

Bijlagendocument

*Sociale kanalen voor de weg langs het kanaal
De N279 's-Hertogenbosch-Veghel*

*Bijlagendocument
Sanne Hurkmans
Fontys Hogeschool Eindhoven
Opleiding Communicatie
Totstandkoming, Juni 2014*

Provincie Noord-Brabant



Inhoudsopgave

Bijlagen 1: Definitielijst	3 t/m 6
Bijlagen 2: Sociale media	7
2.1 Wat zijn sociale media?	7, 8
2.2 SWOT-analyse van sociale media	9 t/m 13
2.3 De populairste sociale media platforms	13, 14
2.4 Webcare en monitoring	14 t/m 18
Bijlagen 3: Interne analyse	19
3.1 Het 7S Model	19 t/m 26
3.2 De visie op communicatie van de provincie Noord-Brabant	26, 27
3.3 De communicatieaanpak voor verkeers- en bouwbureaus	27 t/m 30
3.4 De online en offline communicatiemiddelen van de provincie Noord-Brabant.	31, 32
Bijlagen 4: De omgevingsanalyse	33 t/m 43
Bijlagen 5: Benchmark onderzoek	44
5.1 Bevindingen deskresearch	44 t/m 56
5.2 Samenvatting diepte-interviews (fieldresearch)	57 t/m 67
Bijlagen 6: Doelgroep onderzoek	68
6.1 Voorbeeld enquête (blanco)	69, 70
6.2 Uitwerking enquêtes automobilisten	71 t/m 74
6.3 Uitwerking enquêtes fietsers	75 t/m 78
6.4 Uitwerkingen gesprekken bedrijventerreinen	79, 80
Literatuurlijst	81 t/m 85

Bijlagen 1: Definitielijst

A

Asynchrone communicatie

Bij synchrone communicatie communiceert de deelnemer op hetzelfde moment met elkaar. De ontvanger krijgt de boodschap van de zender meteen wanneer de zender dit verstuurd, dat is bijvoorbeeld zo bij chatten. Bij asynchrone communicatie ontvangt de ontvanger de boodschap later dan de zender het heeft verzonden. Er zit dus een tijdsverschil tussen het zenden en het ontvangen en daarom is het asynchroon. (Shiny, 2011)

B

Blog

Een weblog of blog is een persoonlijk dagboek op een website dat regelmatig, soms meermalen per dag wordt bijgehouden. (Wikipedia, 2014)

Broadcasting

In computernetwerken verwijst broadcasting naar het overbrengen van een data pakket dat (in principe) door elk aangesloten apparaat op het computernetwerk zal worden ontvangen. Communicatie met iedereen, bijvoorbeeld via vrij toegankelijke webpagina's, liefst interactief zodat de gebruiker zelf kan kiezen wat hij wil zien. Meestal selecteert de doelgroep zichzelf wel, waarbij het begrip 'intrazappen' al wordt gehoord. (Wikipedia, Broadcast (netwerk), 2014)

C

Co-creatie

Co-creatie is een strategie gericht op succesvol samenwerken om versneld de beste oplossingen te ontwikkelen en in gang te zetten, samen met je klant, partners en medewerkers. (S, 2013)

Community

Een community is een groep mensen met een gezamenlijk doel, belang of interesse. (Terpstra, 2010)

Cross-mediaal

Crossmedia is een term afkomstig uit marketing communicatie. Het kan geformuleerd worden als een media-uiting die via verschillende media wordt gedaan. Voorbeeld hiervan is dat een krant verwijst naar een website. (Wikipedia, Crossmedia, 2014)

Crowdsourcing

Vaak wordt het internet hiervoor gebruikt, maar het kan ook via een telefonische enquête gebeuren. Je hebt als bedrijf een idee/een product maar wil dit verbeteren. Hiervoor schakel je het publiek in, en laat die commentaar leveren, verbeterpunten aanbrengen etc. Een bedrijf kan een probleem aan een grote groep mensen voorleggen en relatief goedkoop onderzoek doen. Een voorbeeld van crowdsourcing is een vraag stellen via Twitter. (Wat is crowdsourcing, 2012)

D

Decentralisatie

Decentralisatie betekent letterlijk "ont-centraliseren". Hiermee wordt vooral bedoeld het ongedaan maken van eerdere centralisatie. Decentralisatie is het tegenovergestelde van centralisatie. Centralisme of centralisatie behelst het streven van een organisatie of een natie zoveel mogelijk vanuit één centraal punt of zelf door één centraal orgaan of persoon te laten besturen. De machtsuitoefening vindt plaats vanuit een bestuurlijke eenheid of onderneming. (Decentralisatie, 2013)

E

F

Facebook

Facebook is een sociale netwerk site, waar gebruikers hun persoonlijke interesses delen met anderen. (Wordpress, 2014)

Flickr

Een online fotodienst voor het uploaden en delen van foto's met de rest van de wereld. (Wat is flickr, 2014)

G

Google+

Google+ geeft de mogelijkheid foto's, video's, links en berichten te delen, en je kunt contacten in groepen delen, google+ noemt dit cirkels. Door het maken van deze cirkels is het makkelijk om bepaalde content met een beperkte groep te delen, zodat werk en prive makkelijker gescheiden kan worden. (Wat is google+)

H

I

Intrinsiek

Intrinsiek betekent wezenlijk, innerlijk van binnenuit.

Instagram

Een mobiele app om foto's te delen maar tegelijkertijd ook een sociaal netwerk. De app maakt het mogelijk om foto's een ander uiterlijk te geven. (Tuil, 2012)

J

K

L

Laagdrempelig

Laagdrempelig is heel letterlijk op te vatten, makkelijk toegankelijk. (Encyclo)

LinkedIn

LinkedIn is een zakelijk netwerk, en met een profiel op LinkedIn bepaalt u zelf hoe u gevonden wilt worden en met welke informatie. (encyclo)

M

Monitoren

Monitoren is het "luisteren" op internet. Het kijken naar wat er op sociale media over de organisatie wordt gezegd. (encyclo, Monitoren)

N

O

Overload

Hoeveelheid die groter is dan nodig. De hoeveelheid informatie die op ons afkomt is overweldigend. (communications, 2012)

P

Pinterest

Pinterest is een soort digitaal prikbord. De gebruikers kunnen plaatjes (pins genaamd) op prikborden (pinboards) plakken. Zo kun je prikborden maken over elk favoriet onderwerp. Deze plaatjes kun je weer delen met je vrienden. (Moen)

Q

R

S

Subjectief

Er wordt gesproken van subjectief als berichtgeving beïnvloed is door persoonlijke mening en gevoelens. Objectief daarentegen is gebaseerd op feiten en niet op meningen. (encyclo, Subjectief)

Sociobesitas

Altijd en overal bereikbaar willen zijn op sociale media. Niet meer zonder je smartphone kunnen. (nieuws, 2013)

Sociale media	Een verzamelnaam voor alle internet-toepassingen, waarmee het mogelijk is om informatie met elkaar te delen. Het betreft niet alleen informatie in de vorm van tekst, ook geluid en beeld worden gedeeld via deze platforms. Met andere woorden kan er worden gezegd dat sociale media staat voor “media die je laten socialiseren met de omgeving waarin je je bevindt”. (Jong, 2014)
---------------	--

Social media landschap	Een overzicht van alle sociale media en deze zijn onderverdeeld in groepen ook wel categorieën genoemd. (Cavazza, 2013)
------------------------	---

T

Tone of voice	Taalgebruik (Stuivenwold, 2013)
---------------	---------------------------------

Tweet	Een Tweet is een bericht dat geplaatst is op Twitter. Meerdere berichten worden dan ook automatisch Tweets genoemd. (wat-betekent)
-------	--

Twitter	Met Twitter kun je snel korte berichten van maximaal 140 karakters uitwisselen met andere gebruikers. Dat wordt ook wel “twitteren” genoemd. Twitter is een sociaal netwerk waarbij je andere twitteraars kan toevoegen aan jouw account. (Jan-Willem, 2011)
---------	--

U

User generated content	Letterlijk gebruiker-gegenereerde inhoud, is informatie die door gebruikers van een medium wordt aangeleverd. Met deze informatie wordt een medium (aan)gevuld, en kunnen andere gebruikers deze informatie zien en gebruiken. (User-generated content, 2013)
------------------------	---

V

W

Webcare	Webcare is het beleid van een bedrijf om actief te reageren op uitlatingen over dat bedrijf in sociale media, bijvoorbeeld van consumenten die vragen of klachten hebben. Sommige bedrijven en organisaties schakelen externe partijen in om hun online reputatie in de gaten te houden. Deze partijen bekijken en analyseren wat er over een bedrijf, product of organisatie op sociale media, blogs en fora wordt gezegd. Het doel van webcare is onder andere imagoschade voorkomen en producten onder de aandacht brengen wanneer een consument aangeeft op zoek te zijn. (Webcare, 2013)
---------	---

Wisdom of the crowd	We leven in een unieke tijd. Dankzij internet kunnen we samenwerken op een schaal en een manier die tot nu toe onmogelijk was. Daardoor kunnen we veel beter gebruik maken van de talenten, ideeën, kennis, creativiteit, energie en mankracht die in onze samenleving aanwezig zijn. Samen zijn we slimmer, dat wordt ook wel de ‘wisdom of the crowds’ genoemd. Er is sprake van ‘wisdom of the crowds’ als er met diversiteit aan meningen, ideeën en bijdragen iets intelligents tot stand gebracht wordt dat de mogelijkheden van individuen en individuele organisaties overtreft. (Wisdom of crowds)
---------------------	---

X

Y

Yammer

Yammer is Twitter voor bedrijven. Net als Twitter is Yammer een dienst waar men (kleine) berichten kan plaatsen. Yammer wordt vooral gebruikt om aan te geven waar je aan werkt. Om de dienst te gebruiken hoef je geen geld te betalen, maar als je als bedrijf het netwerk wilt beheren moet je een betaald account aannemen. Yammer is zowel via de website als via een app op je desktop of telefoon te gebruiken. Je kunt berichten plaatsen voor iedereen in het netwerk, maar je kunt ook privé berichten sturen of een bericht liken. (Eigenraam, 2013)

Youtube

Youtube is een website waarop gebruikers video's plaatsen en waarop iedereen filmpjes kan bekijken. (Bramer)

Z

Bijlagen 2: Sociale media

De medewerkers van de cluster 'Projecten en Vastgoed' zijn nog niet erg bekend met sociale media. Het is daarom van belang om daar bij stil te staan en de focus op sociale media te leggen. In dit hoofdstuk komt aan bod wat sociale media zijn, er wordt een SWOT-analyse weergegeven van sociale media en verder worden de populairste sociale media (platforms) van 2014 uitgebreid toegelicht. Ook wordt er aandacht geschonken aan hoe de webcare en monitoring aangepakt moet worden van sociale media en welke tools wellicht handig kunnen zijn om daarvoor in te zetten. Door deze informatie kunnen medewerkers een duidelijker beeld schetsen van sociale media waardoor het adviesplan beter begrepen wordt.

