwongen concessies gedaan in de methode. In eerste instantie was het de bedoeling om de interviews te transcriberen, zodat de letterlijke bewoording van alle respondenten gebruikt konden worden als resultaten. Om de interviews toch op tijd te kunnen verwerken is ervoor gekozen gespreksverslagen te schrijven, in plaats van te transcriberen. De gespreksverslagen zijn zoveel mogelijk gecontroleerd door de respondenten, maar in een herhaling van of vervolgonderzoek is het aan te raden om dergelijk materiaal toch te transcriberen, om te voorkomen dat er uitspraken vervormd raken door een eventuele *bias* van de onderzoeker.

Als er meer tijd was geweest voor het uitvoeren van het onderzoek, zou ook de lijn van *theoretical sampling* die in eerste instantie beoogd werd verder gevolgd kunnen worden. Vanuit de interviews bleek dat ook teamleiders, provinciale hoofden en accountmanagers eventuele interessante doelgroepen zouden zijn om bij de populatie te betrekken. Voor herhaling van het onderzoek is het dus raadzaam ook deze teams te betrekken in de onderzoekspopulatie. In dit onderzoek is één lijn gevolgd die vanuit de interviews werd benoemd: het betrekken van marketing tijdens de onderzoeksfase.



8. REFERENTIES

- Abcouwer, A. W., & Parson, B. G. (2015, 19 oktober). Duurzame weerbaarheid: De adaptive circle of resilience. Geraadpleegd op 27 januari 2017, van http://www.adaptivecycle.nl/images/Abcouwer_Parson_-_Duurzame_weerbaarheid_-_de_adaptive_cycle_of_change.pdf
- Barnett, M., Jermier, J., & Lafferty, B. (2006). Corporate reputation: The definitional landscape. *Corporate Reputation Review*, 9(1), 26-38.
doi:10.1057/palgrave.crr.1550012
- Bex, N. (2013, 11 april). Crisis: Proactief of reactief communiceren? Geraadpleegd op 8 mei 2018, van <http://www.criion.nl/nieuws/crisis-proactief-of-reactief-communiceren>
- Bex, N. (2015, 19 oktober). De 5 niveaus van interne communicatie bij een crisis. Geraadpleegd op 10 mei 2018, van <https://www.adformatie.nl/design/de-5-niveaus-van-interne-communicatie-bij-een-crisis>
- Bos, A. (2016, 31 oktober). Social newsroom: van content naar conversation leader [case]. Geraadpleegd op 3 mei 2018, van <https://www.frankwatching.com/archive/2016/10/31/social-newsroom-van-content-naar-conversation-leader-case/>
- Caluwé, L de., Vermaak, H. (2006). *Leren veranderen: Een handboek voor de veranderkundige* (2e herziene editie). Kluwer, Wolter Kluwer Business. Deventer.

- Dijkmans, C., Kerkhof, P., & Beukeboom, C. (2015). A stage to engage: Social media use and corporate reputation. *Tourism Management*, 47, 58-67. doi:10.1016/j.tourman.2014.09.005
- Dolowitz, D. P. en Marsh, D. (2000), Learning from Abroad: The role of policy transfer in contemporary policy-making. *Governance*, 13(1), 5-23. doi:10.1111/0952-1895.00121
- Fombrun, C. J., & Van Riel, C. B. M. (2004). *Reputatiemanagement: Hoe succesvolle ondernemingen bouwen aan sterke reputaties*. Schiedam, Nederland: Mainpress B.V.
- French, R., Rayner, C., Rees, G., & Rumbles, S. (2005). *Organizational Behaviour* (2e ed.). Geraadpleegd van <https://goo.gl/piB3Er>
- Gotsi, M., & Wilson, A.M. (2001). Corporate reputation: Seeking a definition. *Corporate Communications: An International Journal*, 6(1), 24-30. doi:10.1108/13563280110381189
- Grit, R., & Julsing, M. (2012). *Zo doe je een onderzoek* (2e ed.). Groningen/Houten, Nederland: Noordhoff.
- Hooijdonk, C. van, & Liebrecht, C. (2015, 1 oktober). De consument praat terug. *Tekstblad*, 2015(5). Geraadpleegd van <https://tekstblad.nl/artikel/de-consument-praat-terug>
- Klauwers, M. (2017, 27 augustus). Reputatiemanagement: Meer dan alleen damagecontrol [Blogpost]. Geraadpleegd op 18 juni 2018, van <https://www.frankwatching.com/archive/2017/08/27/reputatiemanagement-meer-dan-alleen-damage-control/>
- Kok, D., Voogd, E. de, & Goede, F. de. (2017, 14 februari). Gemeenten in 2025: van newsroom tot afdeling Klantcontact & Interactie. Geraadpleegd op 7 mei 2018, van <https://www.frankwatching.com/archive/2017/02/14/gemeenten-2025-newsroom-naar-afdeling-klantcontact-interactie/>
- Körver, F. (2014, 30 juni). Waarom communicatie problemen heeft met reputatiemanagement [Blogpost]. Geraadpleegd op 18 juni 2018, van <https://www.adformatie.nl/reputatiemanagement/waarom-communicatie-problemen-heeft-met-reputatiemanagement>
- Körver, F., & Helman, F. (2014). *Issuesmanagement: Een stappenplan* (3e ed.). Den Haag, Nederland: Boom Lemma.

- Lee, S.Y. (2016) Weathering the crisis: Effects of stealing thunder in crisis communication. *Public Relations Review*, 42(2), 336-344.
doi:10.1016/j.pubrev.2016.02.005
- Lokker, M. (2015, 18 december). De Newsroom: Begin gewoon! Geraadpleegd op 7 mei 2018, van <https://www.onlyhuman.nl/blog/de-newsroom-begin-gewoon/>
- Natuurmonumenten. (2018, 30 januari). Over Natuurmonumenten. Geraadpleegd op 26 april 2018, van <https://www.natuurmonumenten.nl/over-natuurmonumenten>
- Noort, G. van, & Willemsen, L. M. (2012). Online damage control: The effects of proactive versus reactive webcare interventions in consumer-generated and brand-generated platforms. *Journal of Interactive Marketing*, 26(3), 131-140.
doi:10.1016/j.intmar.2011.07.001
- Paardekooper, A. (2016, 6 juli). Newsroom voor gemeenten: Zo pakken Delft & Utrecht het aan. Geraadpleegd op 26 april 2018, van <https://www.frankwatching.com/archive/2016/07/06/newsroom-voor-gemeenten-zo-pakken-delft-utrecht-het-aan-cases/>
- Peters, F. (2012). *Reputatie onder druk: Het managen van reputaties in een veranderende samenleving*. Den Haag, Nederland: BIM Media.
- Peters, F. (2014, 3 februari). Stealing Thunder: Hoe frame je een crisis? Geraadpleegd op 3 mei 2018, van <https://www.adformatie.nl/gedragsverandering/stealing-thunder-hoe-frame-je-een-crisis>
- Peters, F. (2017, 11 mei). De 8 gouden regels voor woordvoering tijdens een crisis. Geraadpleegd op 8 mei 2018, van <https://www.adformatie.nl/privacy/de-8-gouden-regels-voor-woordvoering-tijdens-een-crisis>
- Van Ravenstein, I. (2015). Communicatieve organisaties. In B. van Ruler, & C. Lammers (Reds.), *Communicatie NU* (2e ed., pp. 94-96). Amsterdam, Nederland: Adfo Groep.
- Shoemaker, P. J. (1996). Hardwired for news: Using biological and cultural evolution to explain the surveillance function. *Journal of Communication*, 46(3), 32-47.
doi:10.1111/j.1460-2466.1996.tb01487.x
- Sinek, S. (2009, september). How great leaders inspire action [Video]. Geraadpleegd op 3 mei 2018, van https://www.ted.com/talks/simon_sinek_how_great_leaders_inspire_action

Staatsbosbeheer. (2015). *Staatsbosbeheer 2020: Met ziel en zakelijkheid*. Geraadpleegd van <https://www.staatsbosbeheer.nl/-/media/07-over-staatsbosbeheer/ondernemingsplan-2015-2020.pdf>

Staatsbosbeheer. (2016, 30 mei). Groenservice Zuid-Holland definitief naar Staatsbosbeheer. Geraadpleegd op 3 mei 2018, van <https://www.staatsbosbeheer.nl/OverStaatsbosbeheer/Nieuws/2016/05/groenservice-zuid-holland-definitief-naar-staatsbosbeheer>

Staatsbosbeheer. (2017, februari). Ons verhaal. Geraadpleegd op 26 april 2018, van <https://www.staatsbosbeheer.nl/over-staatsbosbeheer/ons-verhaal>

Staatsbosbeheer. (2017, maart). Over Staatsbosbeheer. Geraadpleegd op 26 april 2018, van <https://www.staatsbosbeheer.nl/Over-Staatsbosbeheer/>

Staatsbosbeheer. (2018, maart). Organogram Staatsbosbeheer. Geraadpleegd op 3 mei 2018, van <https://www.staatsbosbeheer.nl/-/media/07-over-staatsbosbeheer/organogram-staatsbosbeheer-mrt2018.pdf?la=nl-nl&hash=DD3D607D407A14A45EA60AB9C9152443AFE6CFF3>

Termaat, G. (2018, 23 februari). Dierenliefhebbers vrezen hongerdood dieren Oostvaardersplassen. De Telegraaf. Geraadpleegd van <https://www.telegraaf.nl/nieuws/1714465/dierenliefhebbers-vrezen-hongerdood-dieren-oostvaardersplassen>

Westra, M. (2015, 3 maart). De kracht van burgerjournalistiek. Geraadpleegd op 8 mei 2018, van <https://www.coopr.nl/blog/de-kracht-van-burgerjournalistiek>

9. COPYRIGHTS BEELDMATERIAAL

Alle foto's in dit rapport zijn gemaakt in gebieden van Staatsbosbeheer en afkomstig uit de beeldbank van Staatsbosbeheer, te raadplegen via beeldbank.staatsbosbeheer.nl

Voorblad - Edelherten	©Staatsbosbeheer
Inleiding - Grijs Zeehond	©Twan Teunissen
Theoretisch kader - Ransuil	©Alex en Annette Natuurfotografie
Methode - Vos (Oostvaardersplassen)	©Nico Reinders
Resultaten - Ree	©Kiss My Arts
Conclusie - Wild Zwijn	©Alex en Annette Natuurfotografie
Aanbevelingen - Edelherten	©Paul Klaver Visuals
Discussie - Schotse Hooglander	©Capribee
Referenties - Flamingo's	© Celina Polane Photography

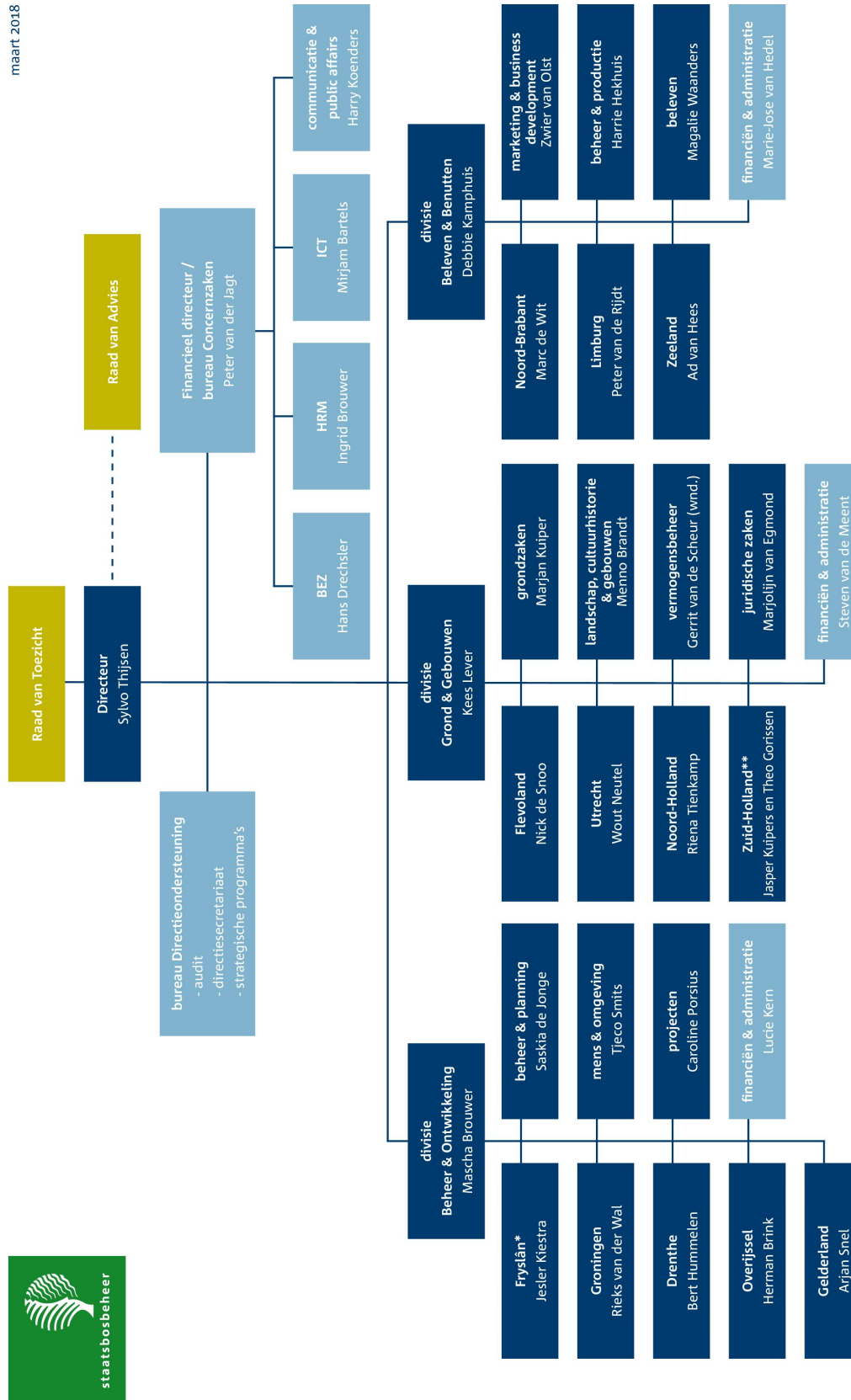
10. BIJLAGEN

Op de volgende pagina's zijn de bijlagen van dit onderzoeksrapport te vinden. Vanwege duurzaamheidsoverwegingen zijn deze per twee bladzijdes op één pagina geprint. Hiermee wordt per rapport zo'n 51 liter water, ruim 380 WH energie en 0,4 liter CO2 uitstoot bespaard.

- 10.1 Organogram
- 10.2 Intern document: Visie
- 10.3 Topiclijst interviews
- 10.4 Codering per topic
- 10.5 Gespreksverslagen interne interviews
- 10.6 Gespreksverslagen expertinterviews
- 10.7 Genoemde modellen
- 10.8 Gespreksverslag focusgroep

10.1 Organogram Staatsbosbeheer

maart 2018



*de provinciale eenheid Fryslân valt tijdelijk onder verantwoordelijkheid van de dividedirecteur Grond & Gebouwen

**de provinciale eenheid Zuid-Holland valt tijdelijk onder verantwoordelijkheid van de dividedirecteur Beleven & Benutten

10.2 Intern document: Visie Landelijke Newsroom Staatsbosbeheer

Communicatieambitie Staatsbosbeheer

Het is onze ambitie om continu te laten zien wat we doen, waarom we dat doen en wat dat oplevert voor Nederland. Als indicatie van onze prestaties, als (permanente) verantwoording naar onze stakeholders, maar ook als bron van inspiratie: over wat onze natuur te bieden heeft en (dus) versterking van het draagvlak voor natuur in het algemeen en Staatsbosbeheer in het bijzonder. Daarvoor moeten we onze bronnen op orde hebben, beter zicht hebben op het maatschappelijke en politiek-bestuurlijke debat en flexibeler, sneller en effectiever reageren op nieuws en berichten in on- en offline media. Zo kunnen we de vruchten plukken van ons eigen werk en de verbinding maken met het gesprek dat anderen voeren. Elke verbinding begint met immers met goed luisteren naar wat men over en tegen ons zegt.

Dat doen we al lang, zou je zeggen. Maar te vaak nog laten we kansen liggen, handelen we reactief of komt het voor dat we ons overvallen voelen door een issue of bericht.

Huidige belemmeringen

Geslonken informatie-uitwisseling

Met de komst van de divisiestructuur en de financiering vanuit de provincies is een ontwikkeling in gang gezet die de focus verschoven heeft. Niet alleen is er - terecht - een grotere aandacht voor wat er speelt in de verschillende provincies, maar ook heeft een aantal oude overlegstructuren plaats gemaakt voor nieuwe. Soms met andere prioriteiten en andere agenda's.

Dat heeft tot gevolg dat een aantal mensen met specifiek werkgebied en/of agenda's elkaar niet meer als vanzelfsprekend ontmoet, informeert of inschakelt als dat relevant is. Het Vijfhoek, Zevenhoek, PAO, maandagochtend kruisbestuiving zijn een paar voorbeelden. Ze zijn verdwenen en niet altijd vervangen voor andere manieren van informatie-uitwisseling. In die niche verdwijnen onbedoeld ontwikkelingen die aan de externe kant soms grote impact hebben.

Onbedoeld is daarmee een belangrijke interne communicatiestroom opgedroogd. Maar ook het vermogen van de organisatie om plannen en ambities te beoordelen door de (extern gerichte) communicatiebril. En zo kan het gebeuren dat een select gezelschap een jaar lang hard achter de schermen werkt zonder daarover anderen goed en volledig te informeren.

Ingeperkte scoop

Ook de scoop van communicatiemensen is ingeperkt. De focus ligt op de provincie. Het voeren van discussies over landelijke kaders, maken van landelijke afwegingen en keuzes is in het CAT gereduceerd. Het gevoel van verbondenheid is daarmee gezakt tot een niveau waarop de communicatieadviseur zijn/haar rol niet meer optimaal vervult. Uitgerekend in dit domein dient de verbinding van buiten naar binnen en vice versa goed gelegd te worden. De reflectieve blik, issuemanagement en reputatie en imago

staan in deze afdeling hoog op de agenda. Feilloze informatiestromen, actuele data, betrouwbare bronnen en een goede balans tussen het lokale en landelijke zijn randvoorwaarden om de adviesrol goed vervuld worden

Ontwikkeling online functionaliteiten

De afgelopen jaren heeft de online redactie een flinke slag gemaakt om het 'huis op orde krijgen'. Dankzij die inzet is de content van de website, de social media accounts en het bereik van Staatsbosbeheer flink gegroeid. Een volgende professionaliseringsstap is dat we de functionaliteiten van de redactie nog beter in gaan zetten. Niet alleen om andere organisatie onderdelen ten dienste te zijn, maar ook de ontvangers van onze content. Belichten we de goede onderwerpen (voldoende)? Bereikt onze content de mensen die we willen bereiken? Zetten we onze kanalen voldoende in om het hele palet aan Staatsbos-onderwerpen richting alle relevante doelgroepen goed te belichten. En sluit die inzet aan bij de contentstrategie op de meest urgente thema's uit het ondernemingsplan. Om dit te bepalen moeten we de beschikbare kennis en analysetools optimaal gaan benutten. We zijn weliswaar begonnen met (ad hoc) monitoringsanalyses, maar komen in de huidige praktijk nauwelijks toe aan het structureel monitoren en signaleren van relevante online berichtgeving. Dat kost immers tijd en specialisatie en vraagt bovendien om een duidelijkere contentstrategie.

Reactieve nieuwsvoorziening (proces)

De redactie werkt in de huidige vorm vooral reactief. Voor nieuwsvoorziening is zij voornamelijk afhankelijk van de persberichten die communicatieadviseurs of boswachters sturen. Daarmee zit het voornamelijk aan de achterkant van dat proces, en ontstaat - onterecht - het beeld dat de redactie te veel een plaatsingsbureau is. Bovendien worden we te vaak nog verrast door actuele gebeurtenissen, waardoor we geen goede online content op de plank hebben liggen noch tijdig kunnen leveren.

Liever zit je als newsroom juist aan de voorkant van dat proces zit, en neem je als verantwoordelijke contentproducent een leidende rol. Zélf verantwoordelijk zijn voor (het maken van) waardevolle content, zélf kijken welke kanalen daar het beste bij passen, en zélf kijken of je content succesvol is. Met de huidige rolverdeling is het de redactie niet mogelijk om die rol zodanig op te pakken. De meer journalistieke aanpak van de newsroom voorziet daar wel in, mits we een splitsing kunnen maken.

De splitsing voorziet enerzijds redactiewerk dat als doel heeft de 'hygiëne' van Staatsbosbeheer.nl op orde te houden. Denk hierbij aan het plaatsen of verversen van dossiers en activiteiten. En anderzijds het in newsroomverband verzamelen, analyseren en produceren van content die nauw aansluit bij de relevantie thema's uit het ondernemingsplan.

Essentieel is dat we waardevolle content gaan produceren voor de organisatie en ontvanger, en niet voor bepaalde afdelingen. Kennis van buiten kan ons daarbij helpen. Wat bijdraagt aan de professionalisering van het redactieteam is meer specialisatie op het gebied van monitoring en contentcreatie, een duidelijke opdracht (contentstrategie), een bredere scoop, een betere balans in berichtgeving over de velden Beschermen, Beleven en Benutten en meer klantgerichte benadering bij interne behoeften.

Oplossing? Newsroom!

Om onze ambities op het gebied van communicatie en profilering waar te maken, gaan we de in- en externe bronnen en informatiestromen beter benutten en in een klein team aan de slag met een werkwijze en rolverdeling die vergelijkbaar is met die van een krantenredactie, de zogeheten 'newsroom'.

Wat is een newsroom?

In een (overheids)organisatie is de newsroom het zenuwcentrum van het beantwoorden en het opvangen van eerstelijns signalen uit de omgeving. Een fysieke ruimte in de organisatie waarin alle berichten, signalen en boodschappen van buiten de organisatie binnenkomen. De newsroom duidt ze en interpreteert ze.

Vergelijk de werkwijze met die van een krant. Als de krantenredactie in de ochtend bijeenkomt volgt een analyse van het nieuws van die dag: waar gaat de krant morgen mee openen? Wat komt er op de buitenlandpagina, het sportnieuws ect. De taken worden verdeeld, de insteek wordt bepaald, foto's gekozen, mensen aan het werk gezet met een briefing etc. In de middag komt de redactie bijeen om de balans op te maken: gaat alles volgens plan? Komen de verhalen er zoals we bedacht hadden? Moeten we bijsturen? Kunnen we de bronnen spreken die we willen en zo nee, wat doet dat dan met een verhaal? Met andere woorden: klopt de agenda nog?

Andere organisaties

Ook binnen vergelijkbare overheidsorganisaties en publieke sectoren is deze trend van newsrooms herkenbaar. Gemeenten als Utrecht, Rotterdam, maar ook het ministerie van Buitenlandse Zaken, verzekeraar Interpolis of het CBS hebben zich vergelijkbare werkvormen eigen gemaakt. Niet alleen omdat het de zichtbaarheid en dienstverlening van organisaties vergroot, het zorgt bovendien voor een snellere en relevantere manier van samenwerken en communiceren binnen organisaties.

Hoe werkt een newsroom?

Multidisciplinair team

De draaiende motor van een newsroom bestaat uit een klein en flexibel team dat vanuit een aantal disciplines (redactie, woordvoering, analyse en communicatieadvies) het 'luisteren' en 'praten' bijeen brengt. Op basis daarvan zet zij slagvaardig adviezen, publicaties en andere communicatieve acties uit.

Ochtendanalyse

In de ochtend begint het team met een inventarisatie van berichten die relevant zijn. Denk aan onderwerpen die vanwege de actualiteit spelen of die gerelateerd zijn aan het ondernemingsplan. Maar ook: wat speelt er in de provincie(huizen)? Wat reiken de seizoenen ons aan? Wat staat er op de politieke agenda? Welke interne activiteiten vragen aandacht? Alle beschikbare bronnen worden gescand en gewogen.

TamTam

De analyses worden vertaald naar een TamTam, die de beleving buiten de organisatie samenvat in een A4'tje. Dat is inclusief een uitsplitsing naar stakeholders en duiding. Deze wordt gedeeld met de gehele communicatie-afdeling, beleidsadviseurs, directeuren en managers. Het is input voor de

Daily Stand up

Rond 12 uur is er een stand-up van de newsroom met de redactie en relevante communicatiemensen. Hier staan – naast de TamTam - ook persvragen, KCC vragen en andere signalen uit de organisatie centraal.

In de tussentijd is er - indien gewenst of noodzakelijk - contact geweest tussen het team en de relevante portefeuillehouders, communicatieadviseurs, management of directie om de eerste analyse te duiden.

Contentcreatie

De stand up vormt de basis voor verdere acties: van het produceren van content voor de eigen (on- en offline) kanalen, het contact zoeken met inhoudelijke collega's, het fijn slijpen van woordvoeringslijnen, het actief opzoeken van media met nieuwsitems en tot het maken van adviezen en kaders om collega-adviseurs mee op weg te helpen en entameren van debat en verspreiden van relevante feiten en cijfers rond thema's.

Functies newsroom

De newsroom vervult een groot aantal communicatieve functies van de organisatie:

- het inventariseren en analyseren van berichten, (politieke) agenda's, kalenders, en (nieuws) momenten;
- het produceren van content, al dan niet in opdracht van en/of in samenspraak met dossierhouders of inhoudelijk verantwoordelijke collega's;
- issue- en reputatiemanagement;
- het plaatsen en publiceren van berichten, adviezen en op plannen, zowel in- als extern;
- sneller en effectiever reageren op vragen, (boze) reacties, incomplete verhalen, webcare, gebiedsanalyses, signalen uit de (provinciale) politiek;
- voortijdig analyses maken over risico's en kansen op specifieke dossiers;
- beter voorbereiden van statements, kernboodschappen, Q&A;
- stelselmatige en nauwe afstemming met contactpersonen (communicatieadviseurs) in de provincies.

Waarom een newsroom?

- Het laat zien hoe woordvoeringslijnen vallen
- Het laat zien wat media over je organisatie zegt
- Het laat zien waar en over welke onderwerpen het politieke debat wordt gevoerd
- Het laat zien waar het publieke debat over gaat
- Het geeft een beeld wat er op korte en middellange termijn vruchtbare richtingen zijn
- Vinger aan de pols

Wat levert een newsroom Staatsbosbeheer op?

Het denken en werken als een Newsroom brengt een aantal ambities en lijnen van Staatsbosbeheer bij elkaar:

- De behoefte om nadrukkelijker op (gekozen) thema's uit het ondernemingsplan te communiceren, profileren en positioneren (communicatieprogramma)
- Beschikbare feiten en cijfers beter benutten om onze positie in het publieke domein te vergroten (online impuls fase 3)
- Interne communicatie en informatie-uitwisseling professionaliseren (ondernemingsplan) en beter inschatten, afstemmen en voorbereiden van interne projecten, ambities en programma's.
- De behoefte aan een deugdelijke en gedragen contentstrategie (redactie)
- Online een betere balans creëren tussen beschermen, beleven en benutten en het zoeken naar manieren en kanalen om juist ook de zakelijk en maatschappelijke kant van Staatsbosbeheer in beeld te brengen in al onze kanalen (meer crossmediaal werken)
- De adviesrol van de communicatieadviseurs verstevigen door hen een nadrukkelijker rol te geven in het signaleren, analyseren en vertalen van geluiden en ontwikkelingen in adviezen en acties richting management
- Niet alleen kijken naar issues maar ook naar kansen
- Specialistische kennis opbouwen binnen het gebruik van alle communicatiemiddelen. (Vakmanschap redactie)
- De redactiedienst wordt scherper opgepakt. Daardoor is de overall overlast kleiner: scherpere keuze in 'wie doet wat'

Hoe willen we de Staatsbosbeheer newsroom inrichten?

Team

Het team dat over de newsroom waakt bestaat uit:

- een analist: voor het monitoren en signaleren van online berichtgeving
- een woordvoerder: voor het verzamelen van persvragen, analyseren LexisNexis, advies vragen
- Een communicatieadviseur: voor de verbinding met dossierhouders en communicatiecollega's. De gene die een brede blik heeft, stuurt op onderwerpen en strategische beslissingen neemt.
- een contentspecialist: coördineert contentprogrammering voor de verschillende kanalen op basis van analyses en input van woordvoering/communicatieadviseur

Vorm

De newsroom als zenuwcentrum van de organisatie functioneert het beste dichtbij de mensen die er inhoudelijk van profiteren. Het is een fysieke plek waar collega's en bestuurders het nieuws 'tegenkomen', het kunnen ophalen, of kunnen maken. De newsroom moet dan ook in Amersfoort gesitueerd worden, op loopafstand van directie die je graag beter wilt voorzien van bruikbare data, van inhoudelijke mensen die van tijd tot tijd voorbij komen, en van woordvoerders waarmee makkelijk geschakeld kan worden. Een optie hiervoor is de huidige kamer van Harry.

Tools

De tools en bronnen waarmee we inzichtelijk willen krijgen welke relevante onderwerpen/issues spelen en wat er waar over ons gezegd en geschreven wordt:

- LexisNexis, inrichten op dagelijkse monitorings- en issue analyses
- Coosto, inrichten op dagelijkse monitorings- en issue analyses
- Communicatiemensen, provinciehoofden, accountmanagers en producthoofden stimuleren om dagelijks vóór 11:00 te melden zodat het meegenomen kan worden in de daily stand up.
- Eigen, actieve nieuwsgaring: door frequent contact met mensen uit de eigen organisatie ontstaat er een betere en betrouwbare informatiestroom die moet leiden tot betere analyses, betere voorspelbaarheid van issues en betere advisering op relevante onderwerpen. Deze nieuwsgaring betaalt zich bovendien uit in efficiënter redactiewerk.

Positioneringsthema's

Aan de hand van het ondernemingsplan benoemen we thema's waar we actief naar gaan luisteren en monitoren. Samen met de inhoudelijke eigenaren formuleren we kernboodschappen, zodat we het gesprek rondom de thema's kunnen monitoren en intern kunnen terugkoppelen (komt de boodschap aan?).

- Groene Metropool – Harry Boeschoten
- Maatschappelijk verantwoord ondernemen – Erna van de Wiel
- Essentaksterfte /Bos & Hout – Harrie Hekhuis
- Biomassa – Henk Wanningen/ Zwier van Olst
- Nationale Parken – Jori Wolf / Janneke van Montfort
- Deltanatuur – Piet Winterman
- Agrarische sector – Tjeco Smits

Wat hebben we nodig?

Wat hebben we nog nodig om te kunnen beginnen met de newsroom?

- Commitment van DT voor deze werkwijze
- Aangewezen ruimte
- Geld voor schermen
- Vrijgemaakte uren voor nieuwe rollen van
 - contentspecialist
 - data-analist
- Kernboodschappen voor de thema's (te formuleren na intake met betrokkenen)

10.3 Topiclijst interviews en focusgroep

Voor de interviews is een lijst met topics samengesteld, aan de hand waarvan in een semigestructureerd gesprek vragen zijn gesteld over de visie van de geïnterviewde op deze thema's. De onderwerpen zijn bepaald aan de hand van de deelvragen van het onderzoek, bestudeerde literatuur en in samenspraak met de opdrachtgever. Een aantal topics komen in elk interview naar voren en daarnaast werden aan dossierhouders, het Newsroomteam en experts ook nog thema-specifieke vragen gesteld. Deze verschillen per persoon.

De interviews zijn afgenomen bij communicatieadviseurs, teamleiders en dossierhouders van Staatsbosbeheer en twee experts, die beide hun 'blik van buiten' op de thema's hebben geworpen. Om het Newsroomteam te interviewen is een focusgroep geïnterviewd, waarvoor ook enkele thema-specifieke topics zijn toegevoegd.

- De afdeling Communicatie & Public Affairs
- Interne Stakeholders
- Interne communicatie
- De Newsroom in het algemeen
- De Newsroom van Staatsbosbeheer
- Persoonlijke verhouding tot de Newsroom van Staatsbosbeheer
- De invulling van de Koekoek
- Reputatiemanagement door Staatsbosbeheer
- Issuemanagement door Staatsbosbeheer
- Crisiscommunicatie door Staatsbosbeheer
- Thema-specifieke vragen

Thema-specifieke vragen

De thema-specifieke vragen voor dossierhouders en experts gaan over de manier waarop hun expertise en werkzaamheden het thema 'Newsroom' raakt. De volgende thema's zijn aan bod gekomen:

- Workflow in de Newsroom (focusgroep Newsroomteam)
- Toegevoegde waarde Newsroom (focusgroep Newsroomteam, Nori Messchaert, Marcel Catsburg)
- Inhoud waarborgen in de Newsroom (dossierhouders)
- Verhouding programmateams – Newsroom (dossierhouders)
- Corporate image/organisatiereputatie (Marcel Catsburg)

10.4 Codering per topic

De gespreksverslagen van de interviews zijn uitgewerkt en ingedeeld aan de hand van vijf hoofdlijnen die ook in de interviewtopics naar voren komen. Dit is ook direct de wijze van coderen van de interviews. De vijf themacodes zijn: **Communicatie & Public Affairs, Newsroom, Koekoek, interne communicatie en reputatiemanagement.**

[Klik hier voor een Dropboxmap met daarin de audiobestanden.](#)

10.5 Gespreksverslagen interne interviews

Interview Gerard van Breemen | 23 mei 2018, 14.30 uur.

Communicatieadviseur provincie Flevoland, Bos & Hout.

Communicatie & Public Affairs

Communicatie en Public Affairs is de afdeling waar het gaat om het behouden van draagvlak voor het werk wat we doen, en om te laten zien wat het werk dan precies inhoudt. Onbekend maakt onbemind, maar wat ook geldt: bekend maakt bemind. Dat is waarom we doen wat we doen. Je kan op z'n minst uitleggen aan het publiek waarom je doet wat je doet en waar je mee bezig bent, de grote middenmoot zal je dan waarschijnlijk meer waarderen of in ieder geval begrijpen. Niet iedereen zal je (werk) waarderen, maar het overgrote deel waardeert het als je inzichtelijk maakt wat je doet.

Communicatie is niet het domein van wie communicatie in de functie heeft. De mensen met een communicatiefunctie ondersteunen de 'gemiddelde' Staatsbosbeheerder, wij worden geacht om te begrijpen hoe het in elkaar zit en daarin te kunnen (aan)sturen. Het is een bewuste keuze van Staatsbosbeheer om boswachters publiek te laten communiceren en het gezicht van de organisatie te laten zijn.

Newsroom

De Newsroom heeft een tweeledig doel. De grote hoeveelheid informatie die er is opvangen en vervolgens verdelen over kanalen. Daarnaast het analyseren en monitoren van wat er speelt en leeft in de omgeving en daar vervolgens proactief op te reageren. Dat laatste herken ik nog niet helemaal in de Newsroom van Staatsbosbeheer, zeker als het gaat om het verdelen van nieuws over verschillende kanalen.

De thema's die bij de kerntaak van Staatsbosbeheer horen, moeten worden gemonitord. Bos & Hout is overduidelijk zo'n thema. Het is echter wel lastig om sommige thema's goed te kunnen volgen lijkt me – neem bijvoorbeeld Groene Metropool: dat gaat over zoveel domeinen. Hoe weet je zeker dat je alle berichten die relevant zijn ook in jouw analysetool terecht komen? Niet elk dossier is relevant voor alle collega's. Als je terug wilt zien hoe Staatsbosbeheer in de media wordt benoemd is dat een andere vraag dan weten wat er rondom de thema's speelt, dat moet helder zijn voordat je op een bepaalde manier over een thema communiceert.

Voor de Newsroom ligt in een crisissituatie wel een rol weggelegd om de juiste mensen met elkaar te verbinden en op de hoogte te houden van wat er gebeurt. Bijhouden welke vragen gesteld worden en vooral ook welke antwoorden daarop worden gegeven. Dit soort zaken actief intern delen, voor wie het relevant is.

Door de Newsroom zijn er hele korte lijntjes vanaf de redactie. Maar korte lijntjes hebben ook het gevaar dat ze te kort zijn en dat er mensen niet worden meegenomen.

Newsroom: reageren jullie ook echt proactief? Dat is het onderdeel dat nog echt verder ontwikkeld moet worden, die actieslag.

Thema's beleggen bij mensen, weten wie verantwoordelijk is voor welk thema, zodat er direct naar zo iemand kunt linken met een analyse of nieuwsbericht. Eigenaarschap moet duidelijk voor zijn: weten wie waar verantwoordelijk voor is en direct communiceren.

Als dit duidelijk is afstemmen: is er behoefte om te weten wat er speelt voor jouw thema's? Omdat er mogelijk werk uit voort kan komen, waar niet iedereen op zit te wachten.

Wat kan de Newsroom al en wat biedt het team voor mogelijkheden? Aan de hand daarvan moet je afstemmen of dossierhouders behoefte hebben aan communicatie vanuit de Newsroom. Het is maatwerk.

Koekoek

Het is waardevol dat de Koekoek recent is uitgebreid met extra thema's, zoals Natuurinclusieve landbouw. Het is goed dat zulke grote thema's erin zitten, maar kan verder uitgebreid tot alle grote thema's en programma's die we hebben. Zo'n overzicht scheelt veel in zoekwerk voor collega's die niet de hele dag de tijd hebben.

Wat je niet interesseert kun je gewoon overslaan.

Persoonlijk niet veel nieuwe informatie als het om eigen dossier gaat, maar wel over de andere thema's die relevant zijn voor Staatsbosbeheer. Dat scheelt veel leeswerk. Ik doe misschien niet direct iets met de andere thema's, maar het is wel goed om terug te zien of er op andere plekken iets speelt wat in 'mijn' provincie ook op kan spelen als issue. Zo

Wordcloud in de Koekoek niet per se begrijpelijk; de link met de inhoud van de Koekoek heeft niet altijd direct iets te maken voor mij gevoel met wat er in die cloud staat. Duiding daarbij toevoegen zou helpen.

Samenvoegen Koekoek, Lexis Nexis, Staatsbosbeheer in de Media: er is wel overlap aanwezig tussen verschillende kanalen, maar samenvoegen is nu niet per se nodig. Inzichtelijk maken hoe vaak Staatsbosbeheer benaderd wordt en hoe vaak SBB zelf initiatief neemt lijkt me wel relevant. Als je op de hoogte wilt zijn van relevant nieuws, heb je daar nu alle gelegenheid toe.

Crises of issue toevoegen aan de Koekoek als dat opspeelt is van toegevoegde waarde, omdat het een thema is waar alle collega's vragen over kunnen krijgen.

Interne communicatie

Je hoort nu vooral terug in het nieuwskwartier dat elke dag wordt gehouden wat er gebeurt met nieuws dat binnenkomt, maar de keuzes die daarin worden gemaakt en overwegingen die er zijn worden weinig gedeeld. Je krijgt nu vooral het eindresultaat terug, en niet wat daar aan proces aan vooraf is gegaan.