2.1 Wat zijn sociale media?

Sociale media (de Engelse term social media is ook in Nederlands gangbaar) zijn een ontzettend breed begrip. Het kan gedefinieerd worden als een verzamelnaam voor alle internet-toepassingen waarmee het mogelijk is om informatie met elkaar te delen. Het betreft niet alleen informatie in de vorm van tekst, ook geluid en beeld worden gedeeld via deze platforms. Met andere woorden kan er worden gezegd dat sociale media staan voor "Media die je laten socialiseren met de omgeving waarin je je bevindt". (Jong, 2014) Sociale media worden ook wel sociale netwerken of platforms genoemd en zijn al lang geen hype meer. Het zijn media waarbij gebruikers met elkaar in verbinding staan. Vrijwel iedereen komt dagelijks in aanraking met één of meer sociale netwerken of maakt gebruik van de vele sociale platforms. Steeds meer mensen benutten sociale media om zichzelf te uiten en te communiceren met anderen, zowel voor privé als zakelijke doeleinden. Nederland steekt met kop en schouders boven de rest van Europa uit als het aankomt op het gebruik van sociale media. Bijna 9 van de 10 Nederlanders maken gebruik van sociale media. (Veer, 2014)

Sociale media bevatten een aantal zeer specifieke kenmerken, namelijk:

- *User generated content*
Een fundamenteel verschil met het oorspronkelijk internet is het vermogen van gebruikers om zelf informatie te delen. Bij sociale media draait het voornamelijk om de gebruiker zelf en wat degene te melden/delen heeft. Degenen van de website zelf zijn er vaak slechts om alles in goede banen te laten verlopen. De gebruiker bepaalt grotendeels de inhoud van de site.
- *Delen staat centraal*
Dit kenmerk borduurt voor op het vorige kenmerk. Het doel van al die user generated content is om deze te delen met anderen.
- *Interpersoonlijk (peer to peer)*
Sociale media stellen mensen in staat om persoonlijke relatie te onderhouden en zelfs nieuwe relaties aan te gaan. Of het nu uit een overeenkomende interesse is of het feit dat men dezelfde personen kent, dat maakt niets uit. Men komt met name in contact met personen en niet zomaar met websites.
- *Interactief*
Omdat sociale media websites vaak veel actieve gebruikers heeft, is zo'n website ook altijd in beweging. Alles wat er gebeurt, gebeurt real-time. Sociale media zijn dan ook eigenlijk altijd actueel.
- *Subjectief*
Omdat de invulling voornamelijk door gebruikers gebeurt, is weinig hiervan objectief. Er is namelijk sprake van ontzettend veel meningen van diverse personen.
- *Groepsvorming/communities*
Groepsvorming kan door sociale media bevordert worden. Verschillende sociale media bieden de mogelijkheid om groepen te creëren of om elkaar te vinden rond een thema of merk. Daardoor ontstaan communities die vroeger ondenkbaar waren.
- *Min of meer openbaar*
Alhoewel er ook besloten groepen en netwerken zijn, is de standaard instelling op de meeste grote sociale media openbaar. Je moet moeite doen om je gegevens af te schermen voor de buitenwereld. Maximale transparantie en openheid gaan hierdoor een belangrijke rol spelen.
- *Profielen*
Om lid te worden van een sociaal medium is het vaak nodig om een profiel aan te maken. Een korte beschrijving van wie je bent, wat je interesses zijn en wat je eventueel bij kunt dragen. Iedereen wil

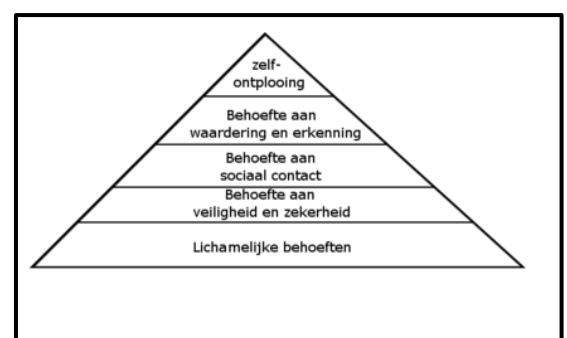
zich in een zo goed mogelijk daglicht presenteren, profielen beschrijven dus niet altijd wie we zijn, maar wie we willen zijn. Het praktische aspect is dat het mensen in staat stelt om elkaar te vinden.

- *Snelle verspreiding van informatie*
De informatie reist met de snelheid van het licht. Dankzij internet en nu sociale media verspreidt nieuws zich sneller dan ooit. Doordat er geen directe check op de juistheid is, geldt dit ook voor veel desinformatie.
- *Waarde netwerk hangt af van aantal gebruikers*
De waarde van sociale media hangt samen met het aantal (actieve) gebruikers. Met elke verdubbeling van het aantal gebruikers, verdubbelt het aantal connecties.
- *Many-to-many*
Sociale media faciliteren many-to-many relaties. Iedereen organiseert zijn/haar eigen sociale netwerk, waarbij er overlap is tussen de netwerken van verschillende gebruikers. Iedereen kan met iedereen communiceren.
- *Earned media*
Sociale media zijn een vorm van earned media, de aandacht moet verdient worden. Wanneer je niet boeiend bent haken gebruikers af. Wat is niet boeiend? Alleen maar over jezelf praten. Niet luisteren naar feedback. Niet ingaan op vragen. Kortom: je arrogant/afstandelijk opstellen. Als je waarde toevoegt krijg je aandacht. (Dekkers, 2011)

Piramide van Maslow

De behoeftepiramide van Maslow verklaart het succes van sociale media. De snelle opkomst van sociale media komt voort uit verschillende ontwikkelingen. De technologische innovatie wat de opkomst van sociale media mogelijk maakt, en de snelle opkomst van mobiel internetten via smartphones en tablets en de ontwikkelingen van “apps” zijn daar voorbeelden van. Ze hebben allen een bijdrage geleverd aan de groei van sociale media. Het succes van sociale media is naast de bovengenoemde ontwikkelingen ook te danken aan het feit dat sociale media aansluiten bij de behoeften van mensen. Sociale media bieden een platform op internet aan voor het produceren, creëren en delen van content en daarnaast mogelijkheden voor communiceren, samenwerken, ontmoeten en spelen. Deze activiteiten sluiten aan bij de intrinsieke behoeften van mensen, zoals contact, ergens bij horen, erkenning en zelfexpressie. Onze motieven om te delen en te verbinden zijn niet veranderd, communiceren werd altijd al gedaan, daar is niets aan veranderd maar aan de technische mogelijkheden echter wel. De snelheid waarmee op het moment gecommuniceerd kan worden is enorm. (Ortega, Sociale media en bedrijven: een kader en cijfers, 2013) De piramide van Maslow ook wel de behoeftepiramide genoemd is een theorie waarmee de behoeften van consumenten verklaard kunnen worden. De theorie is gebaseerd op het idee dat ieder mens eerst bepaalde basisbehoeften heeft. Pas als de eerste behoeften zijn behaald zal de consument de behoeften en ruimte hebben om een volgende hogere fase te realiseren. De piramide van Maslow kent 5 fasen.

1. Behoefte aan eten, lucht en water, Maslow noemt dit de primaire biologische behoeften.
2. Behoefte aan bestaanszekerheid, hieronder vallen veiligheid en zekerheid.
3. Behoefte aan sociaal contact, vriendschap en liefde.
4. Behoefte aan waardering, erkenning en zelfrespect. (hoe anderen over je denken)
5. Behoefte aan zelfontplooiing (Michels, 2010)



Figuur 1. De behoeftepiramide van Maslow

2.2 SWOT-analyse

Voor het gebruik van sociale media is een SWOT-analyse opgesteld. Om de voor- en nadelen goed in kaart te brengen van sociale media, worden de sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen van sociale media bekeken en toegelicht. (Vries, 2012)

STERKTES 1. Altijd en overal 2. Laagdrempelig 3. Snel 4. Direct 5. Transparant 6. Rijk en divers 7. Dialoog 8. Persoonlijk	ZWAKTES 1. Intensiteit 2. Toegangsdrempel 3. Snel veranderlijk 4. Overload 5. Transparant 6. Decentraliteit 7. Onvolwassen 8. Waarde onduidelijk
KANSEN 1. Bereik 2. Vereniging 3. Involveren 4. Beïnvloeding 5. Nieuwe waarde ketens 6. Empowerment 7. Veranderlijk 8. Waarde creatie	BEDREIGINGEN 1. Miscommunicatie 2. Digitale kloof 3. Chaos 4. Geen controle 5. Misbruik 6. Sociobesitas 7. Zeepbel 8. Beïnvloeding

STERKTES

1. Altijd en overal

Door de intrinsieke eigenschap van het internet zijn sociale media potentieel overal ter wereld en altijd (24/7) te gebruiken. Sociale media zijn plaats- en tijd onafhankelijk.

2. Laagdrempelig

Sociale media (en het internetgebruik in het algemeen) stellen tot op zekere hoogte steeds lagere eisen aan digitale vaardigheden, kennisniveau (o.a. mediawijsheid) en welvaart. De verbeterde gebruiksvriendelijkheid en lage kosten maken sociale media laagdrempelig en breed toegankelijk.

3. Snel

De snelheid van ontvangen neemt toe met de adoptie van breedband en mobiel internet. Nu kan je overal en op elk moment informatie en communicatie toepassingen gebruiken. Waar eerder asynchrone communicatie zoals e-mail en nieuwsgroepen overheersten, faciliteren sociale media vele vormen van (realtime) communicatie. Niet alleen door snellere internetverbindingen, maar ook doordat men in “de cloud” communiceert. In plaats van tussen twee partijen, kan razend snelle data- en informatie-uitwisseling plaatsvinden tussen grote groepen.

4. Direct

Door sociale media kunnen individuen heel gericht en tegelijkertijd op grote schaal bereikt worden. Dit is uniek aan het medium, iets dat met traditionele media bijna onmogelijk of veel te kostbaar is. Sociale media maken de wereld in één keer plat, waardoor hiërarchieloze en directe communicatie mogelijk is. Iedereen kan met elkaar in contact komen. Sociale media faciliteren het vinden van personen en het direct communiceren met wie je wilt.

5. Transparant

Doordat de informatie beter te vinden is, is de wereld transparanter geworden. ‘Eerlijkheid duur het langst’ lijkt steeds meer op te gaan doordat alles wat op internet- en met name in sociale media gebeurt, sporen nalaat. Bovendien is bij sociale media het delen belangrijker dan het bezitten, waardoor vrijwel alles dat gepubliceerd wordt (en steeds vaker ook wat geconsumeerd wordt) gedeeld wordt. Hiermee lijkt informatie gemeengoed te zijn geworden.

6. Rijk en divers

Het palet aan informatie- en communicatiestromen is enorm toegenomen. Nieuwe modaliteiten ontstaan (tekst, beeld, video) om informatie te creëren, te consumeren en met elkaar te communiceren. Hierdoor wordt het medium rijker en zijn mensen beter in staat op natuurlijke wijze met elkaar in contact te staan.

7. Dialoog

Via sociale media kan laagdrempelig en vrijwel kosteloos een dialoog worden aangegaan. Communicatie verschuift voor velen van zenden naar twee- maar ook naar multiweg communicatie.

8. Persoonlijk

Individen en organisaties zijn heel gericht, maar tegelijkertijd ook op grote schaal te bereiken. Dit is uniek aan een sociaal medium, iets dat met traditionele media bijna onmogelijk of veel te kostbaar is. Bovendien zijn individuen en organisaties niet alleen te bereiken, maar kan er op een laagdrempelige manier een dialoog gevoerd worden (tweewegcommunicatiekanaal). Persoonlijk en gepersonaliseerd gaat hierin samen: je kunt niet alleen informatie op maat brengen, maar ook beter communicatie op maat met elkaar voeren, met gevoel. Het is ook mogelijk om dergelijke individuele communicatie op te schalen, maar hier worstelen veel organisaties nog mee.

ZWAKTES

1. Intensiteit

Doordat internet en sociale media altijd en overal gebruikt kunnen worden, ligt inefficiënt gebruik op de loer met onder andere productieverlies als gevolg. Het sociale aspect brengt (ogenschijnlijke) verwachtingen en sociale druk met zich mee, en dat in hoeveelheid en onophoudelijk tempo dat (te) veel aandacht kan vergen, en zelfs stress kan opleveren.

2. Toegangsdrempel

Hoewel het internet bijna voor iedereen toegankelijk is, zijn er nog steeds groepen die een hogere toegangsdrempel kennen in het gebruik ervan. Dit kan onder andere te maken hebben met gebrek aan randapparatuur (pc, telefoon, mobiel of draadloos netwerk), politiek beleid (China) of een handicap (onder andere verstandelijk of motorisch).

3. Snel veranderlijk

Groeiende technologische mogelijkheden (toekomstig internet) en de transparantie (open innovatie) hebben als gevolg dat het sociale media landschap in hoog tempo verandert. Er komen steeds meer oplossingen bij, met nieuwe gevaren en mogelijkheden. Voordat een sociale media toepassing helemaal geland is en ook bij de latere adopters terecht kan komen, en voordat beleid en wet- en regelgeving zijn afgestemd, zijn er al vele nieuwe en andere toepassingen gelanceerd.

4. Overload

Door de omvang van het sociale media landschap, de intensiteit (snelheid, directheid, hoeveelheid) en door de verspreiding is er voor individuen en organisaties al snel sprake van een overload aan informatie en communicatie. Statistieken tonen aan dat er nu elke week exabytes geproduceerd worden; meer dan alle data die een paar jaar geleden op het internet in totaliteit aanwezig waren. De toename van sociale mediagebruik is hiervan de belangrijkste oorzaak.

5. Transparant

Digitale sporen en je sociale netwerk en identiteit zijn steeds eenvoudiger traceerbaar. Dit komt onder andere doordat internetactiviteiten gekoppeld worden aan identiteiten in sociale netwerken, en het aantal toepassingen groeit dat gegevens uit diverse bronnen koppelt en samenvoegt. Het is bijzonder moeilijk geworden om bijvoorbeeld je digitale sporen uit te wissen, ongewenste content te verwijderen of je persoonlijke gegevens te beschermen. Het is daarnaast moeilijker geworden om te bepalen wie eigenaar is van informatie.