Het zou goed werken om bijvoorbeeld in het werkoverleg van COM ADV team iemand van redactie & productie langskomt om te delen over wat er gebeurt, hoe de processen zijn en waarin inzicht wordt gegeven in de manier waarop we nieuws verwerken. Ook teamleiders betrekken, en provinciale hoofden – zij moeten ook op de hoogte zijn.

Interne communicatie (ook/juist bij issue of crisis) kan beter. Licht in het geval van de OVP bij het management in de provincie, niet aan redactie of Newsroom. Publiek-bestuurlijk is er weinig gecommuniceerd met de achtervang in Staatsbosbeheer.

Neem als Newsroom de juiste mensen mee, zulke ontwikkelingen daar moet beter over worden gecommuniceerd. Weten teamleiders wel wat de functie is, weten zij wel hoe boswachters daar eventueel gebruik van kunnen maken? Moet je wel willen dat die extra stap ertussen zit? Communicatieverantwoordelijkheid ligt bij de Newsroom.

Proactiviteit in communicatie is key. Neem de communicatieadviseurs daarin mee, laat hen daar ook een rol in spelen. Zij hebben ook bepaalde kennis, die op de redactie misschien minder is om de juiste mensen (evt. met accountmanager) in de provincie aan te kunnen spreken. Newsroom signaleert, en zet verder uit.

Reputatiemanagement

Er bestaat een issuelijst bij Staatsbosbeheer, van waaruit we zelf proberen voor te blijven dat iets 'ontploft' en om op tijd aan te geven waar het over gaat, hoe de situatie is en wie er vooraan de lat staat. Deze lijst is echter vooral om te zorgen dat het Directieteam niet wordt verrast door issues, voor de mensen in de provincie is die lijst als het goed is niet nodig om te weten wat er speelt.

Hoe we communiceren en hoe reactief of proactief dit is bij een issue of crisis is heel situatie-afhankelijk. Oostvaardersplassen: lijn om zakelijk en professioneel te blijven. Het maakt voor de media/publiek weinig meer uit wat je doet, niet Van Geel in de weg zitten/voor de voeten lopen.

De crisis rondom de Oostvaardersplassen had voorkomen kunnen worden, maar wel op een moment dat al jaren achter ons ligt. We kunnen op dat niveau niets meer doen. We hebben de regie ook niet in de handen, maar regie voeren is ook bijna niet te doen. We communiceren zeker wel, maar het publiek neemt zelf niet echt de moeite om dit te zoeken. Het gaat voor het publiek vaak niet over feiten, maar over meningen en achtergronden – dat is waar je de grip kwijtraakt. Ook de serieuze informatie wordt niet meer opgenomen.

Interne communicatie met relevante personen tijdens een crisis bijvoorbeeld in een whatsappgroep; zo blijven de lijntjes kort, ook zeker van politiek-bestuurlijk naar het andere deel van Staatsbosbeheer (redactie, woordvoering, comm adv)

Bij issue/crisis bepalen wie de sleutelpersonen zijn gedurende die periode, waarmee op een bepaalde manier (dus bijv. appgroep) wordt gecommuniceerd. Dit is maatwerk en situatie-afhankelijk, niet van tevoren vaststellen welke rollen o.i.d. betrokken moeten worden.

Interview Kim Hiddink | 24 mei 2018, 10.15 uur.

Communicatieadviseur interne communicatie

Communicatie & Public Affairs

Brede afdeling. Professionele afdeling, veel mensen die veel goede dingen doen. De afdeling bestaat vooral voor de buitenkant: we zijn extern gefocust met name, wat is de toegevoegde waarde van Staatsbosbeheer? Het imago en de reputatie van Staatsbosbeheer, de *why*, daar geven we de meeste effort aan.

Stakeholders zijn voor mij de leidinggevendenden: zij *spreaden the word* in hun eigen teams. Daarnaast ook boswachters publiek (decentraal communicatiebeleid) zij zijn onze ogen en oren in het publiek. OR en DT ook meenemen, aan de voorkant OR betrekken.

Newsroom

Newsroom is nu vooral naar buiten gericht. Nog niet helemaal interne communicatie betrokken bij de Newsroom. Dat is wel in de planning, maar hoe dat moet gebeuren is nog niet helemaal helder.

Meer grip krijgen op alle actualiteiten, issuemanagement een belangrijke rol daarin. Hoop dat ze veel bezig zijn met wat er zou kunnen gaan komen, en daarin afstemming bereiken tussen verschillende communicatiedisciplines.

Voor de externe kant zie ik dat al, maar intern valt er nog veel winst te behalen. Nu veel focus op publieksactiviteiten, maar het is ook belangrijk om organisaties in het oog te houden. *Common sense* over waar de mens buiten (provinciale eenheden) óók mee bezig is. Er zijn meer projecten dan een wolf, een wandeltocht, etc.

Voor eigen werk was bijvoorbeeld analyse over BOA handig. Intern melden over bepaalde thema's, af en toe lijken dingen die gebeuren te veel op toeval te berusten. Een duidelijker workflow

Meer duidelijkheid over wie wat doet, ook voor jullie zelf in het team. Collega's betrekken bij overleg, aanspreekpunt van de dag communiceren zodat daaraan vragen kunnen worden gesteld. Zijn communicatieadviseurs bijvoorbeeld welkom bij een soort inloopuurtje voor de Newsroom? Het is nu niet duidelijk of je even aan kunt komen lopen om te zien wat jullie doen, ook waardevol voor de Newsroom om die blik van 'buiten' erbij te hebben. Zorg dat mensen weten dat ze je aan kunnen spreken en wie dan. Bijv. tussen tien en elf overleg open stellen, duidelijker communiceren over nieuwskwartiertje/half uurtje zodat collega's kunnen aanhaken of juist iets anders kunnen plannen. Blijven zitten waar je zit, je zit daar in het centrum van het geheel.

Koekoek

In het begin vond ik de Koekoek heel fijn om te krijgen, maar gooi hem nu altijd weg. Veel dubbele info tov Lexis Nexis en SIDM. Kleurtjes werken ook niet goed, kleurenblinde mensen bij SBB.

Samenvoegen Lexis Nexis/SIDM kan niet zonder langdradig te zijn. Aan het begin waren mensen enthousiast over Lexis, maar nu is dat geloof ik ook minder. Word cloud voegt ook niet echt iets toe denk ik, maar dat moet je toetsen bij de ontvangers. Combineren met de headlines zou goed zijn > vandaag in de krant.

Tien dingen uit het ondernemersplan moeten in de Koekoek, van SNL tot biomassa en drie programma's (Groene Metropool, Deltanatuur & Nationale parken). Koekoek moet een afspiegeling zijn van waar SBB voor staat. Misschien wel baseren op drie B's, dat is voor iedereen

helder. Drie hoofdkoppen waarbinnen je met subkoppen kunt werken op thema. Elk thema is onder een van de B's te vangen, bijvoorbeeld Zorg & Arbeidsparticipatie onder Beleven. Daarmee heb je ook weer de identiteit van SBB te pakken, sterk frame om vanuit te werken. Die drie B's zijn zo sterk, dat mag wel harder. Intern en extern een sterker verhaal als je het koppelt aan de drie B's, gebruik het als kapstok – niet helemaal uitgewerkt. Maakt het ook voor boswachters makkelijker om te vinden wat direct voor hen relevant is.

Interne communicatie

Staatsbosbeheer is minder sterk aan de interne communicatie-kant. We vertellen buiten veel wat we doen, maar dat binnen waarmaken: daar ontbreekt het soms aan. Of dat aan kennis of tijd ligt weet ik niet. Maar intern waarmaken wordt weleens vergeten. Er gebeurt heel veel, maar de afstemming intern mag nog wel beter. Niet alleen binnen de afdeling, maar ook organisatiebreed. Belangrijk om een balans te vinden tussen extern en intern.

Je moet bij communicatie niet alles dicht willen timmeren, maar het is goed om te weten (aan de hand van een soort checklist of stroomdiagram) wat voor workflow er is als het gaat over bepaalde thema's. We doen te veel op goed geluk, heb ik het gevoel.

Bijvoorbeeld met het rapport Van Geel en jaarverslag: extern communiceren we meer dan we intern met de collega's delen. We hebben analyses gewoon liggen, maar dat moeten we ook benutten. Het feit dat we intern zo krampachtig zijn over bijvoorbeeld Oostvaardersplassen, daar baal ik van. Door zo'n checklistje bijvoorbeeld te hebben, maak je het legitiem om actie te ondernemen. Als je daarvan af wil wijken is er motivatie nodig, in plaats van impliciet 'omdat ik het zeg' aan te voeren.

Meer interne communicatiesensitiviteit bij alle collega's is heel belangrijk, maar het is nog niet hun natuurlijke gedrag om daar veel op te letten. Het zou helpen als iemand een soort bewakende rol heeft daarin, maar die moet niet volledige verantwoording of uitvoering dragen over de interne communicatie. Je kunt interne communicatie niet wegzetten met 'we doen een berichtje op Digitalis' en dan ook nog in de derde persoon schrijven; communiceren vanuit een 'wij' is belangrijk.

Reputatiemanagement

Onze afdeling is hier goed in, ook goed met issues en crises, maar ik heb het idee dat het management niet helemaal het idee heeft hoe het werkt. Daar schiet men in een bepaalde kramp of paniek, waar het niet beter van wordt.

Polletje gaat over dagelijkse dingen, we wilden dat over de OVP en het duurde 7 weken voordat we dat erdoor hadden. Communicatie loopt daarin soms echt tegen een muur op daarin. Eerder hadden we vrij heftige stellingen en toen gebeurde er ook haast nooit iets.

Newsroom kan in issue of crisis elke dag laten zien wat het sentiment is, duiden wat wel en niet werkt. Monitoring teruggeven aan de organisatie. Wat is het effect van berichtgeving, wat doet dat met het sentiment?

Als je van tevoren afstemt over issues, dat werkt goed. Als het er dan is, weet je hoe je moet handelen en schiet je niet in zo'n kramp. Bijvoorbeeld met BOA: als er nog iemand wordt aangevallen, stapt Sylvo naar voren en doet woordje.

Beeldvorming lijkt te zeggen 'we doen niks' 'we handelen alles af in achterkamertjes', terwijl Staatsbosbeheer zo als transparant wordt gezien altijd en we eerlijk zijn over wat we doen en waarom, we laten alles zien en nu in een crisis zwijgen we het opeens dood. Dat is niet helemaal zo, maar zo kan het wel worden uitgelegd. Daardoor krijg je zowel extern als intern de schijn tegen je. Door intern je mensen niet goed mee te nemen, creëer je je eigen issue. Onze mensen gaan dan op verjaardagen erover 'ja ik weet het ook niet, heb ook geen idee'. Potentieel gevaarlijke situatie.

Interview Lisa van der Veen | 24 mei 2018, 15.00 uur.

Communicatieadviseur Zuid-Holland, Groene Metropool

Communicatie & Public Affairs

Staatsbosbeheer als landelijke organisatie op de kaart zetten en de communicatiemiddelen daarvan beheren. Landelijke media wordt door woordvoerders te woord gestaan. Een imago en identiteit uitstralen door alle middelen heen. Imago van SBB landelijk in de gaten houden, ook daar waar het lokale onderwerpen betreft. Lokale media wel door communicatie-adviseur opgepakt.

Stakeholders; boswachters (publieke kant), Harry Boeschoten & Robert Graat vanuit Groene Metropool, provinciaal hoofd ZH (zakelijke partners) en eigen teamleider (doelen SBB).

Newsroom

De Newsroom helpt bij het in kaart brengen van wat er extern speelt op bepaalde thema's, voor mij vooral Groene Metropool relevant. Daarnaast is Bos&Hout ook relevant in de provincie, bijvoorbeeld veel te maken met essentaksterfte.

Nuttig omdat het de buitenwereld naar binnen brengt. We zijn het middelpunt van de wereld niet, we zijn een speler in issues. Dus onderwerpen centraal stellen en laten zien wat onze plek daarin is. Goede manier van denken; screenen wat in de omgeving gebeurt, dat terugkoppelen en er vervolgens invulling aangeven (of bewust niet) in je communicatie.

Rol van communicatieadviseur in proces van 'wie ontvangen input'? Is Newsroom verantwoordelijk voor de verspreiding, of werk je via *linking pins* die het verspreiden in de teams waar zij onderdeel van uitmaken? Het kan allebei, maar die rolverdeling moet in ieder geval duidelijk zijn.

Newsroom is nu vrij beschouwend, in ieder geval tot nu voor de thema's waar ik veel mee bezig bent. Ik neem aan dat als er relevante thema's zijn waarmee men aan de slag moet, wordt je vanaf afstand niet echt over geïnformeerd. Maar denk dat als je betrokken bent, dat je dan wel even wordt gebeld bijvoorbeeld. Niet alleen doorzetten van wat wordt gesignaleerd, maar dat er ook actie wordt ondernomen: hierop reageren we, hierop ondernemen we actie of dat moet door iemand anders gebeuren.

Vertaalslag om dingen uit de Newsroom naar actie om te zetten voor communicatie. Wat doen we precies met de analyses? Wat ga je doen met die buitenwereld die binnenkomt? Dat hoeft Newsroom niet per se aan te reiken, maar is wel goed om in afstemming met communicatieadviseur of programmateams te kijken wat we doen. Ook een lijn met elkaar zoeken over: waar en hoe reageren we vanuit SBB ook op?

Per onderwerp kaders bespreken met betrokken personen om te bepalen wat voor actie we wanneer ondernemen? Wat zijn thema's waarop je altijd reageert of actie onderneemt en wat zijn dingen waar je niet altijd iets mee hoeft. Voorbeeld communicatiecirkel: gaat het over jou, moet je altijd reageren. Kan me ook voorstellen dat zo'n richtlijn of afspraak de Newsroom ook helpt.

Koekoek

Waar slaat de naam precies op? Dat is me niet helemaal duidelijk, zet dit bijvoorbeeld op Digitalis of introductiemail)

Nog wel een zoektocht, maar wat erin staat is vaak wel nuttig. Vaak handig om erop te worden geattendeerd, soms verstuur ik een tweetje maar het levert nog niet heel veel nieuwe inzichten

op voor Groene Metropool. Bij Bos & Hout wel meer informatie van dingen die ik mee 'moet' nemen.

Attenderen op wat in de media staat als doel? Wel veel informatie die we krijgen. SIDM, Lexis Nexis, Clipit, Actua en nu ook Koekoek. Wat leuk is aan de Koekoek is dat het de thema's van SBB raakt, maar dat het niet óver Staatsbosbeheer gaat. Weten wat er om je heen speelt en waar je iets mee kunt en niet laten zien 'waar ben je in het nieuws'.

Als samenvoegen van zulke dingen minder mails oplevert is het misschien handig, maar waarschijnlijk ook niet voor iedereen relevant. Kans dat de mail te groot wordt is wel heel aanwezig.

Thematische indeling op onderwerpen zoals nu is werkt goed. Overkoepelende landelijke programma's zijn mooi haakje, juist omdat andere nieuwsselecties meer op provincie of regio zijn geselecteerd. Het zou in de toekomst misschien goed werken als je kunt abonneren per thema, dus dat je wel GM kunt lezen, maar OVP niet krijgt.

Vanuit thema's specialisten weten vaak meer dan Newsroomteam; screenen we de juiste media, dekt de Koekoek voldoende of is er een blinde vlek? Voegt het wel voldoende toe?

Newsroom als referentiekader: waar houden we ons echt mee bezig, en waar steken we minder van onze energie in.

Interne communicatie

Niet bij alle communicatieadviseurs is duidelijk wat de Newsroom precies is en doet, zijn nog niet helemaal ingevoerd.

Duidelijkheid over de schermen en de Newsroom-tafel. Actua doorspreken met nieuwswartiertje, communiceren over verschuiving van tijdstip om communicatieadviseurs te betrekken daarbij. Wordt wel verwacht dat ze iets melden voor twaalfen als er iets is, maar niet communiceren dat het is vervroegd werkt dan niet. Dan loop je de kans dingen te missen.

Als dingen opvallen bij redactie productie of woordvoerders op social media, dan wordt er meestal wel aan de bel getrokken. Bewustzijn over als iets opvalt, als er issue is dat het dan wordt gezien als kompas. Als woordvoering nog niet er wakker van ligt, hoeft ik er ook niet heel druk om te maken. Natuurlijk doe je er wel iets mee, maar de mate waarin verschilt per issue.

Reputatiemanagement

Vaak als er een issue is bestaat er wel een landelijke lijn waar je op kunt leunen, maar moet je tegelijk dealen met de lokale waan van de dag en wordt het toch een provinciaal verhaal.

Het gaat op lokaal niveau vaak over zoveel meer dan wat er in de landelijke middelen is voorbereid.

Interview Antoinette van Heck | 28 mei 2018, 9.30 uur.

Teamleider Redactie & Productie

Communicatie & Public Affairs

Inhoud komt uit de organisatie. Visie en missie, kerntaken en beleidsvelden Staatsbosbeheer. Collega's helpen om dat wat we doen zichtbaar te maken op het juiste moment, voor de juiste doelgroep, met de juiste boodschap. Rol in interne communicatie: wat gebeurt er binnen SBB en weet iedereen in de organisatie wat onze opdracht is? Opdracht: beschermen (Deltanatuur, Robuuste natuur, Nationale Parken, Groene Metropool), beleven (wordt niet meer gefinancierd, dus zakelijker aanpakken zelf), benutten (in opkomst, vroeger vooral houtoogst maar nu ook innovatie) en een excellente transparante organisatie zijn.

We focusten altijd heel erg op de publieksmarkt, maar juist ook de politiek-bestuurlijke en zakelijke markt worden veel belangrijker, voor het promoten van samenwerking en maatschappelijke rol. Inhaalslag voor die laatste twee doelgroepen. Gaat ook veel over public affairs, netwerken, bijvoorbeeld een relatiedag organiseren. Dit vraagt om andere kanalen en communicatiemomenten.

Belangrijkste stakeholders zijn de eigen medewerkers, dat is uiteindelijk het doel maar intern is redactie/productie niet verantwoordelijk voor alle communicatie. We helpen DT, managers, teamleiders daarbij en stellen de juiste middelen beschikbaar daarvoor (zoals Stamblad, Digitalis). Voor sommige zaken is die managementlaag nodig, een gesprek tussen teamleider en team is net zo belangrijk als een mail of intranet.

We worden in politiek-bestuurlijke en zakelijke markt gezien als deskundigen, we worden altijd gebeld. Maar dat is ook heel reactief. We zouden er baat bij hebben als we een paar thema's kiezen en daar actief mee aan de slag gaan. Rol voor de Newsroom om die thema's boven tafel te krijgen en aan te wijzen welke podia er zijn om daar iets over te delen, mee te denken over wie er op zo'n podium moet staan en hoe de boodschap die daar wordt gedeeld wordt vormgegeven.

Newsroom

Een nieuwe term voor iets wat Staatsbosbeheer al langer deed. Er gebeurt veel in de buitenwereld en als Staatsbosbeheer staat ook intern veel op de agenda en dat moet matchen. Gevaar 1 van communicatie is 'slechts zenden', met social media kun je veel beter luisteren wat er buiten gebeurt. Dat is ook waar het begint: luisteren en daarop anticiperen. Nieuwe tools beschikbaar om beter te luisteren.

Newsroom is het programmeren van je communicatie. Plannen maken voor de lange termijn, maar je moet ook vooral bijstellen (je kunt niet alles plannen). Dat bijstellen op basis van horen wat speelt, welke haakjes er zijn. Dat zou de Newsroom moeten zijn: een samenwerking tussen communicatieadvies, redactie, woordvoering en ook marketing, waarbij regelmatig vooruit wordt geblikt, maar ook dagelijks korte termijnplanningen worden gemaakt. Die planning gaat dan vooral over wat intern en extern belangrijk is, welke content je daarvoor gaat maken.

Die fysieke plek die de Newsroom nu heeft en schermen die ophangen zijn in het begin goed en handig, maar daarmee ben je er niet. Wat nodig is, is een regisseur. Newsroom is nu vooral actualiteiten-gestuurd en ik mis nog het achterliggende plan, het met de benen op tafel verder vooruitkijken. Het nieuwskwartiertje stort ook een beetje in, maar ik weet niet of ik dat mis of dat dat een andere vorm kan of moet krijgen.

Vraag: wie maakt welke content vandaag?

Bij OVP: het eerste wat er gebeurt; het stort in. Iedereen schiet accuut in zijn eigen hoek terug. Er miste een verbinder/regisseur, iemand die sturing geeft en overzicht heeft van de verbinder. De contentmanager kan deze rol op zich nemen. En wat is de rol van de communicatieadviseurs hierin? Waar is marketing in het geheel? Het moet duidelijk zijn wat er voor vandaag ligt, maar wat er over een tijdje speelt; ook daar moeten we mee aan de slag – dat gebeurt nu nog niet. Het gaat over programmering. Die hoeft niet tot in het allerkleinste detail en moet flexibel zijn als er buiten iets gebeurt, maar het is goed als er een programma is op basis van wensen en gedrag van zowel publiek als interne doelgroepen, ook daar is een programmering voor nodig.

Koekoek

Functioneel nu. Vooral benieuwd wat alle ontvangers ervan vinden. Nu gaat Koekoek alleen naar communicatie en wat dossierhouders, maar het is zoeken naar een combinatie gaan maken van Lexis, Koekoek, SIDM een of twee keer per dag, die relevant is. We krijgen zoveel mail en nieuwsbrieven, er komt veel informatie op ons af. Het is fijn dat iemand voor je bedenkt wat relevant is voor mij, als een curator voor het nieuws. Newsroom kan als curator werken, voorkomen dubbelop berichten. Wat is handig moment? Dat is onderzoek waard.

Uiteindelijk abonneren op bepaalde thema's in Koekoek, dat het gepersonaliseerd of in ieder geval in groepen (buiten-, binnen-, top 100, boswachters etc.) opgedeeld wordt. Interne stakeholderanalyse op loslaten om af te leiden wie wat nodig heeft en wil lezen. Maar bepaalde zaken móeten collega's weten. Je kunt er niet van uitgaan dat ze het weten als het op Digitalis staat. Zou ook kunnen dat er bijvoorbeeld een pushbericht verzonden kan worden naar telefoon van alle medewerkers in de toekomst. Op basis van clusters van functies in interne communicatie veel te bereiken.

Wordcloud mooie toevoeging eraan.

Interne communicatie

Wij hebben bedacht dat collega's nieuws willen zien, bijvoorbeeld op hun telefoon. Maar wat willen ze dan precies, en op welk moment? Nu is het vooral in de mail met Lexis/Nexis en SIDM en nieuwsberichten op Digitalis, en iedereen krijgt bij benadering dezelfde content. Het is belangrijk om te selecteren, bij 1200 collega's zijn er verschillende behoeftes. DT gaat meedenken over inhoud Stamblad, dit maar zien als hun blijk van betrokkenheid bij. Ze moeten over andere dingen denken als het over interne communicatie gaat. In zekere zin leveren ze thema's aan die zij belangrijk vinden, hopelijk krijgen wij dan de ruimte om dit over kanalen te verdelen.

Weinig intern gecommuniceerd over zoiets als de Oostvaardersplassen. Als het over mensen gaat (die aangevallen worden in wat voor vorm dan ook) vind ik dat de directeur moet communiceren, of het nu intern of extern is. We hebben extern heel erg uitgelegd wat we doen en waarom, maar hebben dat intern niet echt gedaan – terwijl je intern moet beginnen. Al die collega's zitten op verjaardagen en krijgen vragen. Ook uitleggen waarom je doet wat je doet, ook als je niet reageert of handelt. Ook aan vrijwilligers. Juist daar speelt de managementlaag een rol in, zij kunnen dingen bespreken in bijvoorbeeld een werkoverleg. We kunnen nog meer doen met mondelinge communicatie daarin. Maar kan ook een boodschap van Sylvo zijn op Digitalis die na 48 uur oid weer weg is,

Hoe worden we *top of mind* voor thema's die voor Staatsbosbeheer belangrijk zijn? Welke content en kanalen zetten we daar zowel intern als extern voor in. Doelen (KPI's) formuleren. Dat kan zijn op zoiets als wandelen (Boswachterspaden), maar ook voor windenergie, hout etc. Dat moeten we voorbereiden en als zich iets voordoet, moeten we daar klaar voor zijn. In die vierhoek van woordvoering, redactie, communicatieadvies, marketing – waarbij waarschijnlijk niet altijd elk onderdeel nodig is. De Newsroom staat daarbij eigenlijk in het midden van dat blok.

Reputatiemanagement

Geen overall plan voor hoe wordt omgegaan met issues of crises.

Wel een plan voor calamiteiten, Oostvaardersplassen is ook een soort calamiteit.

Crisismanager, coördinator nodig in een crisis. Op verschillende plekken werd gecoördineerd, maar er werd niet over all gecommuniceerd. Na twee weken was nog niet intern gecommuniceerd, maar dat vormde ook een eigen eilandje. Lijntjes tussen onderlinge groepen. Heel veel mensen hadden contact met elkaar, maar er zat geen stuur op. Wie is de spin in het web, of zijn er misschien drie spinnen in het web (zoals crisisdriehoek).

De verhalen kunnen door veel verschillende mensen verteld worden, maar het is belangrijk dat er op het juiste moment de juiste persoon staat. Meestal schuiven we een boswachter naar voren, dat is de algemene regel en daar moet je soms vanaf wijken. Dat heb ik in de situatie rondom de Oostvaardersplassen gemist. Intern kunnen we daar meer over delen. En soms ook naar buiten delen. We zijn de regie kwijt over de Oostvaardersplassen, en die moeten we terugpakken. Publiek ziet geen directeur, dat kan overkomen alsof je het maar laat gaan. Er zijn onderwerpen en thema's waarbij juist de directeur zijn gezicht moet laten zien.

Interview Sebastien Kraaijeveld | 28 mei 2018, 17.00 uur.

Teamleider Communicatieadvies

Communicatie & Public Affairs

Communicatie is je *license to operate*, zorgen voor draagvlak zodat we kunnen doen wat we moeten doen. Deels reputatiemanagement, het gaat over je likeability-factor.

Public Affairs is beleidsbeïnvloeding, maar wel als overheidsorganisatie. Als uitvoerende organisatie zo goed mogelijk onder de aandacht brengen welke uitvoering (het beste) past bij het beleid dat we hebben. Aan de basis hiervan is er het ondernemingsplan, dat wordt vaak vernieuwd onder een nieuwe directeur.

Reputatiemanagement als kern, dat is de primaire verantwoordelijkheid van de afdeling. Secundair: meedenken in stakeholdermanagementpakket, wij zien wat er in de buitenwereld gebeurt en vertalen dat door naar binnen en adviseren hierover.

Stakeholders zijn in eerste plaats het directieteam, Sylvio als directeur zet de lijnen uit. In de basis ook Concern Control. Accountmanagement, wij helpen ze bij belangenbehartiging dmv reputatiemanagement. Hoofdrolspeleers op diverse programma's en thema's, verschillende stafdiensten, hoofd juridische zaken, HR (wie neem je aan), marketing, etc. Tot aan de receptioniste die als gastvrouw onze mensen ontvangt.

Klantcommunicatie en stakeholdercommunicatie

Newsroom

Newsroom is een mobiel, klein (dat is de kracht) team dat kan inspelen op de actualiteiten. Belangrijkste spelers bij elkaar. Alles wat speelt in de buitenwereld dat voor ons van belang is. Daarin zit uiteraard corporate communicatie, maar ook het klantcontact – alles waardoor je snel kunt inspelen op actualiteiten die op dit moment voor ons van belang zijn.

Kern is snel handelen, spil in de organisatie. Soms is een ontmoeting organiseren veel harder nodig dan via media of woordvoering iets spelen, daar is een flexibel team voor nodig. Volgens mij ontstaan bij grote organisaties met een uitdijend communicatieteam, omdat het team vooral hun eigen visie heeft maar minder effectief kan bijsturen, daarvoor is de Newsroom.

De Newsroom van Staatsbosbeheer is nu nog in de kind-fase, heel erg gericht op woordvoerders. Moet veel breder worden, veel meer richting het doorvertalen naar acties die nodig zijn om een probleem op te lossen. Wat moet gebeuren is echt veel breder, om de reputatie te kunnen coveren. Hierin samenwerken met communicatieadviseur die kan duiden wat er (op lokaal gebied) speelt is belangrijk.

De ideale Newsroom is tastbaar, met zo'n clubje dat bij elkaar zit waardoor je alle lijnen bezet houdt. Meeting met elkaar om dingen te verdelen en met elkaar te sparren, maar ook dat je onderwerpen breder agendeert: wat gaan we doen met bijv. een thema als verondieping? Meer met een langetermijnvisie, het schip laten keren voordat het wal raakt. Wat nu mist is de interne organisatie, interne communicatie hoort betrokken te worden bij zoiets als de Newsroom. Het hoort meer over de organisatie te gaan dan nu. De Newsroom is ook een hele brede rol van reputatiemanagement. Lijnen zijn kort, er moet direct worden gehandeld naar wat wordt waargenomen.

Overzicht hebben van Sleutelpersonen, doorhebben wat je 'zoektermen' zijn en wie je daarbij moet betrekken. Houd het klein, zodat je snapt waar je begint – juist ook voor belangrijkheid. Je begint niet bij nummer 3, nummer 1 is altijd het meest belangrijk.

Altijd monitoren op 14 thema's, dat betekent alleen niet dat er altijd nieuws over hoeft te zijn. Daarnaast monitoren op dingen die opspelen, zoals OVP.

Newsroom moet actiepunten gaan uitzetten, het moet veel meer worden dan een woordvoerdersinstrument, maar als een reputatiemanager. Je mag alle wegen bewandelen die je maar wilt om iets op te lossen, met alle middelen tot je beschikking. Op alle levels moet je de juiste knoppen weten in te drukken. Geen losse flodders, maar zorgen voor samenhang in je communicatie. Het doel moet scherp zijn, hoe je dat bereikt maakt niet uit (Limburgborrel in de 2^e K of lokale sufferdje: I don't care).

Koekoek

Heel goed initiatief, maar ook nog heel erg in de premature fase. Het is nu nog een overzicht van het belangrijkste wat plaatsvindt, maar wat je wil horen is dat wat we met bepaalde thema's gaan doen. Wat is de rol van Staatsbosbeheer in bepaalde bijeenkomsten, berichtgeving, actualiteiten.

Waar wil je je op focussen? Als je naar die verschillende thema's kijkt: wat wil je nou bereiken? Bijvoorbeeld koppeling recreatiecijfers Zeeland – charmeoffensief richting provincie, daar zitten Statenleden die instemmen met begroting van SNL. Neem ook op in je communicatiedoelstelling, waarom doen we wat we doen. Meer duiding toevoegen: dit is wat Staatsbosbeheer vindt van... Het moet geen middel zijn om te laten zien wat voor leuke dingen we doen. Moet een kort relevant overzicht zijn over wat op dat specifieke moment belangrijk is voor de organisatie, als er op een thema een paar maanden niks gebeurt, hoeft je daar ook niks over in de Koekoek te zetten.

Alle nieuwsbrieven die we krijgen (lexis, clipit, actua, SIDM etc) verschuift naar Koekoek. Het is te reduceren tot één goed communicatiemiddel. De beweging is ingezet om richting alleen Koekoek te gaan.

Naam veranderen, met 'Koekoek' devalueren we onszelf. Anticipeer erop dat het hele senior management het gaat lezen.

Interne communicatie

Interne communicatie hoort bij wie wij zijn. Meest logisch: welke positie neemt de directeur aan, is zo iemand zichtbaar als 'onze mensen' bijvoorbeeld worden aangevallen (BOA-incidenten) of OVP?

We zijn nu een groen nutsbedrijf, maar werken ook nog mensen die werden aangenomen toen SBB nog een groenbedrijf was – dat vraagt een andere denkrichting, en daar moet op worden ingespeeld door interne communicatie. In Newsroom worden nu dwarsverbanden getrokken door de organisatie heen, maar het is ook essentieel als er ook iemand steeds de focus heeft op interne communicatie. Daar hoort iemand met een scherpe tegenwoordigheid van geest, die signaleert als er zich dingen voordoen.

Interne communicatieadviseur betrekken en toevoegen aan de Newsroom, daar is al zoveel kennis beschikbaar dat dat een waardevolle toevoeging is. Advieskracht wordt sterker als je krachten met elkaar bundelt, ook de onderbouwing vanuit de actualiteit kan bijdragen aan interne opdrachten of beleid.

Er heerst een idee van Interne communicatie er 'maar bij doen', ik snap niet waarom daarvoor wordt gekozen. Dan is het ook niet meer waard dan een soort bijproduct, terwijl het heel

relevant is. De organisatie snapt niet heel goed wat het belang van interne communicatie is. Je kunt niet alles in de buitenwereld oplossen.

Gemeengoed dat je een communicatieve organisatie bent. Het lijkt alsof we dat heel erg zijn, maar op heel veel vlakken scoren we daar nog onvoldoende op, bijv. thema's als Bos & Hout en biodiversiteit. Het zit niet in onze genen om zo te denken, je moet daar iedereen heel bewust in meenemen.

Reputatiemanagement

Aaibaar zijn bij de juiste personen.

License to operate, draagvlak. Het is belangrijk voor de buitenwacht, voor onze klanten: dat is uiteindelijk je bestaansrecht.

Interview Harrie Hekhuis | 30 mei 2018, 10.00 uur.

Afdelingshoofd Beheer & Productie

Communicatie & Public Affairs

Samenwerking vooral met communicatieadviseur (Gerard), marketing (Annemieke) en woordvoerder (Imke). Bosvisie 2015: het is niet alleen een inhoudelijk verhaal, maar ook de communicatieve kant intern en extern moet goed worden gevormd. Positieve sfeer creëren rondom bosbeheer & houtproductie is het doel. Bomen omzagen als groen bedrijf, valt vaak moeilijk bij het publiek. Hout komt echt uit het bos, en niet bij de Gamma vandaan – dat besef is er niet altijd. Weet wat je doet en wat je in huis haalt, je hebt daar een verantwoordelijkheid in.

Maatschappelijke trend van bomenknuffelen. Enerzijds een bredere acceptatie en 'het hoort erbij' samenlevingsbreed, maar er is een smal deel dat er moeite mee heeft en steeds actiever wordt, juist ook door sociale media. We moeten daar iets mee. Mag nieuwe energie in de communicatie hierover. Daarin is de Newsroom voor mij misschien wel een mooie kans.

Newsroom

De Newsroom is een pril ding. Amorf: waar begint en houdt het op? De verhouding tussen de Newsroom en Communicatie-afdeling is nog niet duidelijk (genoeg). Is de Newsroom backoffice, die signalen oppikt en doorvertaalt naar aanbevelingen en acties, of is het een meer frontoffice rol richting programmadirecteuren en naar buiten toe?

Volgens mij moeten we alerter zijn op signalen, waar (in ruimte) of op welk onderwerp spelen er zaken en hoe kunnen we daar adequaat op inspelen met de juiste boodschap. Dat is wat de Newsroom nu is voor mij. Ik wil juist aan de voorkant terecht komen, dat we een voedingsbodem hebben en zijn en mensen meenemen, voorkomen dat zaken escaleren zoals bijvoorbeeld bij OVP. Het is niet altijd koek en ei, als dat alles is wat je vertelt moet je niet verbaasd zijn als er heisa ontstaat. Daar moeten we met bosbeheer ook iets mee, het complete verhaal vertellen en zo de regie bewaren. Daarin vraag ik me af of dat bij de Newsroom ligt, of daarbuiten. Om het doel van de Newsroom te bereiken, mogen we nog meer het gesprek aangaan over de resultaten en leerpunten.

Sommige onderwerpen moeten we zelf kunnen zien aankomen, los van sociale media of andere signalen. Dat windmolens gedoe oplevert, daar kun je in principe vergif op innemen. Daar heb ik de Newsroom niet voor nodig, die *common sense* en het strategisch denken en vooruitzien moet in de basis aanwezig zijn. De Newsroom versterkt dat in mijn ogen alleen maar.

Vaker in gesprek gaan met elkaar over de werking van de analyses en monitoring vanuit de Newsroom. Bij voorkeur een keer per drie maanden met elkaar in gesprek om de analyses vanuit Coosto te zien en bespreken (duiding: wat betekent het bijv. dat op social media opeens meer wordt gepraat over een bepaald thema? Is dat een lokaal iets, of speelt er iets groots in den lande?) en als er grote zaken spelen dat je direct bericht krijgt vanuit de Newsroom, zodat je daarmee aan de slag kunt. Zo'n bespreekmoment is ook het punt om de zoekopdracht te ijkken en aan te scherpen.

Meer op kansen en bedreigingen zitten. Het gaat veel over bedreigingen en issues, maar de Newsroom is juist ook de plek waar we communicatiekansen kunnen signaleren. Dat zou ik graag meer in de Newsroomopdracht terug willen zien.

Koekoek

Koekoek is voor mij een melding van 'dit en dit speelt er'. Wat ik liever zou zien is de echte analyses vanuit Coosto.

Ik lees de Koekoek altijd wel, maar vooral om op de hoogte te zijn van wat er gebeurt – maar dan wel vooral op die incidentele dingen terug. Specifiek lees ik hem voor mijn thema's, maar ook breder om te zien wat er in de wereld om ons heen leeft. Daarin zijn verbanden te ontdekken. OVP heeft bijvoorbeeld ook invloed op het werk van mijn mensen. Sentimenten kunnen met elkaar verknoopt zijn, daar lees ik hem ook op. Organisatiecontext zien in de Koekoek.

Die link kan worden gelegd in de Koekoek als die daar al wordt gezien, maar thema's moeten ook op zichzelf kunnen staan. Elkaar alert houden op discussies die bijvoorbeeld een terugslag kunnen hebben op

Open deuren kunnen we zelf ook intrappen.

Interne communicatie

Meer intern het gesprek aan gaan over dit leerpunten, niet altijd ad-hoc bespreken wat er aan de hand is voor vervolgens actie-reactie, maar juist ook op lange termijn zaken bespreken en plannen. We doen dat wel redelijk voor bos, maar daar kan een tandje bij en ik vraag me af of dat voor andere werkvelden wel al echt gebeurt.

Ik vind dat ik meer zou moeten aangeven als ik zelf dingen tegenkom die voor de Newsroom interessant kunnen zijn, op dit moment doe ik dat nog niet direct. Regelmatig met elkaar in gesprek zijn zou wel kunnen helpen daarbij, omdat het alerter maakt om vragen te stellen. Ik weet misschien ook nog niet voldoende wat ik zou kunnen vragen en mijn eigen alertheid kan ook nog wel een tandje hoger. Het moet niet nodig zijn om een herinneringsmailtje voor zoiets te krijgen. Als je met elkaar zit gaat het leven, als je aan tafel zit gebeurt er iets. De gezamenlijke alertheid moet vergroot.

Rollen goed duiden is essentieel. Gerard is 'mijn' communicatieadviseur, ga ik hem dan zien als tussenpersoon voor de Newsroom, of ga ik rechtstreeks naar jullie?