6. Decentraliteit

Onder meer door de empowerment van het individu in organisaties en gemeenschappen maken sociale media centrale aansturing en formele uitingen lastig. De consistentie van de boodschap dreigt verloren te gaan

doordat iedereen via sociale media de mogelijkheid heeft “zijn zegje” te doen. Broadcasting verliest aan kracht en veel mensen zijn niet meer volledig geïnformeerd door de overload aan informatie.

7. Onvolwassen

Hoewel we al best lang digitaal met elkaar communiceren en informatie uitwisselen, kent digitale communicatie nog steeds tekortkomingen, met miscommunicatie als gevolg. Daarnaast zijn de netwerken, computers en software waar sociale media van afhankelijk zijn in veel gevallen nog niet robuust genoeg. De technologie is nog relatief onvolwassen. Spraak krijgt op veel netwerken nog steeds voorrang op dataverkeer, sociale media diensten zijn vluchtig en onvoorspelbaar en een plaatsvervanger is snel geïntroduceerd. Daarnaast is wet- en regelgeving nog niet voldoende afgestemd op de mogelijkheden van sociale media.

8. Waarde onduidelijk

Waarde in de volledige breedte (voor alle betrokkenen) wordt nog nauwelijks onderzocht. Een kosten-baten analyse voor één partij is al moeilijk te maken, laat staan een analyse van de maatschappelijke waarde. Toch zijn op diverse deelaspecten van waarde steeds meer inzichten over hoe je dit kunt meten en kunt bewijzen wat het oplevert.

KANSEN

1. Bereik

Niet alleen door het aantal mensen dat actief is via sociale media is het bereik toegenomen, het bereik is ook effectiever geworden doordat informatie en communicatie snel en vrij direct door sociale netwerken stromen om de juiste persoon te bereiken. Daarnaast wordt het bereik versterkt doordat sociale media veel breder en eenvoudiger toegankelijk zijn, zodat je vanuit elke plek ter wereld altijd dit krachtige bereik kan benutten.

2. Vereniging

Door sociale media kunnen mensen efficiënter en effectiever dan ooit hun krachten bundelen. Hoe groot de impact van deze gebundelde kracht is, is inmiddels meermaals ondervonden door diverse bedrijven en overheden. De kracht van gebundelde kennis en vaardigheden (wisdom of the crowd en crowdsourcing) verandert hoe organisaties, de overheid en de maatschappij acteren.

3. Involveren

Sociale media maken het voeren van een dialoog mogelijk, en dit kun je nog verder doortrekken (denk aan co-creatie en zie onder andere de participatieladder). Tweewegverkeer is voor veel organisaties en individuen al een nieuwe kans. Maar nadat er verbinding is gelegd en de communicatie op gang is gekomen, ontstaan er hogere doelen zoals het involveren van alle belanghebbenden of “betrokkenheid”. Sociale media maken het mogelijk de massa op allerlei manieren te betrekken bij processen waarbij dit voorheen ondenkbaar was.

4. Beïnvloeding

De invloed die organisaties en opinieleiders voorheen hadden, onder meer door de onwetendheid van de massa, vermindert door sociale media. Mensen kunnen zichzelf beter informeren en kunnen gemakkelijk hun mening aan de wereld kenbaar maken en elkaar beïnvloeden. Bovendien kan incorrecte of gekleurde informatie gecorrigeerd worden.

5. Nieuwe waarde ketens

Sociale media bieden mogelijkheden voor nieuwe samenwerkingsverbanden, sociale innovatie en technologische innovatie. Er is een trend richting open innovatie gaande, er zijn veranderende relaties tussen stakeholders. Sociale media hebben geleid tot transparantie en open data, hebben de drempel tot deelname in een waardeketen verlaagd, en bieden mogelijkheden voor niches. Dit levert nieuwe business modellen op.

6. Empowerment

Sociale media geven individuen de mogelijkheid eenvoudig en (vrijwel) kosteloos te communiceren met de wereld. Hiermee geven social media veel macht aan individuen op diverse gebieden, zoals zorg, energie en veiligheid. Door vereniging bieden sociale media bovendien de mogelijkheid om een gezamenlijke vuist te maken.

7. Veranderlijk

Het snel veranderende karakter van het sociale media landschap maakt dat organisaties, maar ook individuen, zich kunnen onderscheiden door als eerste gebruik te maken van nieuwe mogelijkheden.

8. Waarde creatie

Sociale media bieden de mogelijkheid om een relatie aan te gaan met derden en hiermee waarde voor elkaar te creëren. Door de dialoog aan te gaan, kunnen informatie en ideeën gedeeld worden en kunnen argwaan en frustratie weggenomen worden.

BEDREIGINGEN

1. Miscommunicatie

Door informatie-overload, vertalingen, inkortingen en incomplete informatie, maar ook door te snelle communicatie kan er miscommunicatie ontstaan, waardoor onterecht conclusies worden getrokken. Door de snelheid kan te snel gereageerd worden, waardoor grote, onterechte discussies gevoerd worden die kunnen exploderen.

2. Digitale kloof

Verwijst naar het groter wordende verschil tussen early adopters en late followers. Deze kloof wordt in Nederland kleiner maar is wereldwijd gezien nog fors. De oorzaak van de kloof ligt in de vaardigheden, interesses en motivaties om de vernieuwde mogelijkheden eigen te maken.

3. Chaos

Daar waar klassieke media goed te beheersen zijn, kan niemand sociale media besturen en dit doet denken aan een anarchie. Er is geen centrale aansturing in het oerwoud van sociale media en met de mierenhoop aan mensen is communicatie niet meer in handen van de organisatie of de overheid. Soms zijn het georganiseerde zwermen, maar overwegend lijkt het chaos, waardoor effectief gebruik zich moeilijk laat voorspellen.

4. Geen controle

Doordat iedereen empowered is door sociale media en doordat individuen zich gemakkelijk(er) kunnen verenigen en anderen kunnen beïnvloeden, komt controle in het geding. Zich verenigen via sociale media kan nadelige en zelfs gevaarlijke gevolgen hebben, doordat ook mensen met slechte bedoelingen gemakkelijker de krachten bundelen. Daarnaast wordt (over)empowerment regelmatig onderschat en kan één bericht heel wat schade teweegbrengen.

5. Misbruik

Kwaadwillenden kunnen sociale media op vele wijzen misbruiken en zichzelf daarmee verrijken. Misbruik van sociale media kan inbreuk betekenen op voorwaarden van sociale media aanbieders, wetgeving of ongeschreven normen en waarden. Dit misbruik kan gaan over content, persoonsgegevens of je sociale netwerk, en is allemaal het gevolg van transparantie. Hoewel getracht wordt misbruik te minimaliseren door middel van wet- en regelgeving wordt deze bedreiging alsmaar groter.

6. Sociobesitas

Het internet speelt een steeds belangrijkere rol in ons leven en sociale media heeft de trend versterkt. Naast infobesitas voegt sociale media een sociale component toe, de vraag om overal en altijd online te zijn. Wanneer de mogelijkheden van sociale media tot het uiterste worden gedreven, gaat dit ten koste van efficiëntie en gezondheid.

7. Zeepbel

Voor vele is het onduidelijk wat sociale media te bieden hebben. Eerst hoorde je er niet bij als individu of bedrijf als je niet een plekje had in Second Life, nu moet je op Facebook aanwezig zijn en zonder Twitter-account tel je niet mee. De snelle veranderingen leveren onzekerheden op ten aanzien van investeringen in tijd en geld. Is bijvoorbeeld Facebook duurzaam of uiteindelijk een zeepbel?

8. Beïnvloeding

Direct gevolg van de empowerment van personen en de community, en van de afname van controle, is het risico op waardedestructie. Iedereen kan informatie (correct, dan wel incorrect) via sociale media de wereld

insturen, zonder dat dit veel geld en moeite kost. Gevolg hiervan is dat schade aangericht kan worden aan (rechts)personen en instanties, zoals imagoschade, boycot, of zelfs ten gronde brengen van een organisatie of regering.

2.3 De populairste sociale media platforms van 2014

In het adviesplan op bladzijde 14 staat het sociale media landschap van 2014 weergegeven. Een diversiteit en veelheid aan sociale platforms waar men actief op kan zijn. Vanzelfsprekend is er verschil in de activiteit op deze platforms. Hieronder worden de populairste sociale media platforms in Nederland van het moment weergegeven en voorzien van een duidelijke uitleg. Bij de uitleg van de verschillende sociale media platforms zal de focus worden gelegd op de zakelijke mogelijkheden die deze platforms te bieden hebben. De inzichten die hieronder gegeven worden zijn gehaald uit het sociale media onderzoek van 2014 van Newcom research en consultancy. (drs. Steven Boeke, 2014)

Facebook

Facebook is het grootste sociale netwerk ter wereld, waar gebruikers hun interesse delen met anderen. Nederland heeft 8,9 miljoen leden, in 2013 stond dit aantal nog op 7,9 miljoen wat een stijging van ruim 13% laat zien. 6 op de 10 sociale media gebruikers in Nederland ziet Facebook als het belangrijkste platform om actief op te zijn (59%), dit is hoger dan in 2013. Belangrijk om te weten is dat er verschillen zijn tussen persoonlijke profielen en zakelijke pagina's. Het eerste dat je ziet wanneer je op een zakelijke Facebook-pagina terecht komt, is de "vind ik leuk" knop. Hiermee beslist de Facebook-gebruiker of hij/zij fan wordt van je bedrijf of product, dat is altijd een bewuste keuze. Het zakelijk inzetten van Facebook is belangrijk voor de naamsbekendheid, branding en interactie met klanten. Het is een populair kanaal voor bedrijven om verbindingen te leggen en de directe dialoog aan te gaan.

Twitter

Er zijn inmiddels wereldwijd 1,5 miljard accounts geregistreerd bij Twitter, er worden per dag 500 miljoen tweets verstuurd. Dit betekent dat er dagelijks 5.700 tweets per seconden worden verstuurd. Met Twitter kan men snel korte berichten uitwisselen met andere gebruikers. Dat wordt "twitteren" genoemd. Twitter is een sociaal netwerk waarbij men vrienden kan toevoegen van wie hij/zij de berichten wil lezen. Gebruikers kunnen ook reageren op berichten van anderen. De berichten mogen maximaal 140 tekens bevatten. Een bericht kan alleen tekst bevatten maar ook links naar pagina's op het web, naar foto's en naar video's. Twitter wordt ook wel microblog genoemd, namelijk korte berichten die worden verspreid naar anderen. In 2014 maken 3,5 miljoen mensen gebruik van Twitter, in vergelijking met 2013 is dit een groei van 0,2 miljoen leden. Vanwege de hoge twitter penetratie in Nederland is de grens tussen persoonlijk- en zakelijk twitteren kleiner geworden. Twitter is een extra kanaal om klanten te bereiken op een persoonlijke manier. Tips voor een zakelijk Twitter-account: maak het herkenbaar als zakelijk account, vermeld wie het account vult (de persoonlijke noot), omschrijf in de biografie duidelijk wat een volger kan verwachten, begin snel met het vullen door middel van waardevolle tweets, zoek de dialoog op met belanghebbende, geef antwoorden, check het elke dag minstens twee keer, wees en blijf actief en aanwezig.

LinkedIn

LinkedIn is een sociale netwerksite die zich richt op werkenden. Iedereen kan zich (gratis)aanmelden bij LinkedIn en een professioneel profiel aanmaken. Door dit profiel te linken met andere profielen bouw je een virtueel netwerk op. In Nederland zijn 4,1 miljoen leden actief op LinkedIn dit is een groei van 0,2 miljoen in vergelijking met 2013. Op LinkedIn kunnen bedrijven een Company Page aanmaken. Vanuit die pagina kunnen ze communiceren met mensen die hen volgen. Een bedrijf kan een update plaatsen waarop volgers kunnen reageren. Gebruikers van LinkedIn kunnen bedrijven volgen door de "Follow" knop. Ze kunnen erop reageren of de update delen met anderen. Een tweede methode voor bedrijven om in contact te komen met de doelgroep is het lanceren van een groep rondom een relevant onderwerp. Binnen de groep kunnen discussies plaatsvinden en kunnen deelnemers elkaar vragen stellen.