Reputatiemanagement

We moeten weg van het reactieve naar het proactieve, dat is nu de continue uitdaging die er ligt. Onze activiteiten zijn 'we hebben een leuke excursie' of 'we hebben beestje, plantje XY' ontdekt. We profileren ons veel als lieve, groene recreantenorganisatie richting extern, dat moet je ook niet verbaasd zijn dat er heisa komt als je een boom omzaagt. We moeten de andere kant ook belichten. Op landelijk niveau mag het ook vaker daarover gaan, naast mooie natuur voor wandelen en biodiversiteit, zijn wij ook bezig met groene grondstoffen en oogsten. Niet om veel geld te verdienen, maar omdat daar een gedachte achter zit.

Die grotere boodschap moeten we ook goed in de gaten houden, daar is een rol voor de Newsroom in weggelegd. Je creëert haast je eigen weerstand. Als je van issue naar kans wil, ook over je merk, moet je jezelf de vraag stellen: zijn we evenwichtig in Beschermen, Beleven en Benutten in onze communicatie? Ook daar mag de Newsroom scherp op zijn.

Interview Floris van Kuijk | 30 mei 2018, 13.30 uur.

Teamleider Ecologie & Hydrologie (sinds 1 jaar, hiervoor 16 jaar Vogelbescherming)

Communicatie & Public Affairs

Sec gezien heb ik in mijn positie helemaal geen nauwe verhouding nodig met deze afdeling nodig, op dit moment heb ik ook heel weinig contact met redactie-productie. Er zijn zeker wel mensen in mijn team die daarbij aanhaken.

Wij staan voor de Beschermen-kant van Staatsbosbeheer, een van onze doelen voor de komende periode is het meer aandacht besteden aan verschillende soorten en het beschermen daarvan op onze terreinen. Daarvoor is betere informatie nodig en communicatie heeft belang in die zin dat er veel verhalen te vertellen zijn, en die soorten lenen zich heel goed voor het vertellen van die verhalen. Daar komen de afdelingen samen en gaan we nauwer samenwerken met elkaar. In de toekomst is er waarschijnlijk op afdelingsniveau dus meer samenwerking over bijvoorbeeld content voor de website etc. Komt dus voort vanuit visie van de afdeling zelf

Opdrachtgevers zijn provinciehoofden, die delegeren naar hun teamleiders. Zij zijn de belangrijkste afnemer van de capaciteit die wij hebben. Daarnaast ook programmamanagers en voor een klein deel de directie.

Newsroom

Het is fijn om vanuit de Newsroom berichten te krijgen om te zien wat er gebeurt in de buitenwereld en welke invloed dat op ons werk heeft, maar voor de Newsroom is het niet nodig om veel contact met de héle organisatie te hebben. Om duidelijk te maken met welke thema's Staatsbosbeheer in de publiciteit is en wat dat doet is de Newsroom een handig middel. Bewustwording van wat scoort en wat niet en ook om te laten zien hoe de buitenwereld over Staatsbosbeheer denkt, maar daarnaast ook de thema's analyseren die ons als organisatie raken, daar is de Newsroom in mijn ogen voor.

Benieuwd wat de doelgroep binnen Staatsbosbeheer is volgens het team zelf.

Niet als Newsroom de eigenaar van discussies intern worden. Maar ik kan me voorstellen dat er dingen aan elkaar te linken zijn, en dat de Newsroom daarin eventueel een verbindende factor kunt zijn. Je zou dat kunnen faciliteren, maar niet teveel naar jezelf toehalen als team.

Voor mij is duidelijk wat het doel is van de Newsroom. Maar staat dat ook ergens, bijvoorbeeld in de Koekoek? In twee regels duiden wat de Koekoek is en de Newsroom is voldoende, maar wel handig om even te doen.

Koekoek

Vanuit eigen interesse gevraagd of ik de Koekoek kan ontvangen, naar aanleiding van een gesprek over iets anders. De ene keer scan je hem even en klik je ook echt door, maar daar heb ik niet altijd tijd voor. Koekoek is zeker relevant voor mijn dagelijkse werkzaamheden. Het is zo belangrijk om ook in ons werk te weten wat er allemaal gebeurt in de wereld buiten Staatsbosbeheer – daar moet Staatsbosbeheer zelf trouwens veel meer mee bezig, ze zijn hier erg intern gericht en weinig bezig met wat de buitenwereld doet, wat dat betekent voor onze aanpak en strategie. Daarmee mis je belangrijke dingen op gebied van innovatie en hoe dat zich verhoudt tot mijn werk en mijn opdracht?

Waardevol gebruik van de kopjes, daar zit sturing in. Kan nu niet duiden of ik dingen mis daarin. Wordcloud is minder duidelijk dan de teksten onder de kopjes. Onderdelen: hoeveel tijd kost het om te maken/typen? Maak aan de hand daarvan ook een afweging van de waarde van de inhoud.

In potentie is de Koekoek voor iedereen relevant, vanaf de boswachters tot de hoogste schaal. Ze lezen hem misschien echt niet allemaal van A-Z, maar het helpt wel om die 'antenne' voor de buitenwereld te stimuleren. Uiteindelijk gaan we dan waarschijnlijk ook meer met elkaar in gesprek intern, gaan we in discussie met elkaar. Als de Koekoek straks naar veel meer mensen gaat, dan moet je toevoegen hoe ze bijvoorbeeld kunnen reageren (en of dat überhaupt de bedoeling is). Denk erover na wat daarin je strategie als team wordt.

Mijn persoonlijke betrokkenheid is wel in die mate er om bijvoorbeeld in de toekomst input aan te leveren als iets in dagelijkse werkzaamheden opvalt wat ook relevant is voor anderen in de organisatie.

Interne communicatie

Niet helemaal duidelijk hoe de inhoud van de Koekoek nou verzameld wordt, maar dit alleen delen als het niet veel te veel moeite kost.

Je kunt met zoiets als de Koekoek ook bepaalde discussies intern op de agenda krijgen, misschien sneller dan nu gebeurt. Anticiperen op bepaalde discussie of onrust kan beter, niet alleen qua communicatie – ook in andere werkzaamheden.

Reputatiemanagement

Reputatie was bij de Vogelbescherming 'altijd de antenne voor reputatie aan', bij Staatsbosbeheer merk ik dat dat echt niet zo is. Staatsbosbeheer gaat andere fase in: welke doelgroepen zijn nou echt belangrijk? Publiek, politiek, bedrijven – die willen verschillende dingen, dat maakt het lastig om goede keuzes te maken. Je moet je in die richting ook positioneren, dat doen we nu nog niet helemaal goed.

Organisatiebreed is er niet voldoende bewustzijn om echt veel op de buitenwereld te letten. Het is niet volledig afwezig, er zijn wel mensen mee bezig, maar niet voldoende.

Reputatiemanagement bij Staatsbosbeheer is onduidelijk. Er moet meer strategie in: wat zijn komende jaren belangrijke doelgroepen voor ons en waarom? Je weet dat je wilt profileren op bepaalde programma's, op gebiedsontwikkeling etc, en iets minder van de politiek afhankelijk zijn waardoor een bredere steun nodig is bij het grote publiek. Als je weet wie daarin doelgroepen zijn, moet je vervolgens zien wat er nodig is om dat op de goede manier aan te vliegen en dat is meer dan het ad hoc verzamelen van leuke verhaaltjes die je deelt. Op die persona's die al zijn geformuleerd beslissen: wat hebben zij nodig om een goed gevoel bij Staatsbosbeheer te krijgen? Maar dat geldt net zo voor de positionering als partner in bepaalde programma's. Ik weet niet of dat op dit moment niet gebeurt, maar ik zie het in ieder geval niet terug.

Case zoals windmolens: bestuurlijke doelgroep omarmt wat we doen, maar het publiek vindt het juist verschrikkelijk. Je kunt wel een bepaalde angst wegnemen bij hen, maar er zit daar een spanningsveld waar je je heel goed bewust van moet zijn.

Beschermen is de basis van Beleven en Benutten, dat moet op orde zijn.

Newsroom kan bijdragen aan dat bewustzijn over de context van de organisatie, kan bijdragen aan de manier waarop bepaalde keuzes in de teams worden gemaakt. Noodzakelijk onderdeel van waaruit een strategie en een visie kan worden ontwikkeld.

Interview Anja Zijlstra | 4 juni 2018, 9.30 uur (telefonisch).

Communicatieadviseur Groningen, Zorg & Arbeidsparticipatie, Focusgroep interne communicatie

Communicatie & Public Affairs

Buiten met binnen verbinden, binnen zichtbaar maken buiten op verschillende manieren. Interne communicatie als smeermiddel van de organisatie. Relatiemanagement op orde hebben, weten wie je stakeholders zijn. Niet meer public affairs en belangenbehartiging zoals eerder, maar belangrijk om in die relaties zichtbaar maken wat we doen, onze toegevoegde waarde laten zien, onder de aandacht brengen dat we dat doen vanuit identiteit als groen nutsbedrijf.

Binnen buiten zichtbaar maken via aantal standaardkanalen zoals website, naast leuke activiteiten ook serieuzere kanten – wat is de betekenis van ons werk. Grootste uitdaging: mensen die bij SBB werken, zij moeten weten hoe we in bepaalde zaken staan en hoe we dat lokaal, provinciaal etc toepassen. Maatwerk, maar moet blijven passen bij wat je als organisatie wilt zijn en wilt uitdragen. Daarin spelen de adviseurs een belangrijke rol.

Werken aan onze identiteit, zit een ontwikkeling in in de afgelopen jaren. Ons imago naar buiten toe.

Newsroom

Buiten je eigen kaders kijken en zien wat er in de wereld speelt rond diverse thema's die soms wat dichter en soms wat verder van Staatsbosbeheer liggen. Beleid, trends, initiatieven zien – weten wat er in de buitenwereld leeft. In andere kanalen is veel meer focus op wat (geweest) is. Maar het is veel interessanter om te weten wat er leeft en waar haakjes zijn, wat trends zijn die je kunt volgen, of je daar iets mee moet. Dat geeft een ander niveau van informatie rond onderwerpen en thema's waar we als organisatie mee bezig zijn. Randvoorwaardelijk om dit te doen en brede blik te hebben als maatschappelijke organisatie.

Een select gezelschap verzamelt die informatie en dat is fijn, geeft een vollediger beeld. Je kijkt natuurlijk in je eigen media, maar op deze manier nog een breder beeld en beter geïnformeerd over ontwikkelingen in de buitenwereld.

Koekoek

Fijne manier om informatie tot je te krijgen, mooi gegroepeerd. Handig om het te kunnen screenen. Oostvaardersplassen duiding is mooi: bijvoorbeeld dat er minder berichten dan eerst zijn, maar wel veel meer dan normaalgesproken. Even kijken wat er speelt, zonder dat je per se hoeft door te klikken, omdat de duiding deels al in de omschrijving staat. Als je er meer over wilt weten kan dat natuurlijk wel.

Met die trending topics vind ik het lastig, het is leuk enerzijds, maar anderzijds heeft het ook niet heel veel toegevoegde waarde. Waar zit de duiding van zoiets? Je ziet alle trending topics, terwijl het juist per thema heel interessant zou kunnen zijn. Hij is de ene keer interessanter dan de andere keer. Met analyse per thema zou je hem ook scherper kunnen maken, daar wordt het in mijn ogen interessanter van.

Waardevol dat SIDM, Lexis/Nexis, Koekoek losse items zijn. SIDM: wat is, breed delen in de organisatie om intern (naar managers, degenen die het gezicht van de org. zijn) laten zien wat er speelt. Koekoek is voor veel selecter gezelschap interessanter, die meedenkt vanuit inhoud en communicatie over wat we daarmee kunnen, wat zijn haakjes, kansen, bedreigingen. Zeker niet samenvoegen, groot verschil in niveau.

Benodigde ontvangers Koekoek: communicatieadvies, inhoudelijke eigenaren thema's. Die laatste zeker! Helpt om buitenwereld binnen te halen. Meenemen in wat rond hun specifieke thema speelt. Provinciale hoofden (twijfel), accountmanagers is het mogelijk wel interessant voor. Die hebben natuurlijk ook met de thema's te maken en moeten goed geïnformeerd zijn over wat speelt op thema's, niet alleen die van henzelf, maar juist ook breder.

Case OVP: Newsroom gaf meer inzicht. SIDM gaf heel raar beeld, werd vooral over ons gesproken, zelf minder aanwezig – onzichtbare partij/partij zonder mening, op Digitalis mondjesmaat de andere kant belicht, vooral steun uitgesproken voor OVP collega's. Met die Koekoek zat je er juist tussenin, duiding geven aan wat in de media is, maar ook laten zien wat we doen. Verbinding tussen die beide werelden, een belangrijke functie. Het ging even 'eroverheen' - helicopterview, totaal zichtbaar maken, op een ander niveau iets delen. In dit geval wel trending topics heel interessant, laat zien waar de pijn zit. Interne communicatie vanuit directie erg mager, hoe staan we er nou in? We laten ons afslachten.

Interne communicatie

Rol communicatieadviseur: zij zetten relevante informatie door naar bijvoorbeeld provinciaal hoofd of boswachters publiek, voor provincie of thema waarmee je bezig bent. Maar ook extern delen als je bijvoorbeeld samenwerkt in het projectteam ook delen. Linking pin zijn als communicatieadviseur, wij kunnen echt de verbinder zijn. Proactieve houding van communicatieadviseur is wat meer efficiënt zou werken.

Je moet je positie verdienen op dit onderwerp, voor het reputatiemanagement, maar ook voor de zichtbaarheid in de buitenwereld. Daar heb je als Newsroom een belangrijke signalerende en verbindende rol in. Op veel plekken werkt het waarschijnlijk al zo, maar je wilt een excellente professionele organisatie zijn; in het kader daarvan zou formaliseren wel werken.

Ik stuur zelf echt al dingen door die ik voor andere collega's of mensen binnen provinciale eenheid relevant zijn. Het wordt best goed ontvangen, maar wel veel uitleggen hoe het werkt, hoe kom ik aan die informatie. Dat is nog de onbekendheid van de Newsroom. Op een bepaald moment is het echt wel goed om het die bekendheid te geven dat collega's in ieder geval weten dat het bestaat. Een duidelijk intern verhaal ontbreekt nog bij het grote deel, over de Newsroom weet slechts een select groepje iets af. Provinciale hoofden en accountmanagers zijn goed om het mee te delen, in een mix van communicatiemiddelen: bijvoorbeeld een archief van Koekoeks op Digitalis, maar het is ook een heel leuk thema voor Stamblad (ook praktisch vullen met case zoals OVP). Je wilt belangrijke groepen (provinciale hoofden & adviseurs, accountmanagers, teamleiders) informeren over het bestaan ervan, bijvoorbeeld op de managementdag. Laat ook weer zien hoe we omgaan met reputatiemanagement en met onderwerpen die voor ons belangrijk zijn. Meer interne communicatiekracht zetten op het feit dat we überhaupt een Newsroom hebben.

Reputatiemanagement

Toegevoegde waarde van Staatsbosbeheer: we leveren als groen nutsbedrijf een grote bijdrage aan maatschappelijke opgaven. Men heeft veel het idee dat we natuurgebieden beschermen, en ook wel dat het gaat over beleven en benutten (maar niet altijd vanuit het 'juiste' frame, bijvoorbeeld essentaksterfte: dat zouden we zelf doen, om er veel geld aan te verdienen). Daarnaast doen we zoveel andere dingen die van maatschappelijke waarde zijn, helpen maatschappelijke uitdagingen realiseren (duurzame energie, bijdrage houtconsumptie met Hollands Hout, mensen met afstand tot de arbeidsmarkt een werkplek bieden, onze betekenis in Groene Metropool), de betekenis die we daarin hebben mag groter worden. We zijn er goed in omdat lokaal te communiceren en zichtbaar maken, maar er echt *body* aangeven, dat het meer dan lokaal is, dat mist nu vaak. Zijn we te bescheiden in of pakken we niet groots genoeg op. Van belang dat dat meer wordt, heeft te maken met ons bestaansrecht. Die drie B's gaat over werk in

de provincies, maar die andere dingen gaan ook over de betekenis die we voor de BV Nederland hebben en die rechtvaardigen dat we een landelijke organisatie zijn. En daarop zeer gewaardeerd gaan worden. Is van betekenis, maar straalt nog niet in volle omvang af op Staatsbosbeheer.

Newsroom laat zien wat buiten speelt, als we in staat zijn daarop in te haken met onze communicatie, laten zien in de buitenwereld dat we daarin ook speler zijn, is dat fantastisch. Dat we van betekenis zijn, samenwerken, dat we een maatschappelijke organisatie zijn. Zoals het nu gaat, dat kan veel beter. We delen veel vanuit ons belang en onze doelstellingen, onze standpunten, maar dat kan anders. Meer haken aan actualiteiten, een trending topic, meer verbinden met de buitenwereld. Het kan echt nog beter. Zonder ook onze eigen belangen uit het oog te verliezen natuurlijk. Er is niets dodelijker dan zelf niets meer te willen. Kritisch blijven op eigen doelstellingen, maar die zijn juist heel goed te bereiken door het te verbinden aan anderen.

Vanuit adviesrol zou ik zeggen: méédoen aan het publieke debat. Vraagt wel van ons dat we duidelijk weten wat we willen, dat is nu nog niet altijd zo. Bij OVP plaatsten we onszelf heel erg buiten de discussie, alsof we een organisatie zijn zonder mening. Dat vond ik echt heel irritant. Het is genuanceerder dan 'we doen alles in opdracht van Flevoland'. Had heel graag gezien dat we wat meer zichtbaar waren geweest, juist vanuit dat stukje reputatiemanagement. Om op die plek, vanuit die provincie, die positie kiezen kan ik begrijpen, maar ik werk vanuit Groningen en denk dan: kom op jongens! We vinden zelf toch ook iets! Vertrouw erop dat dat gesprek gevoerd is, maar ik had onszelf wat zichtbaarder op willen stellen.

Via de Newsroom de duiding van dit is hoe we het doen en waarom. Daar heb je de inhoudelijke deskundigen voor nodig, Die duiding moet strakker, dat is spannend, maar wel goed. Dan krijgt het ook de functie van inhoudelijke communicatie naar directe betrokkenen. Juist andere communicatieadviseurs zijn de verbinders die in hun provincie of teams zaken moeten kunnen uitleggen en moeten kunnen informeren.

Interview Harry Boeschoten | 4 juni 2018, 16.30 uur (telefonisch).

Programmadirecteur Groene Metropool

Communicatie

Groen als nutsvoorziening (zoals stoep of straatverlichting), ononderbroken drempelloos groen netwerk.

Verbinding met communicatie via Lisa, communicatieadviseur Groene Metropool. Welke communicatiebehoefte voor Groene Metropool? Externe als interne communicatie: meer samenhang zoeken in de communicatielijnen, waaronder ook Newsroom, maar ook social media, woordvoering, bladen, etc. Hoe kunnen we iemand meer toegewijd laten werken aan dit programma? Steviger invulling door meer structuur. Borging doordat er mensen zijn die tijd hebben om toegewijd aan dit programma te werken.

Drie velden met stakeholders extern waar we extra op inzetten: Groen en gezondheid (buiten zijn, sociale ontmoeting, sport en bewegen – de mens kant), bijvoorbeeld GGD's, Min Volksgezondheid, etcetera zien of we een betere relatie kunnen maken. Investeren in groen is investeren in gezondheid. Twee: klimaatvraagstukken, verminderen oververhitting, maar ook voorkomen wateroverlast. Provincies en medebeheerders: nature-based solution versterken als het gaat om de aanpak van deze vraagstukken. Drie: Vestigingsklimaat van bedrijven, bouwopgave en verbouw van steden: hoe kun je groene steden van de toekomst maken? Intern spilfunctionarissen: provinciehoofden. Alles wat ergens in een gebied gebeurt, gebeurt onder hun verantwoordelijkheid. Zij zijn het draaipunt in de realisatie van de doelen van het programma. In de slipstream daarvan, boswachters publiek en beheer en stafondersteuning etc.