Youtube

In Nederland zijn 7,1 miljoen leden actief op Youtube. Youtube is een website voor het kosteloos uploaden, bekijken en delen van videofilmpjes door gebruikers. Het motto van deze website is "Youtube, Broadcast yourself". Youtube is de grootste aanbieder van online video. Youtube biedt de mogelijkheid aan mensen (bedrijven) om op een makkelijke manier video's te uploaden en te delen. Iedereen kan video's vinden op

Youtube, of die nu gaan over nieuwsberichten, hobby's, muziek of interesses. Youtube geeft de mogelijkheid om je eigen kanaal te beginnen en biedt daarmee je eigen uitzendkanaal.

Google+

Google+ is gericht op het delen van informatie met het netwerk dat er voor jou of je bedrijf op het moment toe doet. Voordat iemand kan worden toegevoegd aan je Google+ kring moeten ze worden ingedeeld, ook wel sorteren genoemd. Google+ kent namelijk de zogenoemde "kringen". En in elke kring zitten mensen die je zelf er in plaatst, bijvoorbeeld de kring collega's. Op het moment dat de gebruikers van de kring 'collega's' informatie plaatsen, hoeft er alleen op de kring te worden geklikt om van je bedrijf de laatste updates te zien. Er wordt tijd bespaard doordat er in kringen wordt gedeeld, gelezen, informatie gefilterd en gesorteerd. Ook dragen de kringen bij aan privacy omdat informatie afgeschermd kan worden van andere kringen. Google+ is een sociale netwerksite, het bevat de standaardfuncties die je van een sociale netwerksite mag verwachten. Met je connecties kun je op Google+ foto's, links, video's en berichten delen. Ook kun je met je connecties chatten, zowel in een groep als met een individueel persoon. Google+ wordt in Nederland in 2014 door 3,3 miljoen leden gebruikt. Dit is een gigantische stijging in vergelijking met 2013. Toen waren 2.0 miljoen leden actief, een stijging van 65%.

Instagram

Het aantal Instagram gebruikers hebben een ontzettend grote groei doorgemaakt. In 2013 waren 0,7 miljoen leden actief op Instagram, in 2014 is dit verdubbeld naar het aantal van 1,4 miljoen dit is een stijging van maar liefst 100%. Het leuke aan de app Instagram is, dat je heel snel mooie foto's kunt maken met je telefoon en die eenvoudig kunt delen met de rest van de wereld. Foto's kunnen bewerkt worden met filters. Een normale foto die je maakt met je telefoon is vaak nogal gewoontjes, de camera is meestal niet van hele goede kwaliteit. Maar met een Instagram filtertje er overheen wordt je foto bijzonder en is de belichting altijd in orde. Het maakt het opleuken van saaie kiekjes heel eenvoudig. Een belangrijke ontwikkeling voor Instagram het afgelopen jaar was de introductie van Instagram video.

Pinterest

Pinterest is een soort digitaal prikbord. De gebruikers kunnen plaatjes (pins genaamd) op prikborden (pinboards) plakken. Zo kun je prikborden maken over elk favoriet onderwerp. Deze plaatjes kun je weer delen met je vrienden. Zij kunnen jouw pins leuk vinden (like) en op hun eigen boards pinnen (repin). Pinterest is dus een applicatie waarmee je snel je interesses met anderen kunt delen.

Flickr

Flickr is een online fotodienst. Op de Flickr site kan je foto's uploaden en delen met de rest van de wereld. Flickr is actief sinds 2004 en begin 2005 overgenomen door Yahoo. Je kunt foto's uploaden via de website, via e-mail of mobiele telefoon. Flickr is veruit de populairste website voor digitale foto's. In 2009 is begonnen om ook korte video's en filmpjes te kunnen plaatsen. Momenteel zijn er zo'n 6000 nieuwe foto's die er elke minuut geplaatst worden.

Foursquare

Foursquare is een "location based" social media platform, en is gericht op het delen van je locatie. Gebruikers kunnen de locatie waar ze zich bevinden kenbaar maken aan hun sociale netwerk. Het werkt als volgt: via de mobile app (of website) bepaalt Foursquare met behulp van GPS de locatie van de gebruiker. Vervolgens vraagt de app de gebruiker om in te checken op deze locatie. Wanneer ingecheckt communiceert Foursquare deze locatie aan het netwerk, eventueel voorzien van een boodschap van de gebruiker. Wanneer Foursquare gekoppeld zit aan andere sociale media zoals Facebook en Twitter is het hierop ook zichtbaar. Door in te checken op locaties zijn punten en badges te verdienen. Zo wordt degene die het vaakst op een locatie is ingecheckt 'Mayor' van deze locatie. Hiervan worden scores bijgehouden, wat zorgt voor een spelelement binnen het platform. Door in bijvoorbeeld filialen van Starbucks in te checken, verzamelen Foursquare-gebruikers punten, waarmee ze kortingen kunnen krijgen op de aankopen die ze doen. Dit soort sites is met name geschikt voor locatiegebonden bedrijven, denk aan horeca, retail, musea, maar ook zorgverleners en werklocaties, zoals kantoren. Je kunt rechtstreeks op een check-in reageren door hierop te monitoren.

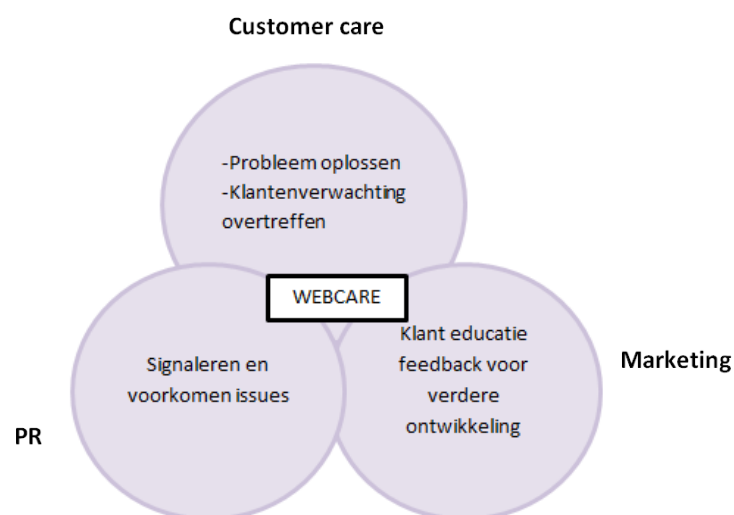
2.4 Webcare en monitoring

Sociale media zijn overal, en een steeds groter deel van de communicatie vindt plaats via digitale (sociale) kanalen. Deze explosie biedt volop kansen om op nieuwe manieren te luisteren en interacteren met de omgeving. Het gesproken woord is vluchtig, terwijl digitale communicatie vaak niet meer verdwijnt en via

zoekmachines eenvoudig is te vinden. Met de toename van het aantal online conversaties groeit bij de organisatie ook de noodzaak en behoefte om te participeren in de online dialoog. Het gevolg is dat steeds meer organisaties op zoek zijn naar professionele tools om monitoring- en webcareprocessen in te richten.

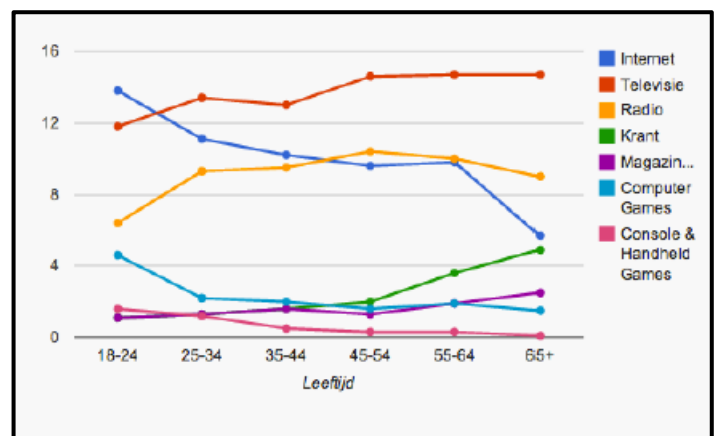
In 2012 werd veel gesproken over webcare, maar was er nog geen onderzoek gedaan naar de feitelijke situatie. Dit was de aanleiding voor Upstream (Marco Derksen e.a.) om in samenwerking met Repmen (Ronald van der Aart) een eerste Quick Scan naar de stand van webcare in Nederland uit te voeren. (Marco Derksen, 2013) Het onderzoek is gericht op hoe organisaties webcare hebben ingericht, valkuilen bij implementatie en ambities voor de toekomst. 101 bedrijven hebben deelgenomen aan het onderzoek, waarvan 66 commercieel en 35 non-profit organisaties. In totaal hebben 85 respondenten aangegeven nu of in het verleden werkzaam met webcare te zijn geweest.

- **Monitoring:** Monitoren is het “luisteren” op internet. Het kijken naar wat er op sociale media over de organisatie wordt gezegd.
- **Webcare:** Webcare is de structurele, real-time serviceverlening van een organisatie via sociale media aan een of meerdere specifieke doelgroepen. Met webcare antwoordt een organisatie op vragen, verstrekt ze informatie en lost ze klachten op. Dat doet de organisatie zowel reactief als op eigen initiatief. Opgedane inzichten over producten en diensten en/of serviceverlening worden bovendien intern teruggekoppeld aan relevante personen en/of afdelingen. Het doel van webcare is om onder andere imagoschade te voorkomen. Sommige bedrijven en organisaties schakelen externe partijen in om hun online reputatie in de gaten te houden. Webcare is een combinatie van social media monitoring, klantenservice en een pr-afdeling. Op onderstaande afbeelding is te zien dat webcare centraal moet komen te staan tussen deze drie afdelingen.



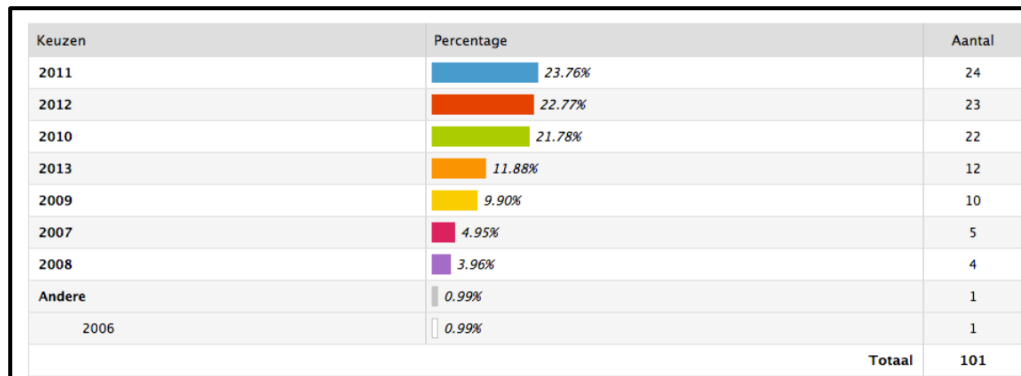
Figuur 2. Positie webcare binnen een organisatie

De mediaconsumptie laat zien dat het internet gebruik en sociale media gebruik in 2013 is toegenomen in vergelijking met 2012. Het aantal uren dat aan digitale media wordt besteed neemt toe en tijd dat aan traditionele media wordt besteed neemt af. Hierbij is traditionele media echter nog steeds de bovenliggende partij.



Tabel 1. Mediaconsumptie

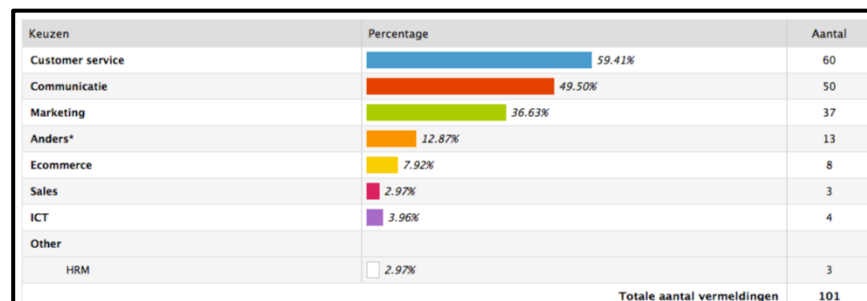
In de jaren 2010, 2011 en 2012 lag de piek van starten met webcare door organisaties. In 2013 is het aantal organisaties dat is gestart met webcare lager dan in voorgaande jaren. Webcare wordt door steeds meer organisaties actiever opgepakt en uitgevoerd. Dit resulteert in meer online dialogen tussen klant en organisaties. Ook de groei en gebruik van sociale netwerken worden gezien als een verklaring voor de toename van webcare. Webcare wordt steeds meer omarmd door het Nederlandse publiek, klanten zoeken steeds vaker deze ingang. Het volume van vragen, reacties en antwoorden nemen toe waardoor er stappen worden genomen op het gebied van de inrichting van webcare. Webcare is vanzelfsprekend(er) en volwassen(er) geworden.