Professionalisering van communicatiekolom voor Groene Metropool maakt uiteindelijk ook makkelijker om verscherpte input voor bijvoorbeeld de Newsroom te realiseren. Heel lastig om alle lijntjes boven water te houden met alle opdrachten die er liggen bij de afdeling. Ik wil kunnen investeren in een of twee mensen die (deels) *dedicated* zijn voor Groene Metropool.

Onvoldoende scherpte over de taakomschrijving Communicatieadviseur, bij Lisa ligt vaak zowel strategisch, als meer operationeel en soms zelfs wel heel uitvoerend werk. Dat kan scherper. Eisenhower Matrix: wat is belangrijk en wat is urgent? Er zijn heel veel dingen die heel urgent zijn, maar niet zo heel belangrijk die vaak toch veel tijd opslokken. De waan van de dag soupeert zomaar je agenda op, zonder dat je nog aan de grote dingen toekomt.

Rol communicatie: als ik dit nu zeg, wat gebeurt er dan, wat hoor je dan, wat zeg jij dan?

Newsroom

Belangrijke thema's extra onder de aandacht te brengen en extra uitdiepen. De newsroom is een soort vergrootglas, extra focus. Het streven om te proberen zo'n thema ook verder op weg te helpen door bepaalde posts etc. Dus: verscherpt kijken wat er gebeurt en daarnaast in de breedste zin kijken hoe het thema kan worden ondersteund in de media.

Je merkt dat het nog een zoektocht is.

Ik weet niet wat er gebeurt als ik iets stuur en ik hoef dat ook niet per se te weten, maar het moet wel geborgd zijn dat input die wordt aangeleverd ook daadwerkelijk bij de juiste personen terecht komt.

Rol Newsroom: weet niet of de Newsroom de plek is om langetermijnplannen uit te zetten. Je kunt het ook beschouwen als uitvoeringsplek, daar associeer ik de lange lijnen minder mee. Voor mij gaat Newsroom over snel schakelen en actualiteit.

Per definitie ook rol in profileren. Vergrootglasfunctie krijgt wel de aandacht, maar die etalagefunctie hoe dat een meer strategische component krijgt, die aanpak moeten we nog scherp krijgen. Via welke wegen krijgen we dat voor elkaar?

Je moet rvaring opdoen. Een Newsroom bedenken is deel een, maar hem volle bak laten functioneren op beide componenten is een tweede – dat proces, daar zitten we nu middenin.

Koekoek

Koekoek is een mooi fenomeen, maar het valt nog niet mee om de breedte van het thema volledig te pakken. Nog maar twee keer iets gelezen wat ik nog niet heb gelezen, de meeste dingen die in de Koekoek belanden heb ik al gehoord. Ik zie nog wel veel dingen die interessant zijn, die niet in Koekoek staan. Ik stuur wel input terug soms als ik iets tegenkom wat echt relevant is. Dit vind ik wel een onderwerp om het over te hebben. Welke media kunnen we nog meer scannen om echt actueel te zijn? Volledigheid bestaat niet, maar meer dan wat er nu in staat moet vooral mogelijk zijn. Op welke manier vliegen we dat aan? Ik weet niet altijd hoe ik dingen weet.

Interne communicatie

Ik ben een eindgebruiker van de dienstverlening van communicatie, hoe de afdeling dat organiseert zal mij een worst zijn. Ik wil bediend worden op de manier waarop ik bediend wil worden. Dat betekent wel af en toe afstemming in scherpste, Lisa speelt daarin een cruciale rol en hoef me daarna niet veel meer mee te bemoeien. Zij is de schakel tussen afdeling en programma. Als iedereen met iedereen gaat praten is het inefficiënt.

Meer monden gaan spreken over Groene Metropool bij Staatsbosbeheer, het is belangrijk dat de boodschap van dit programma goed wordt verstaand door de SBB sprekers, zodat het voor de buitenwereld uiteindelijk ook een helder verhaal is.

We zijn een anarchistische bureaucratie, we weten allemaal wat het beste is voor Staatsbosbeheer. Daar zit een opgave voor de komende twee jaar.

Consequent en consistent zijn in het verhaal van het programma. Ik kan alleen corrigeren wat ik zelf heb gezegd, niet wat bijvoorbeeld een provinciehoofd heeft gezegd.

Reputatiemanagement

Reputatie voor Groene Metropool een van de belangrijkste opgaves uit de afgelopen twee jaar. Geïnvesteed in het netwerk rondom Groene Metropool, welke rol wil je daar als Staatsbosbeheer in hebben? Wil Staatsbosbeheer deskundige zijn, adviseur, uitvoerder, voorloper? We maken daar echt een imago-punt van, zodat we weten hoe lang mijn poolstok is en dat er steun is vanuit DT ook. Succes van programma: een geziene partij geworden in een speelveld waarin we drie jaar geleden nog onzichtbaar waren. Iets om trots op te zijn! Afbreukrisico: gat tussen imago dat je neerzet en werkelijkheid die je weet te realiseren, mag niet te groot worden. Van cruciaal belang dat de interne organisatie goed meekomt in dit proces, daar sturen we nu op. Een vrij soepel proces, komt ook door het kleine aantal mensen dat zich daar primair mee bezighield.

Staatsbosbeheer als vooroploper in Groene Metropool-thema. Er zijn niet zoveel spelers actief als het gaat over die combinatie van buitengebied en stad. Anderen hebben meer de neiging om zich te positioneren als beschermer, maar SBB steekt uitdrukkelijk nek uit om meer functiecombinaties te onderzoeken, zoals windmolens in het bos. Maakt het interessanter, maar ook ingewikkelder.

Staatsbosbeheer durft zich van nature meer te profileren. Als je bij een overheidsorganisatie werkt heb je een taak, maar je moet altijd kijken naar andere overheidstaken: kun je daar een bijdrage aan leveren? Zoals we ook investeren in onze relatie met de zorg. Door onze manier van werken kunnen we een bijdrage leveren, en als dat kan ben je het aan je stand verplicht om dat ook te doen.

Reputatie van Staatsbosbeheer invullen door te profileren is een risico. Bijv. windmolens in bos: in donkergroene wereld wordt daar met opgetrokken wenkbrauwen naar gekeken. Is de natuur nog wel in goede handen bij Staatsbosbeheer? We zoeken meer naar het grotere verband, maar dat kan zowel bij publiek als intern tot verwarring leiden soms. Daarom moeten we een duidelijk verhaal vertellen, duiden waar de grenzen liggen. Het verschilt per thema of we daar al duidelijk genoeg in zijn.

Interview Hans Alting | 5 juni 2018, 11.00 uur.

Communicatieadviseur Drenthe, Jeugd, Vrijwilligers en Natuurinclusieve landbouw

Communicatie & Public Affairs

Rol in reputatiemanagement, issuemanagement. Intern en extern zorgen dat informatie, wat we willen zenden maar ook wat terugkomt, dat we dat vertalen en dat het bij de juiste mensen terechtkomt. Communicatie is ondersteunend aan organisatieprocessen, we doen het met elkaar.

Stakeholders intern zijn met name de mensen in de provincie, provinciehoofd, gebiedsmanager, teamleiders en met name ook boswachters publiek. Veel in samenwerking met accountmanager en provinciaal adviseur, zij kijken vanuit hun adviesrol ook naar dezelfde thema's. Ik wil graag dat mijn adviezen integraal zijn, dat het niet slechts over communicatie gaat, want je doet het als team. Buiten de provincie vooral mensen die zich met de programma's bezighouden, programmateam en -coördinator.

Newsroom

Er zijn al een tijdje allerlei monitoringssystemen, zoals bijvoorbeeld Lexis/Nexis, en Coosto voor social. En daarnaast ook de ogen en oren van alle Staatsbosbeheerders. Dat is best gefragmenteerd, er is heel veel relevante informatie, maar wat doe je daar nou mee? Het samenbrengen van die informatiestromen om op die manier één beeld te krijgen van wat er speelt en dat ook teruggeven aan de organisatie is wat de Newsroom behelst.

Als Newsroom filteren en laten zien wat er speelt. Tot nu toe ben ik er positief over en het is voor mijn thema's heel nuttig, maar er zit natuurlijk nog groei in.

Verantwoordelijkheid voor communicatieadviseurs om Newsroom te blijven voeden en specifiek uit te blijven vragen, om richting te geven. Je moet ook begrijpen waar het over gaat om duiding te kunnen geven aan bepaalde dingen die je terugziet in de analyses, daar ligt ook een rol voor adviseurs. Die moet je kunnen bevragen. Een wisselwerking tussen Newsroom en communicatieadviseurs en provincies. Ik hoor natuurlijk heel veel van collega's die op hun beurt weer heel veel horen in het veld, dat sentiment wat je dan hoort wil je af en toe ook kunnen toetsen. Maar die vraag moet ik dan ook wel stellen, als die zo specifiek voor een gebeurtenis of thema is. Die ruimte ervaar ik ook echt, volgens mij staat het team te popelen om zulke vragen te krijgen. Daar moet ik nog wel echt de tijd voor nemen, om die vraag dan ook te stellen.

Het lijkt me heel fijn om de Newsroom in te kunnen zetten voor thema's die regionaal spelen. Ik weet niet zo goed of dat nu ook al gebeurt. Maar ik zou er heel veel aan hebben om voor issues hier in de buurt scherper te kunnen monitoren, zulke analyses kunnen ook lokaal ook bijdragen aan de reputatie van Staatsbosbeheer. Het zijn niet per se hele grote thema's, maar hier in de buurt juist zo relevant ook voor de naam van Staatsbosbeheer. Veel kunnen we als adviseurs oplossen en snel schakelen met de omgeving, maar soms zou ik wel graag een specifiekere analyse willen kunnen en daarnaast ook: hoe kan je (sociale) media inzetten om een offensief tegen bijvoorbeeld tegenstanders (voorbeeld Gees) te organiseren; zet ik nou een weblog in, social, of juist even niks? Expertise over middelen.

Inzet van de Newsroom als onderdeel van de communicatiestrategie, het is een van de instrumenten die je onder het kopje 'evalueren en bijsturen' kunt inzetten, daar moeten we ons meer bewust van worden. Bijvoorbeeld ook specifiek voor nieuwe communicatieplannen of de monitoring van nieuwe campagnes, die link is zeker te leggen. Juist ook voor specifieke momenten, zoals het startmoment van Natuurinclusieve Landbouw, zouden analyses over die punten heel relevant zijn. Ook de Newsroom betrekken bij plannen van middelen in je

communicatiestrategie en vooral ook: hoe ga je effecten meten? Hoe weet je dat wat je hebt bedacht ook werkt?

De Newsroom gaat ook over de meetbaarheid van communicatietaken, *agile* kunnen werken. Je moet flexibel genoeg zijn om in processen bij te kunnen sturen, aan de hand van relevante informatie. Juist daar is de Newsroom bij uitstek geschikt voor.

Koekoek

Staatsbosbeheer in de media als vooraf-mailtje, Lexis/Nexis als selectie die we zelf ook maken en het resultaat ervan zie ik dan vooral terug in de Koekoek. Maar hij lijkt af en toe nog best wel op SIDM. Er mag van mij nog wel meer waarde aan gegeven worden, wat belangrijke onderwerpen bijvoorbeeld doen. Meer duiding meegeven, bijvoorbeeld over bereik, of reacties of wat is veelgehoord commentaar. Op basis van zulke informatie kun je als organisatie ook beter en sneller bijsturen of eventueel je boodschap aanpassen.

Het helpt soms om te kunnen vergelijken met wat er in het land gebeurt.

Nu nog heel landelijk georiënteerd, dus ik stuur nu niet heel veel door. Maar als er iets heel specifiek in staat wat voor boswachters publiek bijvoorbeeld relevant is, is het aan mij om dat door te sturen. Goed om het ook enigszins beperkt te laten wie er meeleeft, bijvoorbeeld op aanvraag meelesen. Specifiek houden voor vakmensen en bijvoorbeeld programmacoördinatoren. Of je zou in het systeem kunnen oplossen dat er bijvoorbeeld via tags de juiste informatie bij de juiste persoon terecht zou komen. Als communicatieadviseur moet je de blik breed houden, dus is het belangrijk om al die thema's te kunnen meelesen. We zijn als adviseurs per provincie zo allround dat alle thema's wel voorbij kunnen komen in je werk.

Niet combineren van SIDM en Lexis/Nexis etc. Kruisbestuiving is goed, maar geef in de Koekoek dan echt die duiding, van: dit hebben we al aangekondigd en waar zien we dat terug, wat betekent dat dan? De Koekoek mag echt een verhaal vertellen. Laat het vooral ook lekker weg als iets niet veel input oplevert, focus echt op de belangrijke thema's. Juist als het rustig is rondom een bepaald thema, is dat misschien ook een signaal.

Het mag wel wat geavanceerder, maar ik geloof dat jullie daarmee bezig zijn. Het lijkt me ook goed om bijvoorbeeld een leuke foto of een grappig tweetje (of draadje) mee te nemen in die Koekoek, volgens mij werkt dat heel goed. Of het meest gelikte bericht/tweet, juist ook van de boswachters of pagina's van de gebieden. Niet alles zo formeel, maar ook dingen meenemen die gewoon leuk zijn om te weten.

Interne communicatie

In Amersfoort is de communicatie heel proactief, steeds meer ingericht, in de beheereenheden zijn ze veel reactiever in hoe ze communiceren. Maar dat is helemaal los van de systemen, gaat vooral over mensen en hoe gevoelig zij zijn voor communicatie. Vanuit het sensitief zijn voor issue-achtige onderwerpen, aanvoelen en snappen wat je moet doen; de boswachters publiek en communicatieadviseurs zou je daarin misschien meer kunnen opleiden. Ook echt een rol daarin weggelegd voor de Newsroom, want jullie zien ook de *good* en *bad practices*.

De rest van de organisatie moet ook weten dat de Newsroom loopt, maar ze moeten het vooral merken. Als de Newsroom goed werkt, is dat de beste reclame. Voor heel veel mensen in de provincie is dat niet per se helemaal relevant, dus wees ook voorzichtig met hoeveel tijd je er organisatiebreed in steekt, echt niet iedereen hoeft alles te weten. Zou bijvoorbeeld kunnen op een ontmoetingsdag, dat je er een leuke casus van maakt. Als je het bijvoorbeeld over OVP hebt, zou je een artikel eraan kunnen wijden in Stamblad of Staatsbosbeheer Magazine met een leuke infographic etc. Daarmee kun je wel goed laten zien wat de Newsroom doet. Voor de

communicatieadviseurs is het heel relevant om de Newsroom te kennen, die moet je er bij de oren en haren bijslepen, bijvoorbeeld door aan te schuiven bij overleggen. Communicatieadviseurs zijn juist in die wisselwerking belangrijk, als zij niet begrijpen hoe het werkt, dan werkt het niet. Of via Digitalis laten merken dat je er bent, maar op zo'n plek het koppelen aan een analyse die je hebt gemaakt. Je kunt het volgens mij beter hebben over de inhoud, dan over het team.

Reputatiemanagement

Ook ons als communicatieadviseurs inzetten voor reputatie, juist om issues op andere plekken (lokaal dus) misschien uit te balanceren. En daarnaast ook expertise uitwisselen over dingen die spelen in gebieden: je kunt zoveel van elkaar leren.

Debat op zich is goed! Discussie tussen emotie en ratio? Ook van onze kant is er emotie, dus verschillende emoties tegenover elkaar – daar mag je als organisatie ook eerlijk over zijn.

Reputatie richting stakeholders; vanuit onze expertise adviseren over issues die kunnen optreden (zoals Nieuwe Wildernis op de Aaltjesdagen). Reputatie is ook: vanuit de Newsroom goed samenwerken met de mensen in de provincie.

Staatsbosbeheer meet nu meer dan op andere plekken hoe goed communicatie werkt, maar weet niet of dat goed genoeg is nu. De Newsroom is een mooi uitgangspunt om daarvanuit te structureren. We zijn nu in een fase waar we vooral beginnen te monitoren als issues oppoppen. We zitten ergens tussen heel reactief en proactief zijn in. We zien veel wel aankomen, we worden niet echt meer verrast; hooguit door de mate waarin iets een issue wordt. Je hebt issues en crisissen: die laatste gaat echt over hoe je reageert. Misschien hadden we bijvoorbeeld OVP met langere en meer monitoring aan kunnen zien komen hoe groot het zou worden. Door de Newsroom issues geen crisis laten worden.

Eerste organisatie waar ik werk waar ze een issuelijst hebben, dat houdt je wel scherp.

Profileren op grote thema's zoals Bos&Hout, Groene Metropool is nodig als dat echt iets betekent voor de reputatie. Bijvoorbeeld Hollands Hout is echt een mooi verhaal, maar je bent niet altijd bewust ervan om dat te blijven vertellen. Dat zijn dan gemiste kansen. Als je merkt dat er over zulke thema's veel gepraat wordt, is het waardevol om adviezen mee te krijgen van degene die zo'n thema beheert om dat ook via je eigen kanalen in de provincie te kunnen laten landen.

Interview Annemieke op 't Hof | 4 juni 2018, 11:00 uur.

Medewerker marketing (o.a. partnerships, Hollands Hout, Nationale Parken)

Communicatie & Marketing

Marketing en communicatie staat vrij los van elkaar. Het is vooral heel actiematig. Als we over een samenwerking willen communiceren is er vaak pas contact, of wanneer er content nodig is in een samenwerking. Daarnaast ook gevraagde marketingexpertise door communicatieadviseurs.

Marketing is in mijn beleving veel scherper, vraagt veel verder door. Daar kunnen we echt veel in betekenen. Die link is er vooral omdat je iemand persoonlijk kent, niet vanuit de *common sense* om marketing zoveel mogelijk te betrekken.

Meer weten waar elkaars expertise ligt, überhaupt meer van elkaar weten. Maar ook eens in de zoveel tijd gezamenlijke werkdagen zou helpen. In het verleden merkten we dat communicatieadviseurs niet de urgentie voelden om naar MARCOM-sessies te komen bijvoorbeeld. Bijvoorbeeld organiseren rondom thema's, als je dan met meerdere disciplines bij elkaar zit creëer je meer bewustzijn van wat je kunt, en komt die samenwerking hopelijk ook vaker terug. Het zou wel ook helpen als we een eigen marketing-hoek zouden hebben in Amersfoort, dat maakt de samenwerking makkelijker.

De doelen van de afdelingen komen nog best wel overeen, maar marketing is veel sterker in keuzes maken over wat we wel en niet doen bijvoorbeeld. Overall willen we grotendeels hetzelfde voor het merk, maar hoe we het invullen is nog heel verschillend – dat is niet erg en soms is dat juist een fijne aanvulling.

Marketing bij SBB gaat niet alleen over targets en resultaten, maar ook vooral over een denkwijze: marketing-wise denken. Hoe vermarkten we onze waarden, meer dan heel financieel gericht. Er is niet echt een strikte scheiding. Betekent ook dat marketing dus niet veel meer op de zakelijke markt focust dan dat communicatie dat bijvoorbeeld doet.

Newsroom

Krijgen we echt helemaal niks van mee. Alles wat ik ervan meekrijg zijn de stickers op de bureaus, en dat waren net de bureaus waar ik wel eens zat. Toen ik ernaar vroeg kwam er niet zoveel uitleg, heel jammer. Jammer dat het alleen als pilot is en dat er zo weinig over is gecommuniceerd.