Tabel 2. Actief met webcare sinds

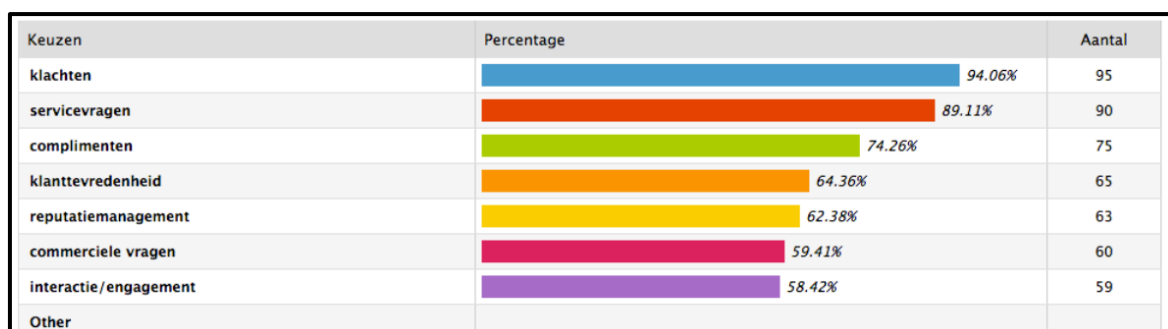
Webcare wordt in 2013 vooral ingezet bij grote organisaties met meer dan 250 klanten en/of meer dan 250 medewerkers. Ook hebben de organisaties een omzet/begroting ruim hoger dan 1 miljoen. De verklaring is dat het volume van het aantal berichten hoger is en daardoor eerder wordt gestart met structureel inrichten van webcare bij de organisaties. Wel wordt duidelijk dat de kleinere organisaties in 2013 ook actiever worden met webcare.

Er is ook gekeken naar de beschikbare capaciteit voor webcare. Hierbij zijn zowel de medewerkers als de FTE in beeld gebracht. Bijna drie kwart van de respondenten gaven aan dat hun organisatie één tot zes medewerkers actief zijn op het gebied van webcare. De gemiddelde tijd die deze medewerkers mogen besteden aan webcare is 0,63 FTE per betrokken medewerker. Er lijkt niet een eenduidige plek voor webcare in de organisatie te zijn. Wel wordt de afdeling customer care significant vaker genoemd dan communicatie en marketing. Maar wordt webcare ook gevonden op de afdelingen sales, ICT, ecommerce etc.



Tabel 3. De plaats van webcare in een organisatie

De redenen om met webcare te starten zijn voor organisaties verschillend. Onderstaand diagram laten de aandachtgebieden zien waar organisaties webcare voor inzetten. Klachten, vragen en complimenten zijn het primaire aandachtsgebied van webcare. Daarna spelen klanttevredenheid en reputatiemanagement een belangrijke rol. Daarna komen de commerciële vragen en de interactie. Onderstaande vier aandachtsgebieden liggen cijfermatig erg dicht bij elkaar.



Tabel 4. Aandachtsgebieden waar organisaties webcare voor inzetten

De reactietijd van organisaties om te reageren op berichten die gemonitord zijn of gericht zijn aan de organisaties ligt tussen de 1 en 8 uur tijdens aangegeven openingstijden. 34 organisaties reageren binnen 1 uur, 41 organisaties binnen 4 uur en 26 organisaties binnen 8 uur. De oplostijd ligt echter hoger omdat het “ophalen” van antwoorden uit de organisaties vertraging in tijd kan opleveren. Ruim 70% van de organisaties laten weten binnen 1 á 2 dagen een oplossing te kunnen bieden.

Hieronder staan twee lijstjes met de meest genoemde betaalde en gratis tools. Uit de antwoorden bleek ook dat betaalde en gratis tools vaak naast elkaar worden gebruikt.

Top 10 gebruikte betaalde tools	Top 3 gebruikte gratis tools
1. Coosto	1. Hootsuite (gratis/betaalde versie)
2. Buzzcapture	2. Tweetdeck
3. Sales force marketing cloud cradian6	3. Google alert/ Google analytics
4. Media injection	
5. Clipit	
6. Meltwater Buzz	
7. Tracebuzz	
8. Ob14wan	
9. Sprout social	
10. Engagor	

De gratis webcare- en monitoringstools worden hieronder voorzien van een extra uitleg.

Meten is weten, als je sociale media in het bedrijf gaat inzetten, verwacht het management daar ook cijfers over. Wat levert het op? Wat kost het? Hoeveel mensen bereiken we? Enzovoort.

GRATIS MONITORING- EN WEBCARETOOLS

-Google Analytics Google Analytics is een uitstekende gratis tool. Deze tool geeft aan via welke verwijzing bezoekers op je site terecht zijn gekomen. Als blijkt dat 80% via Twitter binnenkomt, dan weet je dat het bedrijf daar effectief aanwezig is.

-Google Alert Om inzicht te krijgen in wat er over je bedrijf gezegd wordt is Google Alert een effectieve gratis tool. Het zoekt het internet voor je af en zodra er een nieuw bericht verschijnt met bijvoorbeeld de bedrijfsnaam, krijg je per email direct een melding om je op de hoogte te stellen.

-Hootsuite Hootsuite profileert zichzelf als een social media dashboard. Een groot voordeel van Hootsuite is dat je niets hoeft te downloaden, inloggen is voldoende. Hootsuite kan gekoppeld worden aan Twitter, Facebook, LinkedIn, Foursquare en Google+. Bij de gratis versie mag je vijf accounts koppelen, bij de betaalde versie kan er ongelimiteerd gekoppeld worden. Deze keuze is afhankelijk van de bedrijfsgrootte en de grootte van het team.

-Tweetdeck Tweetdeck is opgericht in 2008 en in 2011 overgenomen door Twitter. Bij Tweetdeck moet je de benodigde software downloaden. Na het downloaden van Tweetdeck is het erg gemakkelijk in te richten. Tweetdeck is voor zowel Twitter als Facebook een prima keuze. Het grote gebruiksgemak en het overzicht maakt Tweetdeck een prima tool.

BETAALDE MONITORING- EN WEBCARETOOLS

Coosto De provincie Noord-Brabant is al lid van Coosto. Hierdoor is het minder relevant om andere betaalde monitoringtools toe te lichten. Coosto levert krachtige tools voor sociale media monitoring en webcare. Coosto biedt diepgaande inzichten in conversaties op sociale media. Er wordt real-time antwoord verkregen op de vragen: wie, wat, waar, wanneer, waarom en hoe. (over coosto)

Bij Facebook en LinkedIn krijg je bij een bedrijfsprofiel of bij een zakelijke pagina gratis statistiek mogelijkheden. Facebook kan eigenaren inzicht geven in het succes van hun pagina door Facebook Insights. Toegang wordt verleend indien er minimaal dertig likes zijn ontvangen. Facebook Insights biedt inzicht in het aantal likes, het aantal maandelijkse actieve gebruikers, het aantal views per post, en het aantal mensen dat over de pagina spreekt.

Struikelblokken en valkuilen bij de implementatie van webcare bij organisaties zijn logischerwijs divers, maar toch zijn er een aantal overeenkomsten uit te halen. Overtuigen van hoger management om sociale media te monitoren en te beantwoorden. Ontbreken van kennis en ervaring van mensen die webcare gingen doen en klanten die niet begrijpen dat niet alles geregeld kan worden vanaf de webcare afdeling.

Uitdagingen en ambities die gesteld worden door organisaties voor het komende jaar geven daarvoor een breed scala aan antwoorden, maar de meeste antwoorden komen wel op het zelfde neer. Namelijk een verdere professionalisering van de webcare functie. Andere belangrijke uitdagingen zijn capaciteitsuitbreiding, intern draagvlak en uitbreiding van taken en het aantal online platforms waarop de organisatie actief is. Ook het verbeteren van de responstijd worden regelmatig genoemd.

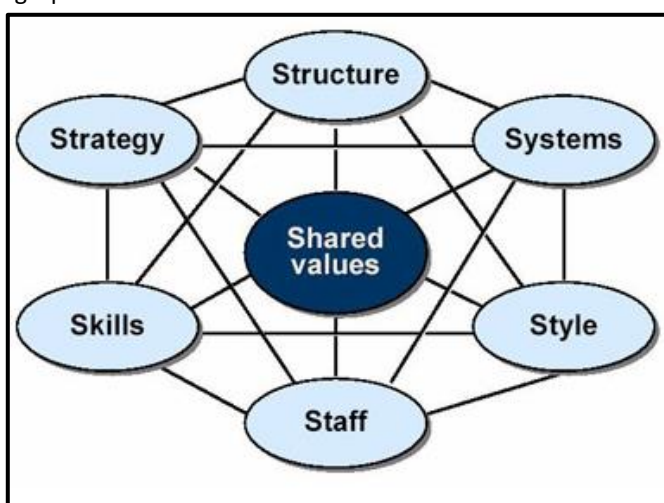
Belangrijke tips die nog zijn gegeven, luiden als volgt:

- Reageer zo snel mogelijk (snelle responstijd)
- Persoonlijke tone-of-voice
- Communiceer als mens niet als bedrijf.

Bijlagen 3: De Interne analyse

3.1 Het 7S model

Hoe ziet de provincie Noord-Brabant er als organisatie uit? Om gericht met communicatie aan de slag te kunnen gaan is uiteraard een goed inzicht in de organisatie van belang. In deze analyse wordt gekeken naar de provincie Noord-Brabant in het algemeen en daarnaast wordt de nadruk gelegd op de cluster 'Projecten en Vastgoed' om op die manier een algeheel beeld te kunnen schetsen van de organisatie. Aan de hand van het 7S model van McKinsey zal de interne analyse vorm krijgen (Admin, 2013). Het 7S model is een management model/instrument dat ingezet kan worden bij het analyseren van de interne organisatie. Het model benoemt de belangrijkste elementen waardoor het een handige checklist vormt om stap voor stap de interne organisatie te analyseren. De informatie waar een bronvermelding bij staat komen uit interne documenten van de provincie Noord-Brabant, de informatie waar geen bronvermelding bij staat komen voort uit interne gesprekken.



Figuur 3. Het 7s model van McKinsey

Het 7S model van McKinsey bestaat uit de volgende elementen:

1. **Strategie (strategy)**
Wat is de vastgestelde strategie van de organisatie? Met welke middelen moeten de doelen gerealiseerd worden?
2. **Structuur (structure)**
Hoe is de organisatie ingericht? Functies, bevoegdheden, hiërarchie, verdeling van arbeid etc.
3. **Systemen (systems)**
Hoe verlopen de processen binnen de organisatie? Communicatiestromen, procedures, afspraken etc.
4. **Staf/personeel (staff)**
Hoe is P&O binnen de organisatie vormgegeven? Aan welke kenmerken moet het personeel voldoen? Hoe beloont de organisatie en hoe wordt het personeel behouden?
5. **Sleutelvaardigheden (skills)**
Welke vaardigheden hebben werknemers waardoor het bedrijf onderscheidende prestaties neer kan zetten? Hoe zorgt de onderneming voor onderscheidend vermogen?
6. **Stijl (style)**
Stijl verwijst naar de leiderschapsstijl van het management.
7. **Gedeelde waarden (shared values)**
Gedeelde waarden zijn het bestaansrecht van een organisatie en staat daarom centraal in het model. Kernwaarden, visie, missie en bedrijfscultuur waarop de organisatie is gebaseerd.

1.Strategie (strategy) (Noord-Brabant, Positie en rol van de provincie, 2014)

Wat is de vastgestelde strategie van de organisatie? Met welke middelen moeten de doelen gerealiseerd worden?

De provincie vormt de schakel tussen de gemeenten en het rijk en wordt daardoor het midden bestuur genoemd. Kort samengevat kan er gezegd worden, dat ze de taken uit voert die voor gemeenten te groot zijn en voor het rijk te klein. Ruimte, economie, milieu, mobiliteit en cultuur zijn de provinciale kerntaken. Het provinciebestuur kiest zelf bewust haar plaats in relatie tot taken en verantwoordelijkheden van rijk en gemeenten. In het ruimtelijke domein is de provinciale eenheid leidend terwijl in het economische domein de leiding meer ligt bij de bedrijven, burgers en maatschappelijke organisaties en neemt de provincie een faciliterend en regisserende rol aan.

De provincie neemt geen taken van anderen over en gaat zeker niet op de stoel van rijk of gemeenten zitten. De provincie grijpt in waar ze het verschil kan maken. De provincie wil een nieuwe/innovatieve rol spelen die partijen bij elkaar brengt en slimme verbindingen legt. Zo kan de provincie doen waar ze goed in is: innovatie en samenwerking stimuleren in wisselende coalities of platforms. Met als gevolg een beter vestigings- en leefklimaat in Brabant. Het geheel van plannen, acties of middelen om vooraf bepaalde doelstellingen te bereiken staan voor de provincie Noord-Brabant allemaal omschreven in de "agenda van Brabant". Het hoofddoel van deze agenda is om Brabant in de Europese top 5 van kennis- en innovatieregio's te krijgen.

De cluster 'Projecten en Vastgoed'

De cluster 'Projecten en Vastgoed' voert infraprojecten uit die altijd in samenwerking verlopen met partners. Het gaat hierbij met name om het bij elkaar brengen en samenbinden van de juiste partijen om gezamenlijke doelstellingen en ambities te bereiken. De samenwerkende partijen nemen samen de verantwoordelijkheid op zich. Samenwerking is een ontzettend belangrijk component binnen dit cluster.

2.Structuur (structure) (Noord-Brabant, Organisatiestructuur, 2014)

Hoe is de organisatie ingericht? Functies, bevoegdheden, hiërarchie, verdeling van arbeid etc.

De provincie Noord-Brabant heeft een uitgebreide organisatiestructuur, maar liefst 1500 medewerkers zijn actief binnen de provincie Noord-Brabant. Aan het hoofd van de organisatie staat de directie die onder leiding staat van drie algemeen directeuren:

- Algemeen directeur, Annemie Burger
- Directeur Bedrijfsvoering en Financiën, Marian Zoodsma
- Directeur Strategie en Beleid, Erik van Merrienboer

De directie is verantwoordelijk voor het functioneren van de totale organisatie. Deze bestaat uit negen verschillende clusters en een aantal ondersteunende en adviserende afdelingen. De negen clusters zijn weer opnieuw onder te verdelen in afdelingen. De ondersteunende/adviserende afdelingen geven o.a. advies aan de directie en de ambtelijke organisatie en houden toezicht op gemeentes.

De cluster 'Projecten en Vastgoed'

De cluster 'Projecten en Vastgoed' werkt in teamverband aan infraprojecten. Bij elk projectteam staat een projectleider aan het hoofd om het project te managen zodat het in goede banen wordt geleid. De cluster projecten en vastgoed bestaat uit vier verschillende afdelingen, elke afdeling oriënteert zich op een andere fase van het project. Dit betekent dat je als projectteam bijvoorbeeld eerst in de voorbereidingsfase zit en daarna doorschuift naar de uitvoeringsfase, het kan ook zijn dat het project overgenomen wordt door een ander team. Dit laat zien, dat de bedrijfsvoering bij infraprojecten erg procesmatig is wat zorgt voor een flexibele manier van werken. In de cluster projecten en vastgoed maakt iedereen gebruik van zijn eigen expertise en vakkennis. Zo zijn er personen aangesteld die zich bezighouden met de kabels en leidingen onder de grond en anderen zijn weer bezig met de grafische kant van het vak (uitwerking van ontwerptekeningen).

De organisatie kan omschreven worden als een lijnorganisatie. De lijnorganisatie gaat uit van het principe dat een medewerker slechts één directe leidinggevende heeft door wie hij wordt aangestuurd en van wie hij opdrachten ontvangt. Wanneer er naar de cluster projecten en vastgoed wordt gekeken zien we, hier duidelijk sprake is van een projectorganisatie. dat een project organisatie duidelijk naar voren komt. Er wordt gesproken van een projectorganisatie als vooraf wordt vastgelegd dat bepaalde resultaten binnen een bepaalde tijd en met bepaalde middelen moeten worden bereikt. Er wordt in teamverband gewerkt aan infraprojecten en aan het hoofd van ieder project staat een projectleider. De projectmedewerkers zijn meestal afkomstig van één en

dezelfde cluster: 'Projecten en Vastgoed'. Wanneer het nodig is kunnen andere clusters ingeschakeld worden om betere bedrijfsvoering mogelijk te maken.

De organisatiestructuur van de provincie Noord-Brabant

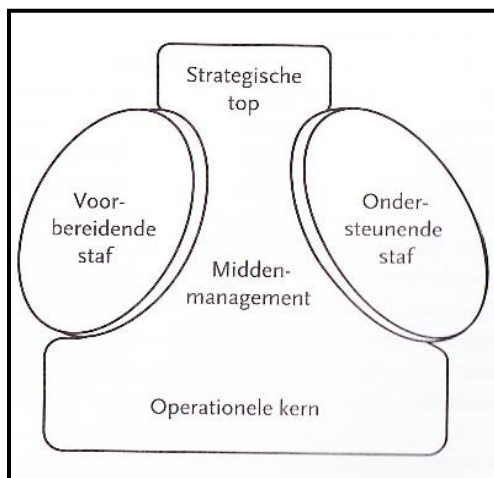
De volgende pagina laat ter verduidelijking een schematische weergave zien van de clusters en de bijbehorende afdelingen. De cluster 'Projecten en Vastgoed' waar het onderzoek zich op richt en het advies voor geschreven wordt, is ter verduidelijking in het schema paars gemarkeerd.

De Clusters	Afdelingen	Ondersteunende/ adviserende afdelingen
-Ruimte <i>De cluster ruimte werkt aan de ontwikkeling en uitvoering van het ruimtelijk beleid in Brabant.</i>	- Landbouw - Ruimtelijke ontwikkeling Midden-West - Ruimtelijke ontwikkeling Zuid-Oost - Toezicht ruimtelijke ontwikkeling - Ruimtelijke ontwikkeling Noord-Oost - Strategie, beleid en monitoring	<i>De ondersteunende/ adviserende afdelingen geven o.a. advies aan de directie en de ambtelijke organisatie en houden toezicht op gemeentes.</i> - Bestuurlijke organisatie en toezicht - Kennis en onderzoek - Concernteam - Kabinetszaken - Auditing en Procesmanagement
- Economie en internationalisering <i>De cluster economie en internationalisering werkt aan een sterke Brabantse economie en is een schakel tussen overheden, ondernemers en onderwijs.</i>	- Economisch beleid en deelnemingen - Internationale zaken - Energie en innovatie	
-Mobiliteit en infrastructuur <i>De cluster Mobiliteit en infrastructuur werkt aan een bereikbaar Brabant.</i>	- Mobiliteitsbeleid - Verkeersbeheer - Openbaar vervoer - Verkeersmanagement	
-Cultuur en samenleving <i>De cluster cultuur en samenleving zorgt ervoor dat burgers in Brabant prettig kunnen blijven wonen, werken en recreëren.</i>	- Cultuur - Samenleving - Jeugd	
-Natuur en milieu <i>De cluster natuur en milieu werkt aan optimale zorg voor ecologie, milieu, lucht, water, bodem, natuur en landschap.</i>	- Afval- en grondstoffenbeheer - Bodem - Grondwater- en oppervlaktewater - Milieubeheer - Milieumetingen - Natuur en landschap - Natuurverkenningen - Opdrachtgeverschap en regie omgevingsrecht - Programmamanagement en milieubeleid - Vergunningverlening afvalrecycling en industriële bedrijven - Vergunningsverlening procesindustrie en afvalverwerking	
-Projecten en vastgoed <i>De cluster projecten en vastgoed werkt o.a. aan vastgoed, de voorbereiding en uitvoering van infrastructuur.</i>	- Contract- en projectmanagement - Uitvoering infrastructurele werken - Voorbereiding infrastructurele werken - Vastgoed	
-Bedrijfsvoering <i>De cluster bedrijfsvoering verricht alle ondersteunende taken voor de organisatie.</i>	- Administratie - Communicatie - Financiën, planning en control - Juridische zaken - Personeel en organisatie - Subsidies	
-Service en relatiemanagement <i>De cluster service en relatiemanagement verricht ondersteunende taken rond huisvesting, inkoop en facilitaire zaken.</i>	- Bestuur service - Collegiale service - Huis voor Brabant - Publieksservice	
-ICT en informatiemanagement <i>De cluster ICT en informatiemanagement verricht ondersteunende taken voor de 9 clusters.</i>	- Documentaire informatiesystemen - Geografische informatie - Informatiemanagement - Informatiesystemen - Informatietechniek	

Organisatievormen, De typologieën van Mintzberg

Wanneer er gekeken wordt vanuit de typologieën van Mintzberg kan er het volgende worden geconcludeerd. Henry Mintzberg is tot een synthese gekomen van de belangrijkste theorieën betreffende de wijze waarop organisaties gestructureerd zouden moeten worden. Mintzberg staat stil bij de vijf samenstellende delen van de organisatiestructuur. Deze onderscheidt: de strategische top, het middenmanagement, de operationele kern (werkvloer) en de staf: de voorbereidende staf en de ondernemende staf. Het gewicht van deze vijf onderdelen kan per organisatie verschillen. De provincie Noord-Brabant kan als organisatie omschreven worden als een machineorganisatie.

De structuur van een machine organisatie kan omschreven worden als gecentraliseerde bureaucratie. Officiële procedures, gespecialiseerd werk, uitgebreide hiërarchie, strikte scheiding van werkzaamheden in functie (groepen). De ondersteunende staf is zeer groot om onzekerheid te verkleinen. De omgeving van de organisatie is overzichtelijk en stabiel. (Reijnders, Basisboek interne communicatie, 2010)



Figuur 4. De structuur van een machine organisatie

3.Systemen (systems)

Hoe verlopen de processen binnen de organisatie? Communicatiestromen, procedures, afspraken etc.

De provincie Noord-Brabant maakt dagelijks gebruik van verschillende systemen zowel op intern niveau als extern niveau.

Intern

- | | |
|---------------------|--|
| -Beloningssysteem | De provincie Noord-Brabant biedt een 36-urige werkweek aan en een beloning op basis van prestaties. |
| -Informatiesystemen | De provincie Noord-Brabant vindt het erg belangrijk dat de medewerkers goed op de hoogte worden gehouden van zaken die van belang zijn. De medewerkers van de provincie Noord-Brabant ontvangen informatie via e-mail, het intranetplatform Brain, Yammer en via audio-omroepen die verspreid zijn over heel het gebouw. |

Extern

- | | |
|--------------------------|--|
| -Klantencontact systemen | Via Brabant Loket, het telefonisch klantencontactcentrum van de provincie Noord-Brabant, kunnen klanten en partners telefonisch contact opnemen met de provincie. Ook is er een corporate e-mail adres waar gebruik van wordt gemaakt om contact met de provincie op te nemen. |
| -Sociale media systemen | Door de opkomst van sociale media kunnen klanten en partners van de provincie Noord-Brabant ook contact opnemen via sociale media |

platforms. De provincie maakt gebruik van LinkedIn, Facebook en Twitter. Deze platforms worden ingezet door de provincie voor het spreiden van informatie over algemene zaken.

-Informatiesystemen

De provincie zendt informatie via verschillende kanalen. De corporate website, de wekelijkse nieuwsbrief, het online magazine "Brabant magazine" dat elke vier maanden uitkomt en natuurlijk via de sociale media kanalen.

4.Staf/personeel (staff)

Hoe is P&O binnen de organisatie vormgegeven? Aan welke kenmerken moet het personeel voldoen? Hoe belooft de organisatie en hoe wordt het personeel behouden?

Er werken bijna 1500 medewerkers bij de provincie Noord-Brabant. Deze mensen moeten er voor zorgen dat organisatiedoelen behaald kunnen worden. Dit onderstreept het belang van goede werving, selectie, opleiding, beoordeling, beloning en talent en loopbaanontwikkeling.

Alle medewerkers zijn trots op wat ze doen voor Brabant. Er wordt optimaal samengewerkt zowel intern als extern. Er wordt in teamverband gewerkt om zoveel mogelijk kennis en kunde in te zetten. De provincie Noord-Brabant bestaat uit mensen die verantwoordelijkheid dragen voor wat ze doen. Er wordt gebruik gemaakt van flexplekken en ook het nieuwe werken is geen onbekend begrip. De organisatie wil zich blijven verbeteren. Op dit moment staan drie concrete punten centraal die een positieve bijdragen moeten leveren aan de interne werksfeer.

1. Eigenaarschap: zelf verantwoordelijkheid nemen voor de organisatie en het werk dat ze daar doen.
2. Resultaatgerichtheid: het resultaat van je werk telt.
3. Aanspreken: elkaar feedback geven en elkaar aanspreken op gedrag waar mogelijk en nodig is.