Ik kan me er veel bij bedenken, dat het een goed idee is ook, maar eigenlijk houdt het daar ook op. Zwart-wit gezien heb ik geen idee wat het doel is. Maar mijn idee is dat je meer kijkt wat er binnen en buiten de organisatie gebeurt en zo beter kunt inschatten welke kanalen je wanneer en waarvoor moet inzetten. Maar of het doel dan meer effectiviteit van berichten of meer efficiëntie in werk is, geen idee.

De Newsroom lijkt me een professionele afdeling die met zijn tijd meegaat, belangrijk voor het imago van de afdeling Communicatie & Public Affairs. Maar wat jullie doen is net zo belangrijk voor iemand van Bedrijfseconomische Zaken.

Als er een verhaal over Newsroom in Stamblad zou staan met als doel om te laten zien hoe het werkt, denk ik echt dat dat een groot effect kan hebben. En daarnaast: wat is het meetplan? Wat zijn je KPI's en de dingen die je wilt delen? Als wij als marketing bijvoorbeeld weten wat de belangrijke thema's zijn in een bepaalde periode, kunnen we die meenemen. Het is belangrijk om te weten op welke onderwerpen we ons willen profileren als organisatie, nu blijft dat echt achter.

Koekoek

Krijg niet de Koekoek. Wel Lexis/Nexis maar die lees ik niet heel erg door. Ik vaar vooral op de SIDM van de woordvoerder, zelfs als ik op vakantie ben lees ik die. Die is voor m'n gevoel lekker kort (ongeveer 10 items, dat is nog goed om te lezen) en dus echt scherp, met een korte duiding van ongeveer een zin erbij. Vind ik echt heel waardevol. Ook fijn dat het gewoon in een mail staat, dat je niet apart er iets voor hoeft te openen. Wat mij betreft is zoiets verplichte kost voor alle medewerkers. Stuur het bijvoorbeeld als pilot en vervolgens na een tijdje (bijv. een maand) een mail met 'wil je dit nog blijven ontvangen?'. Ik denk dat heel veel medewerkers toch op verjaardagen worden aangesproken over bepaalde dingen. Communicatieve organisatie zijn, iedereen is ambassadeur van Staatsbosbeheer.

Koekoek raakt mijn werk niet elke dag heb ik het idee, maar ook niet wat ik voor vragen krijg als ik bij een verjaardag ofzoiets zit. Terwijl bij SIDM er elke week in ieder geval wel iets in staat waar ik echt meer mee kan.

De een wil goed geïnformeerd zijn altijd en de ander denkt 'ik red me wel', dat gaat vooral ook over een stukje persoonlijke betrokkenheid bij de organisatie. Ook daar hangt vanaf of iemand elke dag zoiets als de Koekoek elke dag zou lezen.

Interne communicatie

Communicatieadviseur als link voor de Koekoek – zij sturen dan idealiter dingen door die relevant zijn voor de collega's. Als iemand het specifiek naar me doorstuurt lees ik het sowieso, als er elke dag iets in m'n mailbox verschijnt lees ik het uiteindelijk ook niet altijd meer.

Het helpt denk ik heel erg als je maximaal drie focusthema's per jaar zou afspreken met elkaar, en die ook goed inpast in de jaarplancycclus. Als je afstemt dat je volgend jaar bijvoorbeeld op het gebied van waterbeheer het verschil wilt maken, ik geloof er echt in dat dat werkt als je die focus met elkaar kiest en dat af en toe herhaalt, bijvoorbeeld in de nieuwjaarspeech van Sylvo etc. Als je daarnaar je communicatie inricht, zoals nieuwsbrieven, acties van marketing, samenwerkingen met andere partijen, vaste column in Stamblad over zo'n thema. Newsroom is dan een medium dat die drie thema's als speerpunt kan hanteren, daarmee bereik je volgens mij het grootste effect. Zowel in de profilering van de Newsroom intern en in je externe verhaal.

Juist ook input leveren aan Newsroom vanuit dagelijks contact dat je met partners hebt. Dat zou je ook in zo'n Stamblad-artikel kunnen verwerken. Profileren als: buitenwereld naar binnen halen, dat zou ik de hoofdboodschap van je interne communicatie laten zijn. En daarin ook laagdrempelig uitnodigen: als je dingen signaleert, begint iemand voor de derde keer over iets, laat het team dat vooral ook weten.

We zijn elkaars ambassadeur. We kunnen in het veld zoveel 'zendingswerk' doen, om elkaar te helpen en collega's te attenderen op wie je waarvoor kunt benaderen. Maar ook daarvoor moeten we van elkaar weten wat er speelt.

Wat is het punt? Ga twintig boswachters interviewen – en niet alleen maar publiek – en ontdek waar zij nou op zitten te wachten. Maar daarvoor moet je eerst je doel scherp hebben. Je wilt dat het intern goed bekend is, maar wat ga je ze dan vertellen? En als je meer nieuws wilt krijgen vanuit intern: moet je dan bij de boswachters publiek zijn? Juist voor die beweging richting een organisatie waarin communicatie van iedereen is.

Reputatiemanagement

Marketing is heel erg bezig met wat buiten gebeurt, dat maakt ook dat we op het vlak van issuemanagement bijvoorbeeld meer samen kunnen werken. Voor communicatie is het ook interessant om van de marketing-collega's die veel buiten zijn en veel netwerken in het

bedrijfsleven te horen wat daar wordt gezegd. Er is wat dat betreft zoveel kennis als het over die reputatie gaat. Wat er leeft bij onze zakelijke relaties nemen we nog te weinig mee.

Als het over reputatie gaat: er wordt heel veel gecommuniceerd over beleven en benutten, en minder over beschermen. Terwijl daarover hele mooie verhalen over te vertellen zijn, maar die mensen ervaren geloof ik zo'n afstand tot een redactie of marketingafdeling. Dat bereikt ons nu alleen minder denk ik, doordat zij ook niet weten dat er zoiets als de Newsroom er is.

Idee in het verleden: als een iemand in bijvoorbeeld de provincie iets roept dachten 'we' al gauw dat 'ze' dat allemaal vinden. Belangrijk om niet direct achter de grootste roepstoeters aanrennen, maar te zien waar de grootste effecten ontstaan. Hoe maak je dat meetbaar?

Het gaat niet op alle vlakken goed met onze reputatie, als bijvoorbeeld het gebruik van de term 'Groen Nutsbedrijf'; als marketing hebben we daarover geadviseerd om die term niet te gebruiken, maar er is voor gekozen om dat toch wel te doen. Het gaat over zulke keuzes, over welke koers er soms wordt gekozen. Daarin mag de directie in mijn ogen meer advies over vragen aan communicatie en marketing – en dan allebei die teams. We zitten soms veel op onderbuikgevoel, als daarin verschillen van mening zijn. Marketing kan daardoor zoiets kleins als even een onderzoekje al iets in betekenen.

Daarnaast: ook in de toon hoe we op dingen reageren of waar we op reageren, dat vind ik soms slappe hap. Als marketing zouden we meer inzicht kunnen bieden in wat we van de buitenwacht terugkrijgen.

Van wie is reputatiemanagement? We moeten stoppen met alle hokjes. Als je van buiten naar binnen wilt redeneren, als je meer wilt doen met je relaties, dan kun je niet zoveel intern hokjes benoemen – dat proef ik nu teveel. We moeten toe naar een meer communicatieve organisatie. Het duwtje in de goede richting daarvoor ligt nu denk ik bij marketing, omdat wij als de hoeder van het merk die verbindingen kunnen gaan leggen die daarvoor nodig zijn, bijvoorbeeld ook voor HR en Juridische Zaken. Merk zijn en communicatieve organisatie zijn gaat zo erg over gedrag. Het zou bij marketing kunnen worden ondergebracht, maar natuurlijk pakken we dat samen met communicatie op. Net zoals issue- en reputatiemanagement zijn ondergebracht bij communicatie, maar marketing daar ook een bijdrage aan kan leveren. Als dat grote onderscheid tussen taken van communicatie en taken van marketing de grondhouding is, zie ik echt een mismatch ontstaan voor die reputatie. Als medewerkers moeten we daarin echt een verschil gaan maken. Je kan zoveel vinden, maar ga gewoon aan de slag, ongeacht of het al tot in de puntjes is voorbereid.

10.6 Gespreksverslagen expertinterviews

Interview Marcel Catsburg | 25 mei 2018, 9.00 uur.

Docent CHE externe communicatie, reputatiemanagement etc.

Reputatie

Wat mij betreft is imago en reputatie hetzelfde, al zijn daar veel verschillende meningen over. Het onderscheid dat vaak wordt gemaakt hangt volgens mij heel erg af van de invalshoek van waaruit je kijkt, meer dan een echt verschil in definitie. Reputatie is veel meer organisatiegeoriënteerd, imago veel meer vanuit een soort vormgevings-perspectief, visuele identiteit. Ik gebruik de termen dus door elkaar heen. In de praktijk wordt er denk ik nooit een heel sterk onderscheid gemaakt, het gaat namelijk over wat vinden, voelen, weten stakeholders van ons?

Imago is je amigo, je vriend – niet je vijand. De beelden die leven over jouw organisatie sluiten als het goed is aan bij wat je wenst, hoe je gezien wilt worden en ook hoe je je gedraagt. Dit is sterk te koppelen aan je identiteit als organisatie.

Reputatie is de naam en de faam van je organisatie, gaat over naamsbekendheid. Onbekend, maakt onbemind. Als men je niet kent, kunnen ze ook niks van je vinden – hooguit op basis van een soort overall reputatie van de branche waarin je je bevindt. Dus bij Staatsbosbeheer: natuurorganisaties. Aan de hand daarvan hebben mensen vaak alsnog een gevoel bij jouw organisatie. Naam: ben je bekend? Faam: hoe sta je bekend? Ik gebruik daar de *reputation triangle* voor en combineer dat vaak met de *company of goods*: een goede onderneming is doet de goede dingen, op een goede manier en wil intrinsiek ook goed zijn. En in die driehoek zit het volgende: de eerste tak, hoe zit het met het goede gedrag van de organisatie (kwaliteit leiderschap, diensten, producten, duurzaamheid etcetera. Dit kun je bijvoorbeeld meten aan de hand van RepTrak Pulse, wat je zegt dat je bent ook doen. Tweede tak is goede communicatie, het actief zoeken van contact met stakeholdergroepen, zowel online, als offline, corporate, intern en extern. Derde tak gaat over goede relaties, heb je oog voor wie je stakeholders zijn. Wie is je buitenwereld? Realiseren dat er veel groepen uiteenlopende belangen hebben. Hier hoort issuemangement bij! Die drie komen voort uit de organisatie-identiteit, en op alle drie die punten kan iets gigantisch misgaan.

Ergens moet je structuur en een 'bril' hebben om naar de werkelijkheid te kijken, om te plotten wat er gebeurt in de buitenwereld. Te weten wat op welke plek speelt. Daar helpen zulke modellen bij, om in de chaos van de wereld te controleren of iets *makes sense*.

Issue-/Crisiscommunicatie

Belangrijk om bewust te zijn dat er in de omgeving dingen leven die kunnen botsen met waar je als organisatie mee bezig bent.

We hebben het blijkbaar zo goed als mensen, dat we dieren als mede-mensen gaan behandelen. Dat we menselijke eigenschappen op hen projecteren. Dat betekent dat dierenleed haast als mensenleed wordt ervaren. We leven in een emotie-maatschappij. Daartegenover is het antwoord van Staatsbosbeheer rationalisering: dit is het beleid. Maar in de strijd tussen emotie en ratio verlies je altijd. Vanuit een soort intellectuele superioriteit (door over dat beleid te communiceren) plaats je jezelf buiten dat publieke debat. Daarmee ontnemen je jezelf een stem en plaats je jezelf in een soort *gated community*. De wet van het publieke debat is nu eenmaal: wie niet meepraat, wordt niet gehoord. Terwijl crisiscommunicatie gaat over empathie tonen, duiding geven, betekenis geven. Door niet op die manier deel te nemen, verlies je de wedstrijd. Uiteindelijk is dit op nationaal niveau de luchtballon van het frame van 'nieuwe natuur' door te

prikken. Het maakt in zo'n situatie niet meer uit of je voor die tijd een hele betrouwbare, transparante organisatie bent, als je niet meedoet aan het publieke debat ben jij als organisatie de boeman.

Een issue speelt eerst onder de oppervlakte, in informele netwerken. Vervolgens komt het aan het licht en bemoeien NGO's zich ermee, bericht je pers erover, belandt het bij de politiek en gaat het uiteindelijk over beleidvorming. Daarin is een goede risico-analyse heel relevant: wat gaan we doen als er dieren doodgaan.

Een crisis is een crisis omdat je hem niet aan ziet komen. Maar je kunt je wel afvragen: waren er dingen die we redelijkerwijs hadden kunnen zien aankomen en hebben we adequaat gehandeld toen de crisis uitbrak? En daarnaast over het leiderschap, is iemand als boegbeeld gaan fungeren en de dialoog aangegaan met de andere partijen? Dus: had je je crisiscommunicatie op orde?

In crisis naar mijn mening centraliseren van communicatie/woordvoering en bij voorkeur een directeur als woordvoerder namens de organisatie t.o.v. de pers.

Interne communicatie

Intern beginnen is extern winnen. Als reputatie te maken heeft met gedrag van de organisatie, gaat het over je medewerkers. De belangrijkste reputatie-ambassadeurs zijn je medewerkers. Die moeten de dingen waar de organisatie voor staat realiseren (kwestie van organisatiecultuur deels) en besluiten en instructies van de top materialiseren/realiseren, in dat hele reputatieverhaal zijn zij dus de belangrijkste – als je ervan uitgaat dat je reputatie gaat over het gedrag van je organisatie. Medewerkers zijn dan de belangrijkste communicatieve actoren, een communicatieve organisatie zijn gaat daarover: communiceren doet iedereen, van boswachter tot de directeur als communicatief boegbeeld. Ik heb het liever over organisatie-identiteit, wie is de organisatie. Dat is dus afhankelijk van die medewerkers, die tegelijkertijd je medewerkers zijn (merk als marketing-aspect van reputatie). Dat vraagt om een sterk staaltje *internal branding*. Gedragen de medewerkers zich in de praktijk zoals je graag wilt dat je organisatie gezien wordt? Dat geeft aan de buitenwereld het beeld van de organisatiecultuur. Die cultuur wordt gemaakt door management, medewerkers en door externe stakeholders – het is belangrijk dat het echt een samenspel van die drie is. Belangrijk om een luisterende organisatie te zijn en ook mee te bewegen met de buitenwereld. Dezelfde zijn is niet hetzelfde als hetzelfde doen.

Voorbeeld jagersvereniging: van schuwe jagers naar meer *company pride* en laten zien dat je er als organisatie toe doet. De mensen die het doen hebben dus opnieuw een communicatieve functie, als communicatieprofessional ben je veel meer coach en toeruster.

Interne en externe communicatie zijn onlosmakelijk verbonden, maar moeten wel onderscheiden worden. Het gaat over verschillende groepen stakeholders, dus de groep mensen met wie je converseert is anders. Dat vraagt dus ook een andere aanpak. Fysiek al: want het zijn collega's t.o.v. bijvoorbeeld een groep klanten. Er is dus een aanzienlijk verschillende dynamiek, maar het is dezelfde organisatie, het zijn de twee kanten van dezelfde medaille. Uiteindelijk is communicatie nog steeds communicatie, en zijn de principes van interne en externe communicatie niet anders. Bijvoorbeeld de *trappen van Quirke*: intern model over het betrekken van medewerkers. Dat kun je ook heel goed op externe stakeholdergroepen toepassen.

Newsroom

De Newsroom is een communicatief bedenksel, daarmee kun je alle informatie uit de omgeving pakken en samenballen om daar vervolgens nieuws mee te monitoren. Dat helpt vervolgens, geeft feedback over hoe we het doen en wat het publiek vindt, maar ook over of beleid eventueel aangepast zou moeten worden.

Steven van Belleghem (conversatiemanagement): het gaat in onze samenleving niet meer om

communicatie, maar om conversatie. De gesprekken zijn juist belangrijk. In die hele nieuwe wereld gaat het bij conversatiemanagement om het monitoren van gesprekken, het faciliteren van die gesprekken (creëren offline/online ontmoetingsplekken) en daar op een hele menselijke manier in te participeren.

Ik krijg het idee dat de Newsroom van Staatsbosbeheer nu vooral gaat over monitoren, dat is dus maar één deel ervan. Maar het is juist ook de plek waar je kan scannen wat er in de wereld gebeurt om te aan de hand daarvan te reflecteren op je eigen handelen, maar ook om contact te krijgen met degenen die iets van jou vinden, om het om te zetten in een vruchtbaar gesprek met hen – over relevante thema's welteverstaan, niet alles is even belangrijk.

Het mooie van een *social* Newsroom zou dan zijn dat je veel meer regie krijgt op de boodschappen die naar buiten komen over jouw organisatie, daarvan wordt je rol als speler in het communicatiespeelveld groter.

Interview Nori Messchaert | 31 mei 2018, 13.30 uur (telefonisch).

Communicatieadviseur doorontwikkeling Newsroom Gemeente Utrecht.

Newsroom Utrecht

Newsroom bestaat sinds mei 2016, ben zelf in september dat jaar binnen gekomen. Doorontwikkeling onder andere op algemene verbeterpunten, verwachtingen, samenwerking, KPI's vaststellen (en kan dat wel?).

We hebben drie disciplines die samenwerken, analyse, klantcontactcentrum (webcare) en bestuurscommunicatie (vaak persvoorlichting). Bezig met hoe eigen nieuws buiten 'landt', maar we halen ook op waar zij over praten. Je kunt wel leuk zenden, maar dat betekent niet dat je publiek ook daadwerkelijk daarmee bezig is. Als er andere dingen boven komen ('gedoe') is er waarschijnlijk een informatietekort en moet je daar iets mee.

Iedere dag een TamTam maken, nieuwsoverzicht van de afgelopen 24 uur. Niet meer open van 9-17 maar inmiddels van 7-21u open, want ook dan zitten mensen online. Dat betekent vaardigheden steeds aanscherpen, mensen erbij halen en trainen, belangrijk om te letten op de politiek-bestuurlijke kant van het verhaal. Groot team is handig, maar soms ook lastig om te zorgen dat iedereen vaardigheden op hetzelfde niveau zitten. We werken op basis van flexibiliteit van mensen, keuze voor bijvoorbeeld wel/niet een *dedicated* team van analisten?

Het doel is eigenlijk een cliché: buiten naar binnen halen en binnen naar buiten brengen.

Verhouding tot communicatiebureau binnen de gemeente: Newsroom valt niet onder marketing-communicatienetwerk. De analisten zijn communicatieadviseurs, maar klantcontactmedewerkers vallen onder publieksdienstverlening bijvoorbeeld. Het wordt niet gezien als 'van die afdeling'.

Input vanuit de dagstart met bestuurscommunicatie, zodat we weten welke onderwerpen er in die week over uitgaan. Maar ook verzoekjes vanuit organisatie: extra monitoring op bepaalde thema's die in de TamTam terugkomen bijvoorbeeld. Bij zoiets ook iemand van de inhoud erbij betrekken als het om antwoorden gaat, die kunnen wij zelf niet allemaal verzinnen.

Newsroom algemeen

Het wezen van de Newsroom is proactief. Luisteren, duiden, doen, zoals Aart Paardekoper ons dat heeft geleerd. Dat is niet je rol, dat is wat de Newsroom is. Juist ook als je intern promotie scherp hebt en mensen weten waar je mee bezig bent door bijvoorbeeld aan te sluiten bij een dagstart, groeit het omgevingsbewustzijn van de collega's en zien ze ook het belang daarvan meer in.

Je hoeft helemaal niet veel mensen te hebben of een grote organisatie te zijn, zoiets wil niet zeggen dat je dit niet zou kunnen doen. Het is niet afhankelijk van heel veel factoren. Het is geen statisch proces, het ontwikkelt zich door de tijd en iedereen vult het ook anders in. Je hoeft helemaal niet van tevoren alles perfect uitgedacht te hebben, je komt er in de loop van de tijd wel achter wat goed en minder goed werkt. Je moet doen wat past bij jouw organisatie en dat op die manier indelen. Alles wat je doet, hoe klein het in het begin ook is, is mooi meegenomen. Het is soms knokken om het echt op de kaart te zetten, maar gewoon dóen en laten zien wat je meerwaarde is.

Communicatie

Veel proactiever reageren door de Newsroom op berichtjes. Eerder duurde het vaak heel lang voordat er echt een (goed) antwoord kwam, nu kunnen we veel sneller handelen.

Het is natuurlijk lastig om dat zomaar te veranderen, je wilt ook dat je informatie juist is en dat je meedenkt. Niet meer de standaard antwoorden van 'dankje voor je tweet, we gaan ernaar kijken', daar heeft niemand iets aan.

We trainen de medewerkers ook echt op die proactiviteit, om collega's ook seintjes door te laten geven aan een analist of aan bestuurscommunicatie. Zo worden mensen ook steeds proactiever, weten ze waar ze op moeten letten en waar ze dat naar door kunnen sturen.

Interne communicatie

De samenwerking met andere collega's loopt inmiddels redelijk soepel. We hebben promoties gehouden, een soort geboorte/openingsfeestje. Ook een promotievideo gemaakt die we intern hebben gedeeld om te laten zien wat de Newsroom inhoudt, die we ook voor presentaties gebruiken. Op intranet en infoschermen intern dingen delen, heel veel intern promoten heeft op den duur echt z'n vruchten afgeworpen. Daarnaast natuurlijk de TamTam gelanceerd, 1500/5000 medewerkers geabonneerd daarop. Toen ik net binnen was nog heel erg zoeken: wie is de Newsroom? Hard werken om te zorgen dat collega's weten wie je bent, als ze er een goede ervaring mee hebben raden ze je vanzelf aan bij andere collega's.

Een duidelijke boodschap en waar je dit voor kan gebruiken is belangrijk, we werken zowel proactief als vraaggestuurd. Als mensen weten waarvoor ze bij de Newsroom terecht kunnen en wat ze er aan hebben, gaat dat best wel snel goed. Niet iedereen is van nature nieuwsgierig, dus je moet voor sommige collega's echt moeite doen, bijvoorbeeld door middel van presentaties op verschillende afdelingen om aan te kaarten wat de Newsroom is en hoe het jouw werk kan helpen.

Reputatiemanagement

Absoluut een link met Newsroom en Reputatiemanagement. Newsroom is ontstaan vanuit de behoefte vanuit een incident waarover niet helder werd gecommuniceerd door de gemeente, dat duurde toen twee dagen voor er een antwoord kwam vanuit de gemeente, dat kan natuurlijk echt niet. Vanuit zulke voorbeelden is de wens om sneller te acteren en proactiever te reageren, dus Newsroom. Als we reageren op zulke dingen die 'gedoe' kunnen worden, draagt dat echt bij aan de beeldvorming van de gemeente, we kunnen echt het beeld van stereotypes die mensen van de gemeente hebben veranderen. Dat is echt de manier om beter aan te sluiten bij de burger. Niet alleen interne beeldvorming, maar de organisatie wordt hiervan een stuk communicatiever en we kunnen het beeld dat de omgeving van ons heeft dus echt positief beïnvloeden.

Issue- en crisiscommunicatie

Afgelopen jaar hebben we eigenlijk geen grote issues gehad, maar dat komt denk ik ook heel erg omdat we dankzij de Newsroom veel onder de duim kunnen houden. We hebben een paar thema's die wel terugkeren, zoals bijvoorbeeld het ophalen van het afval. De Newsroom-rol daarin is dan vooral te signaleren wat over zulke thema's wordt gezegd, en gelijk actie ondernemen daarop. We zijn nu ook een redactie aan het opzetten, waar content voor de kanalen wordt gemaakt – dat lijntje loopt ook zo dicht aan de Newsroom, dan kunnen we heel makkelijk zaken uitzetten en gelijk communiceren. Je wilt sommige dingen bewust klein houden, en wat we willen versterken kunnen we via de redactie spelen.

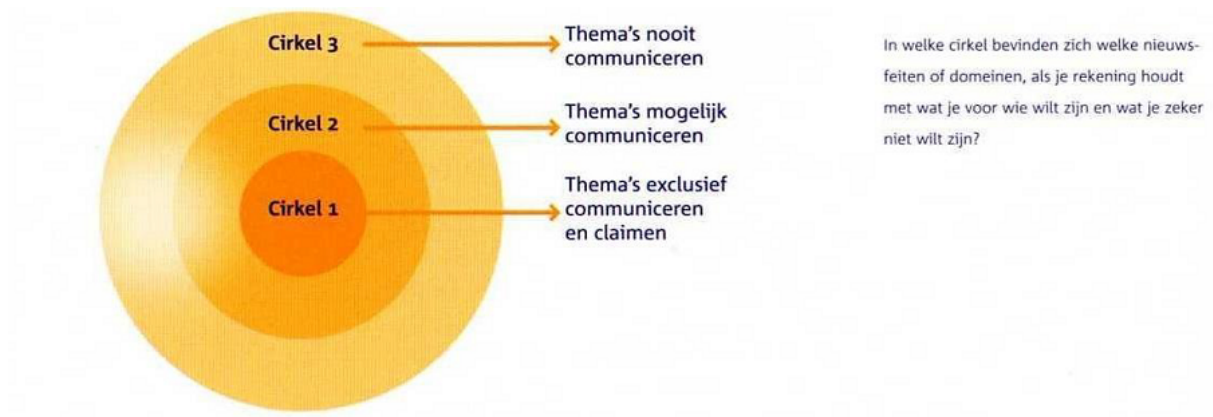
Je kan ook niet over dingen zeggen '*it's none of our business*', daar jaag je mensen alleen maar mee tegen je in het harnas. Dan moet je juist gewoon zelf gaan uitzoeken en met een antwoord komen, ook al is het niet precies jouw verantwoordelijk is. En vooral ook reageren op de platforms waar het gebeurt, zodat je het niet groter maakt dan nodig.

Het is lastig om te tracken of het verminderde aantal issues echt komt door de Newsroom. Je weet niet precies wanneer je iets groots hebt ingedamd. Je kan wel achteraf beredeneren hoe het anders zou zijn gelopen, maar we kunnen er wel van uitgaan dat er ergens een verband bestaat tussen het bestaan van de Newsroom en de afname van het aantal issues.

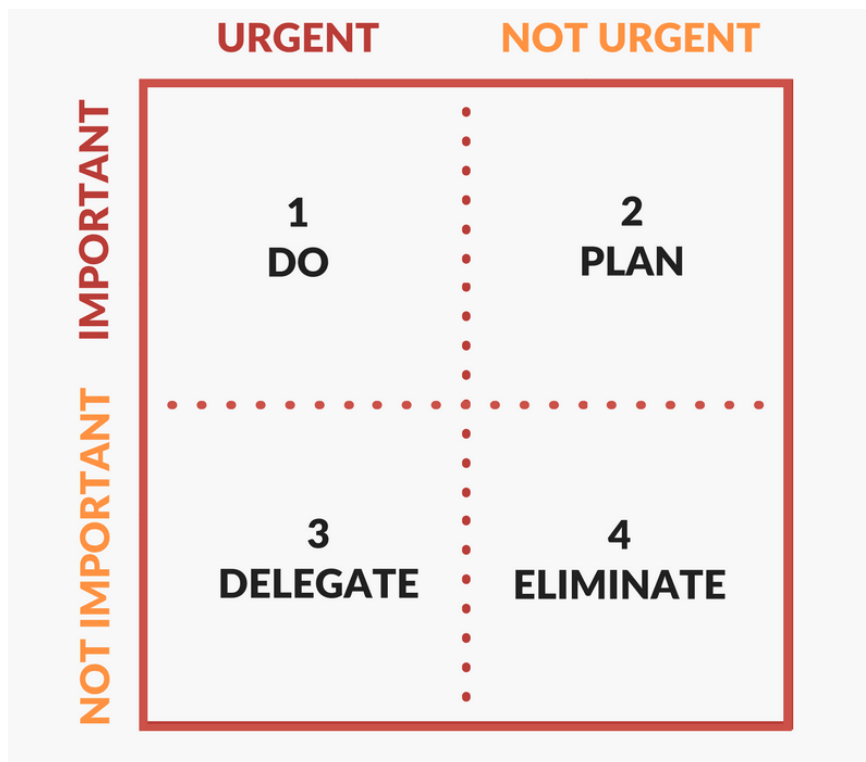
10.7 Genoemde modellen in interviews

Hieronder zijn de modellen te vinden die in interviews met Staatsbosbeheerders en experts zijn aangehaald.

Lisa van der Veen – Communicatiecirkel



Harry Boeschoten – Eisenhower Matrix

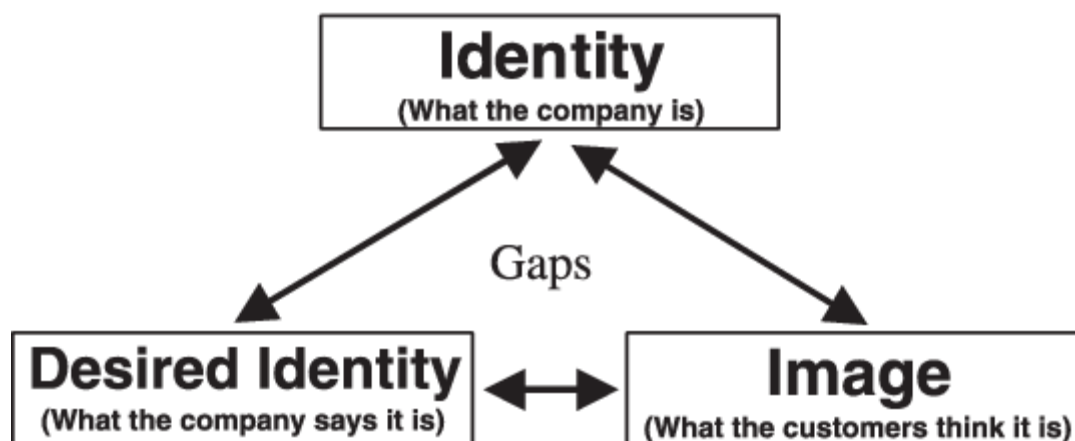


Marcel Catsburg – RepTrak Pulse model



Marcel Catsburg – Reputation Triangle

Corporate Reputation



10.8 Gespreksverslag focusgroep

Focusgroep Newsroomteam | 28 mei 2018, 15.00 uur

Jorien Dekker (communicatiemedewerker), Lianne de Boer (communicatiemedewerker), Joke Bijl (woordvoerder), Marcel van Dun (woordvoerder), Imke Boerma (woordvoerder), Robert Pallencaoe (communicatieadviseur)

Definitie Newsroom

Newsroom enigszins link met de journalistiek, verzamelpunt voor alles wat er binnenkomt. Vanaf daar verder distribueren. Een wisselwerking tussen binnen en buiten de organisatie. Ook daar beslissen of je er mee gaat doen en wat dan.

Proactiviteit is key voor een Newsroom. Juist het vooruitkijken is belangrijk, wat zijn de punten waarop je eigen nieuws kunt agenderen? Dat betekent proactief nadenken over op welke momenten je als organisatie je verhaal vertelt.

Nagaan wat het discours is, waar mensen over praten: matcht dat met waar je als organisatie mee bezig bent? Dat op elkaar afstemmen en aan de hand daarvan ook communicatie bepalen.

Newsroom is alert, gretig, durft.

Doel van Newsroom Staatsbosbeheer

Redactie meer op de actualiteit, actueel nieuws zo snel mogelijk omzetten in content. Heeft ook te maken met de binnen-organisatie, een aantal oude overlegstructuren bestond niet meer, waardoor uitwisseling tussen afdelingen niet meer goed verliep. Met verspreiding en selectie van nieuws kunnen wij als team de collega's beter op de hoogte houden van wat speelt, zo weet je ook waar andere collega's mee bezig zijn.

Bovendien ook beter benutten van tools zoals Coosto die al in gebruik waren, zodat andere mensen aan de hand van onze adviezen beter hun werk kunnen doen.

Ook kijken naar nieuws wat er is: het landelijke nieuws benutten als haakje om je eigen verhaal te vertellen. Newsroom is heel erg veel, maar belangrijk is vooral: analyse - wat is het effect van communicatie of een thema en wat is belangrijk voor Staatsbosbeheer

Meerjarige programma's zoals Bos & Hout en Groene Metropool die je meer strategisch voor het voetlicht wilt brengen, proactief benaderen en haakjes zoeken in het nieuws om aan de hand daarvan over deze thema's te communiceren.

Ideale workflow

We willen heel veel, maar er is nog niks veranderd aan bijvoorbeeld de redactietaken. Hopelijk verandert dat als de functie van contentmanager echt wordt ingevuld, en worden de communicatiemedewerkers dan meer losgeweekt van het team.

Het is nog niet wat de Newsroom moet zijn: met elkaar bij elkaar zitten in drie/vier disciplines en strak afstemmen wat je vandaag gaat doen en daarin direct taken verdeelt. Vrijgeroosterd om een Newsroomdienst te draaien. Dan stuur je uiteindelijk ook meer op het maken van nieuws.

We worden vaak geleefd bij de waan van de dag. Die wisselwerking tussen redactie en woordvoering mist nu. De afstemming met elkaar gaat nu wel beter, dat valt meer samen doordat we dichter bij elkaar zitten. Duidelijke taakverdeling tussen de disciplines is echt een voordeel, maar meer tijd losmaken voor Newsroomtaken is nog wel een slag die nodig is.

Goed om in hectiek van een issue (OVP) zo dichtbij elkaar te zitten, tijdens issues is dit echt een voordeel voor de afstemming tussen de verschillende disciplines en heel waardevol gebleken.

Rol Newsroom in communicatie

Idealiter is er een analist die in de ochtend grondig de analyse uitvoert voor bijvoorbeeld de Koekoek zoals we die nu schrijven, maar ook er verder op belangrijke thema's in gaan en veel meer duiding toevoegen. Contentmanager en communicatieadviseur kunnen aan de slag met wat uit de Koekoek komt, van daaruit content produceren om over te communiceren. Daarnaast kunnen we vanuit de Newsroom informatie over belangrijke thema's faciliteren voor onze collega's, aan de hand van de analyses die in Newsroom worden gemaakt kunnen we met collega's delen wat speelt en wat belangrijk is.

Levert de Newsroom een dag aan werk op? Om alsnog goed aan de slag te kunnen is het belangrijk om een duidelijke lange termijn planning/visie te creëren. Als je zorgt dat je met elkaar een overzicht hebt van dingen die je nog wilt produceren/delen, is een dag met een schijnbaar lege agenda opeens zo gevuld en kom je toe aan projecten die misschien al lang op de plank liggen. Wanneer je ook de tijd neemt om daar met elkaar over te sparren (plus het feit dat je bij elkaar in de buurt zit), levert ook weer inspiratie op om content over te maken en op die manier je communicatie te plannen en in te richten. Het doel is uiteindelijk om niet zelf alle uitvoerende taken op ons te nemen, maar om aan een soort interne outsourcing te doen, vanuit de Newsroom opdracht geven voor het creëren van bepaalde content die past bij wat wij op de agenda willen zetten.

Interne communicatie over Newsroom

Op dit moment wordt elke ochtend de Koekoek verstuurd (een soort TamTam) vanuit de Newsroom, met daarin de belangrijkste nieuwsitems van de afgelopen 24 uur. Deze analyses worden gemaakt aan de hand van zoekopdrachten, die weer zijn geformuleerd in afstemming met inhoudelijke dossierhouders en/of programmadirecteuren van kerndossiers en belangrijke thema's voor Staatsbosbeheer. Uiteindelijk is het doel om de Koekoek steeds relevanter en relevanter te maken en verder aan te scherpen. Hierbij moeten we goed het verschil in zien tussen wat 'nice to know' en 'need to know' is, het verschil tussen belangrijk voor de dagelijkse werkzaamheden en leuk-om-tijdens-de-lunch-over-te-praten moeten we goed voor ogen houden. Daarom ook steeds blijven afstemmen en scherpstellen op die zoekopdrachten.

Uiteindelijk kan de Koekoek ook Staatsbosbeheer in de Media en Lexis/Nexis gaan vervangen en een dagelijks overzicht gaan vormen van alles wat er speelt, die wens is er - maar daarvoor is nog wel een weg te gaan.

Invloed Newsroom op reputatie Staatsbosbeheer

De Newsroom is een mooie plek om meer de thema's die voor Staatsbosbeheer belangrijk zijn uit te diepen. Als we met elkaar afstemmen waar we ons meer op willen focussen en hoe we ons als Staatsbosbeheer willen profileren, kunnen we daar in de analyses en monitoring veel voor betekenen. Daarnaast worden vanuit het directieteam natuurlijk ook bepaalde lijnen uitgezet als het gaat over thema's of programma's die in de ogen van DT-leden belangrijk zijn. Er is een soort wisselwerking tussen wat de directie van Staatsbosbeheer wil en belangrijk vindt en wat er gebeurt in de omgeving, in de maatschappij, wat de geluiden 'buiten' zijn. De Newsroom kan hier als een soort mediator tussen zitten en vanuit de wensen van het DT aan een soort agendasetting bij het publiek (maar ook politiek-bestuurlijke en zakelijke relaties) doen, maar ook aan het DT voorleggen wat de geluiden van buiten zijn waar we echt iets mee moeten, in zekere zin heeft de Newsroom dan ook een soort signaalfunctie.

Of het belangrijk is dat we als organisatie in het publieke debat stappen is een kwestie van thema. Dankzij onze identiteit als semi-overheidsorganisatie kunnen we ons niet altijd fel hierin mengen, maar als het over cruciale thema's gaat waarover we als Staatsbosbeheer echt iets te zeggen hebben, is het natuurlijk belangrijk dat we dan expertise delen en inzicht geven in wat ons drijft en wat wij doen met zo'n onderwerp.

Toegevoegde waarde van Newsroom aan Staatsbosbeheer?

In eerste plaats nogmaals: de Newsroom helpt bewuster te zijn van het discours, van waar in de samenleving over wordt gepraat en welke thema's daarvan Staatsbosbeheer raken. Het is van belang dat we als Newsroom de interne organisatie over opvallende zaken of thema's waar we als organisatie vanuit expertise een rol in kunnen spelen.

Door de Newsroom kunnen we een bepaalde *sense of purpose* creëren en duiden wat er gebeurt, daarin zijn we als team dan dienstbaar aan de rest van de teams, afdelingen, collega's, omdat we ze op de hoogte kunnen houden van de dingen die voor hún werk specifiek relevant zijn. Om het samen te vatten gaat de Newsroom vooral over het faciliteren van communicatie, actief aanwezig zijn in de organisatie en direct acteren als dat nodig is, het vergroten van de betrouwbaarheid van de organisatie en investeren in de relatie die we hebben met het publiek, een constructieve bijdrage te leveren aan inhoudelijke afdelingen door analyses en monitoring op belangrijke 'standaard' thema's en waar dat eventueel extra nodig is en richting geven aan de communicatie van Staatsbosbeheer als geheel.