Daarnaast maakt de provincie Noord-Brabant gebruik van de pop-cyclus. De pop-cyclus is een persoonlijk ontwikkelingsplan waar medewerkers mee aan de slag kunnen gaan. de cyclus bestaat uit planning, voortgang en beoordeling, gekoppeld aan de vier kernwaarden van de provincie (verbindend, doortastend, ondernemend en vernieuwend). Elk jaar vindt er een voortgangsgesprek met de teamleider plaats om te bekijken of persoonlijke doelen zijn behaald of dat er nog wat aansturing voor nodig is.

De cluster 'Projecten en Vastgoed'

Ook op deze afdeling zien we terug dat er gewerkt wordt met flexplekken. De medewerkers krijgen de mogelijkheid aangeboden om eens ergens anders te gaan zitten. Op deze manier blijft het contact met collega's optimaal. Ook de inrichting van de afdeling draagt bij aan het "wij"-gevoel, de deuren staan overal open wat erg uitnodigend werkt. Ook het nieuwe werken heeft hier zijn intrede gedaan dit zorgt voor meer flexibiliteit bij de uitvoering van werkzaamheden. Iedereen draagt zorg voor zijn/haar taken, het onderling vertrouwen is groot.

5.Sleutelvaardigheden (skills)

Welke vaardigheden hebben werknemers waardoor het bedrijf onderscheidende prestaties neer kan zetten? Hoe zorgt de onderneming voor onderscheidend vermogen?

De kracht van de provincie Noord-Brabant ligt in de component samenwerken. Medewerkers van de provincie laten weten, dat ze vaak van externe partijen horen dat Brabanders echte aanpakkers zijn en de kracht bij hen zit in de samenwerking. Wanneer externe partijen dit op valt kunnen we ook stellen, dat samenwerking bij de provincie Noord-Brabant zorgt voor onderscheidend vermogen.

De cluster 'Projecten en Vastgoed'

Als we kijken naar de N279 zien we, dat vernieuwing een eigenschap is waarin ze uitblinkt. Dit uit zich in de BVP-aanbestedingsmethode en de DBm-contractvorm. BVP aanbestedingsmethode en DBm contractvorm zijn vernieuwende manieren van aanbesteden. Er wordt veel vrijheid en expertise bij de aannemer gelegd. Dit betekent dat je als opdrachtgever veel meer los moet durven laten en vooral functionele eisen stelt. Een voorbeeld hiervan is dat wanneer er een brug moet worden gebouwd er geen eisen worden gesteld aan kleur, hoogte en materiaal, maar dat je als opdrachtgever zegt dat je op een veilige manier naar de overkant moet kunnen. Vernieuwing is dus een component wat bij de cluster 'Projecten en Vastgoed' mooi tot uiting komt.

6. Stijl (style)

Stijl verwijst naar de leiderschapsstijl van het management.

De leiderschapsstijl van de provincie Noord-Brabant wordt vormgegeven door Robert Blake en Jane Mouton. Deze twee revisionisten hebben een leiderschapsdiagram ontwikkeld waarmee zij tot een groot aantal verschillende leiderschapsstijlen komen. Het uitgangspunt van hun model is dat een leiderschapsstijl niet eendimensionaal bekeken kan worden. Zij komen tot de conclusie dat twee dimensies van leiderschap belangrijke elementen zijn bij het bereiken van goede resultaten, namelijk de mate van productie- of taakgerichtheid en de mate van mensgerichtheid. In hun matrix komt duidelijk naar voren of managers zich op productie of op mensen richten. (Mouton, 2009)

Dimensie	Leiderschapsstijl				
	1.1 Verschraald Management	9.1 Taakgericht/ autoritair management	1.9 Country club management	5.5 Gulden middenweg	9.9 Teamgericht/ democratisch management
Productiviteit	Gering	Hoog	Gering	Matig	Hoog
Communicatie	Oppervlakkig	Eenrichting	Intensief	Zorgzaam	Open
Houding t.o.v. medewerkers	Nauwelijks betrokken	Dirigerend	Positief	Luisterend	Prettig
Motivatie	Nauwelijks	Door straf en angst	Groot	Matig	Zeer groot
Houding t.o.v. fouten	Onverschilligheid	Negeren	Niet	Oplossen	Oorzaken wegnemen

De provincie Noord-Brabant maakt gebruik van de leiderschapsstijl 9.9 of ook wel teamgericht/democratisch management genoemd. Er wordt aan ontzettend veel projecten tegelijk gewerkt wat zorgt voor een hoge productiviteit. De cluster 'Projecten en vastgoed' werkt in teamverband aan meerder infraprojecten die door elkaar heen lopen. Een open communicatie houding is hierbij van belang. De medewerkers hebben een erg collegiale houding wat zorgt voor een prettige werksfeer. De motivatie van de medewerker is zeer groot en je ziet terug, dat ze passie hebben voor het werk wat ze doen. Wanneer er fouten worden gemaakt, proberen ze die te herstellen en er direct een leerproces aan vast te koppelen.

7. Gedeelde waarden (shared values) (Missie en visie, 2014)

Gedeelde waarden zijn het bestaansrecht van een organisatie en staat daarom centraal in het model.

Kernwaarden, visie, missie en bedrijfscultuur waarop de organisatie is gebaseerd.

Visie

De provincie staat voor: "Brabant en de Brabanders als kleurrijke, ondernemende en sociale provincie.

Dit wordt nageleefd door open en transparant te zijn naar de buitenwereld, innovatief te handelen, resultaten duidelijk weer te geven, interne en externe belangen samen te brengen en door samen te werken met verschillende partners.

Missie

De provincie neemt (in hun belang) initiatieven om maatschappelijke vragen op te lossen op het terrein van ruimte, economie, milieu, mobiliteit en cultuur.

Kernwaarden

Dit zijn de belangrijkste waarden van een organisatie/bedrijf, het zijn de waarden waar een organisatie naar streeft. Ze worden ook wel basiswaarden genoemd.

De provincie Noord-Brabant staat voor: verbindend, doortastend, vernieuwend en betrouwbaar zijn.

-Verbindend

Interne en externe belangen worden samen gebracht. Er wordt van buiten naar binnen gekeken. Er wordt samengewerkt met partners en deze onderlinge samenwerking wordt gestimuleerd.

-Doortastend

De provincie Noord-Brabant staat voor een helder geformuleerd maximaal resultaat. En het aangrijpen van kansen.

-Vernieuwend

Dit staat voor een creatieve manier van werken. Ze staan open voor nieuwe ideeën, leren van zaken die niet goed zijn gegaan en verbetering aanbrengen waar nodig is. Deze aanpak zorgt ervoor dat ze een voorbeeld voor anderen zijn.

-Betrouwbaar

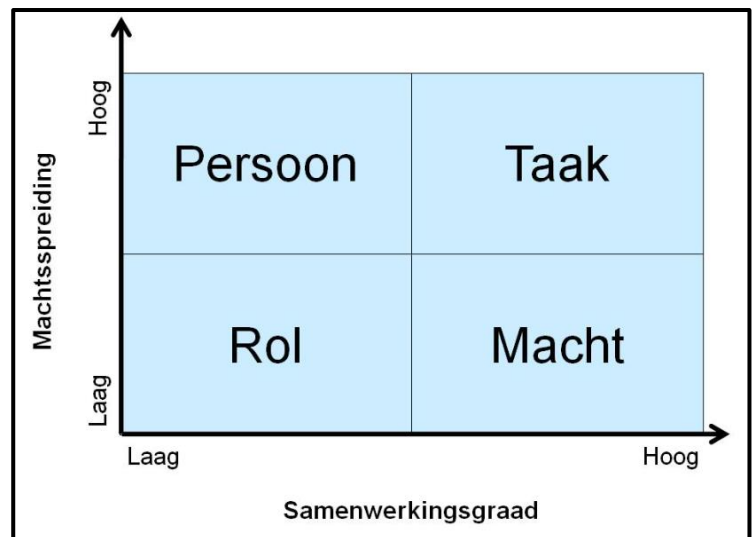
De provincie zegt wat ze doet en doet wat ze zegt. Zij toont één gezicht naar buiten, is aanspreekbaar op haar woorden en daden en doet wat is afgesproken in resultaat en dienstverlening.

Bedrijf/organisatie cultuur

De organisatiecultuur wordt weergegeven naar de cultuurtypologieën van Handy. Handy maakt onderscheid in twee cultuurdimensies: macht spreiding, (dit is de mate waarin beslissingsbevoegdheid gecentraliseerd of gedecentraliseerd is) en samenwerkingsgraad (dit is de mate waarin wordt samengewerkt.) Als deze twee dimensies tegen elkaar worden uitgezet, krijg je een 2x2 matrix. (Handy, Typologie van Handy, 2009)

De provincie Noord-Brabant is te typeren als een organisatie met een taakcultuur. De organisatie kenmerkt zich door taakgerichtheid en professionaliteit. De organisatie bestaat uit een

netwerk van los/vaste taakeenheden, waarbij elke eenheid grote zelfstandigheid bezit en tegelijkertijd een specifieke verantwoordelijkheid draagt binnen het geheel. Het behalen van resultaat is het centrale vraagstuk. In de cluster projecten en vastgoed komt dit herkenbaar terug.



Figuur 5. De cultuurtypologieën van Handy

3.2 De visie op communicatie van de provincie Noord-Brabant (Noord-Brabant, 2013)

De provincie Noord-Brabant communiceert eenduidig, samenhangend en sterk met haar omgeving vanuit één identiteit. Dit doen zij overwegend digitaal, met een duidelijke focus op de communicatieboodschappen en een hoge mate van omgevingsgerichtheid. De provincie communiceert in een Brabantse, nationale en internationale context. Een context waarbinnen ook gemeenten, waterschappen, bedrijven, (lokale)omroepen, (regionale)dagbladen en de (georganiseerde) Brabander communiceren. Vanuit de ambitie van de Agenda van Brabant zoekt de provincie de verbinding met de omgeving. Samen met overheden, organisaties en onderwijs draagt de provincie bij aan de ontwikkeling van de eigen, lokale leefomgeving en aan die van de regio's in nationaal en internationaal perspectief.

De provincie communiceert:

- Omdat er een wettelijke plicht is actief en passief informatie te verschaffen;
- Omdat communicatie een instrument is om beleidsdoelstellingen te realiseren;
- Om de Brabander de toegevoegde waarde van de provincie te laten zien bij het behouden van de positie van Brabant in de Europese top van kennis- en innovatieregio's.

Communicatiedoelen

De communicatiedoelen van de provincie Noord-Brabant zijn onder te verdelen in een 7-tal punten:

1. Informeren van de Brabanders;
2. Vergroten van de toegankelijkheid en transparantie van de provincie;
3. Vergroten van de corporate zichtbaarheid en vindbaarheid van de provincie;
4. Vergroten van de interactie en bevorderen van de dialoog met bewoners en doelgroepen van beleid;
5. Verbinden van partners en regisseren, faciliteren en ondersteunen van samenwerkingsverbanden;

6. Vergroten van de waardering voor de provincie; erkenning en herkenning;
7. Versterken van de interne cohesie en samenhang binnen de provinciale organisatie;

De boodschap

Het is belangrijk om een duidelijk verhaal te hebben over de bijdrage van de provincie aan Brabant. Deze bijdrage staat verwoord in de ambitie van de agenda van Brabant: een positie voor Brabant in de Europese top vijf van kennis- en innovatieregio's. Voor de corporate communicatie wordt de kernboodschap opgebouwd vanuit deze ambitie, zodat er op vele momenten en op vele plekken dezelfde boodschap wordt gebruikt. Binnen beleidscommunicatie zijn er kernboodschappen beschreven die toegesneden zijn op de beleidsdoelstellingen, maar eveneens een afgeleide zijn van de ambitie van de Agenda van Brabant.

De communicatiestrategie

- Ze nemen in communicatie het voortouw en wachten niet af.
- Ze maken duidelijk wat de provincie concreet toevoegt aan Brabant.
- Ze denken van buiten naar binnen en dragen bij aan een hoge omgevingsgerichtheid van de organisatie.
- Ze denken en handelen vanuit de doelgroep.
- Ze communiceren vanuit één identiteit, met gezamenlijke ambities en doelen.
- Ze maken gebruik van Brabant Branding als een van de partners.
- Ze brengen focus aan in de communicatieboodschappen door te werken met een beperkt aantal thema's.
- Ze communiceren digitaal en cross-mediaal met de eigen provinciale middelen.
- Ze monitoren de communicatie-inzet en sturen op de effectiviteit hiervan.

Communicatiedoelgroep

De provincie heeft te maken met een groot aantal doelgroepen, zoals bewoners, bedrijven, andere overheden en maatschappelijke organisaties. Provinciale communicatie richt zich erop om signalen op te vangen uit de omgeving en om op het juiste moment, met de juiste doelgroepen een rol in het proces in contact te staan.

3.3 De communicatie aanpak voor verkeers- en bouwbureaus (Broek-Vermeulen, 2009)

Categorie I	Kenmerken werkzaamheden	Kenmerken hinder	Gevolgen weggebruikers, omwonenden
↓ grote hinder voor weggebruikers/omwonenden (ook buiten werktraject) ↓ regionale of regio-overstijgende impact Voorbeelden: Groot onderhoud Langdurige afsluiting wegvak/ kruispunt	Totale duur hinder: Minimaal 1 week Verkeersmaatregelen: ☐ volledige wegafsluiting ☐ afsluiten rijbaan in 1richting ☐ afsluiting 1 rijbaan, verkeer 2-richtingen mogelijk via verkeerslichten Impact: • (Ernstige) hinder omwonenden, ook buiten werktraject • Slechte bereikbaarheid of onbereikbaarheid omwonenden	Tijdstippen hinder: ☐ overdag 7 dagen per week ☐ overdag op werkdagen ☐ 's nachts 7 dagen per week ☐ 's nachts op werkdagen ☐ continu op werkdagen ☐ continu Duur hinder: • Continue hinder min. 2 dagen • Daghinder min. 3 dagen • Nachthinder min. 5 dagen	☐ volledige afsluiting -> omleiding weggebruikers -> omwonenden onbereikbaar ☐ beperkte bereikbaarheid -> omwonenden beperkt bereikbaar -> alternatieve aan-/afvoer routes ☐ beperkte doorgang -> omwonenden beperkt bereikbaar -> omleidingen voor bepaalde weggebruikers ☐ verminderde doorstroming -> extra reistijd weggebruikers/omwonenden Extra reistijd: ☐ 30 – 60 minuten ☐ meer dan 60 minuten

Figuur 6. De projecten die tot categorie 1 behoren

Categorie II ↓ Grote hinder voor kleine groepen weggebruikers/omwonenden ↓ Lokale impact Voorbeelden: Onderhoudswerkzaamheden Aanpassing parallelweg Versmalde wegstroken	Totale duur: Maximaal 1 week Verkeersmaatregelen: ☐ volledige wegafsluiting ☐ afsluiten rijbaan in 1 richting ☐ afsluiting 1 rijbaan, verkeer 2-richtingen mogelijk via verkeerslichten ☐ versmalde rijstroken 2-richtingen ☐ versmalde rijstroken 1 richting ☐ geen, wel werkverkeer op hoofdrijbaan Impact: • Hinder vooral voor omwonenden • Vertraging in aan- en afvoer provinciale wegen	Tijdstippen hinder: ☐ overdag op werkdagen ☐ overdag in het weekend ☐ 's nachts op werkdagen ☐ 's nachts in het weekend ☐ Continu Duur hinder: • Continue hinder max. 2 dagen • Daghinder max. 3 dagen • Nachthinder max. 5 dagen	☐ lokaal beperkte bereikbaarheid -> omwonenden beperkt bereikbaar -> alternatieve aan-/afvoerroutes ☐ beperkte doorgang -> omwonenden beperkt bereikbaar -> omleidingen voor bepaalde weggebruikers ☐ verminderde lokale doorstroming -> beperkte extra reistijd weggebruikers en omwonenden ☐ beperkte veiligheid tijdens de werkzaamheden weggebruikers en omwonenden ☐ geen/nauwelijks hinder Extra reistijd: ☐ 5 – 15 minuten ☐ 15 – 30 minuten
---	--	---	--

Figuur 7. De projecten die tot categorie 2 behoren

Overzicht communicatie categorie 1

Wanneer?	Wat?	Doel?	Verplicht	Optioneel
– 52 weken – 30 weken Als plan-studie over gaat naar realisatie	• Herijken communicatieplan	Afstemmen wie welke communicatie acties uitvoert en wie afzender(s) is: • betrokken gemeente(n) • Rijkswaterstaat • aannemer • regiobureau	☐	
– 30 weken	• Mailing omwonenden	Omwonenden informeren over projectinhoud en (voorlopige) planning	☐	
– 30 weken	• Haalmeerdereweg.nl	Eerste aankondiging + planning werkzaamheden	☐	
– 28 weken	• Mailing omwonenden • Advertentie h-a-h blad(en)	Uitnodiging informatieavond		☐ ☐
– 26 weken	• Flyer/folder	Toelichting projectinhoud en (voorlopige) planning		☐
– 26 weken	• Informatieavond	Toelichting projectinhoud en (voorlopige) planning		☐
– 26 weken	• Brabant.nl • Website gemeente(n)	Plaatsen eerste informatie project + flyer/folder	☐ ☐	
– 16 weken	• Haalmeerdereweg.nl • Brabant.nl • Website gemeente(n)	Updaten aankondiging + planning werkzaamheden	☐	
– 4 weken na bouwvergadering met aannemer	• Bouwborden	Weggebruikers en omwonenden informeren	☐	
– 4 weken	• Persbericht	Informeren start /planning werkzaamheden	☐	
– 4 weken	• Advertentie	Informeren start/planning werkzaamheden		

		• Landelijk (evt. met kaart) • Regionaal (evt. met kaart) • Lokaal (evt. met kaart)	☐ ☐ ☐
- 4 weken	• Mailing omwonenden • Advertentie h-a-h blad(en)	Uitnodiging informatieavond	☐ ☐

Planning	Wat?	Doel?	Verplicht	Optioneel
- 4 weken	• Brabant.nl • Haalmeerdereuitdeweg.nl • Website gemeente(n) • Top 5 regiobladen • Top 5 Omroep Brabant • Teletekst	Updaten projectinformatie, planning, tijdelijke verkeersmaatregelen en verwachte verkeershinder	☐ ☐ ☐ ☐	☐ ☐
- 2 weken	• Gele vooraankondigingsborden	Informereren weggebruikers en omwonenden	☐	
- 2 weken	• Flyer/folder	Toelichting project/planning	☐	
- 2 weken	• Informatieavond	Voorstellen aannemer, presentatie definitieve projectinhoud en planning	☐	
0 start werkzaamheden	• Persbericht start werkzaamheden	Mijlpaal markeren, weggebruikers en omwonenden informeren	☐	
0	• Feestelijk startmoment werkzaamheden	Mijlpaal markeren		☐
Tijdens werkzaamheden	• Persberichten • Webcam op de weg • DRIP's/GRIP's	Weggebruikers en omwonenden informeren over project(voortgang)	☐	☐ ☐
Tijdens werkzaamheden	• E-zine Mobiliteit	Project- en kennispartners informeren over project(voortgang)		☐
Eind werkzaamheden	• Persbericht einde werkzaamheden	Informereren weggebruikers en omwonenden	☐	
Eind werkzaamheden	• Feestelijke opening weg	Mijlpaal markeren	☐	
Eind werkzaamheden	• Brabant.nl • Website gemeente(n) • Haalmeerdereuitdeweg.nl	Informereren weggebruikers en omwonenden	☐ ☐ ☐	
2 weken - 2 maanden na einde	• Artikel h-a-h bladen • Brabant.nl • Website gemeente(n) • Artikel vakblad	Communiceren resultaten van het project (succes vieren/besef resultaten)	☐ ☐	☐ ☐

Overzicht communicatie categorie 2

Planning	Wat?	Doel?	Verplicht	Optioneel
– 16 weken	• Herijken communicatieplan	Afstemmen wie welke communicatie acties uitvoert en wie afzender(s) is: • betrokken gemeente(n) • Rijkswaterstaat • aannemer • regiobureau	☐	
– 12 weken	• Mailing omwonenden	Informeren projectinhoud en planning	☐	
– 12 weken	• Brabant.nl • Haalmeerdereweg.nl • Website gemeente(n)	Eerste aankondiging + planning werkzaamheden	☐ ☐ ☐	
– 12 weken	• Folder/flyer	Informeren projectinhoud en planning	☐	
– 4 weken na bouwvergadering met aannemer	• Bouwborden	Weggebruikers en omwonenden informeren	☐	
– 4 weken	• Persbericht	Informeren start /planning werkzaamheden	☐	
– 4 weken	• Advertentie	Informeren start/planning werkzaamheden • Regionaal (evt. met kaart) • Lokaal (evt. met kaart)	☐ ☐	☐
– 4 weken	• Brabant.nl • Haalmeerdereweg.nl • Website gemeente(n)	Updaten projectinformatie, planning, tijdelijke verkeersmaatregelen en verwachte verkeershinder	☐ ☐ ☐	
– 2 weken	• Gele vooraankondigingsborden		☐	
0 start werkzaamheden	• Persbericht start werkzaamheden	Mijlpaal markeren, weggebruikers en omwonenden informeren	☐	
Tijdens werkzaamheden	• Persberichten	Weggebruikers en omwonenden informeren over project(voortgang)	☐	
Eind werkzaamheden	• Persbericht einde werkzaamheden	Informeren weggebruikers en omwonenden	☐	
2 weken - 2 maanden na einde	• Artikel h-a-h bladen • Brabant.nl • Website gemeente(n)	Communiceren resultaten van het project (succes vieren/besef resultaten)	☐ ☐	☐

3.4 De online en offline communicatiemiddelen van de provincie Noord-Brabant

Communicatiemiddelen	Omschrijving
www.brabant.nl	De website www.brabant.nl is het online platform voor communicatie over bestuur en beleid van de provincie Noord-Brabant.
Brain (brain.brabant.nl)	Brain het intranet van de provincie Noord-Brabant.
Sociale Media	De sociale netwerken worden voor algemene zaken ingezet. De volgende sociale media kanalen worden vanuit de afdeling communicatie beheerd: -Twitter -Youtube -Facebook -Flickr -LinkedIn -Pinterest
Nieuwsbrief	De provincie heeft één algemene nieuwsbrief en daarbij nog een aantal thema nieuwsbrieven. -Jeugd -Economie en werk -Verkeer en vervoer -Brabant verkeersveilig -Brabant veiliger -Sport
E-mail	Voor specifieke en gedetailleerde (project-) communicatie kan een opgemaakte e-mail ingezet worden.
E-participatie	Voor online burgerparticipatie en co-creatie is een apart platform beschikbaar (METT). Het biedt de digitale mogelijkheid alle fasen van een participatieproces te doorlopen van raadplegen tot meebeslissen. Verschillende trajecten kunnen tegelijkertijd binnen deze tool worden uitgezet.
Video	Als alternatief voor een artikel of ter versterking van een tekst. Een video van de provincie Noord-Brabant is altijd voorzien van het “diamantje” in de rechter bovenhoek.
Magazine	Brabant magazine is een interactief online magazine van de provincie. Het verschijnt vier keer per jaar.
Apps	De provincie ontwikkelt verschillende apps. Dit is een kleine applicatie die draait op een smartphone of een tablet. Met behulp van een app is het mogelijk om eenvoudig extra functies aan een mobiel apparaat toe te voegen. -Fietsplanner -BrabantOV
Persbericht	Als er nieuws te melden is met een hoge prioriteit kan er een persbericht verstuurd worden.
Publicaties	De volgende publicaties kunnen gerealiseerd worden: -Poster/flyers -Rapporten -Brochures -Uitnodigingskaarten
Coproducties	De provincie Noord-Brabant kent verschillende coproducties waarbij ze samenwerkt met andere bedrijven. Voorbeelden hiervan zijn de advertorial in BONT, het maandelijkse magazine voor abonnees van het Brabants Dagblad, en de kamer van Brabant, de wekelijkse talkshow van omroep Brabant.

Advertenties en advertorials	Deze zijn te plaatsen in Regionale Dagbladen en huis-aan-huisbladen.
Blogs	Alle gedeputeerden hebben een eigen weblog die onderhouden wordt door de woordvoerder van de desbetreffende gedeputeerde.
Yammer	De provincie heeft een Yammer netwerk waar collega's informatie kunnen delen en met elkaar in gesprek kunnen gaan.
Busreclame	OVmedia biedt dit in 280 bussen in de regio Noord-Brabant.
Bedrijvig Brabant	Dit is een krant voor ondernemers waar de provincie Noord-Brabant een eigen pagina in heeft.
Mobiel	www.brabant.nl heeft ook een mobiele website http://m.brabant.nl
Infographics	Om bepaalde onderwerpen te verduidelijken wordt er af en toe gebruik gemaakt van infographics.
Kaarten	Er worden verschillende kaarten gemaakt om locatie gebonden projecten te verduidelijken.
Fotografie	De provincie heeft eigen interne- en externe fotografen.

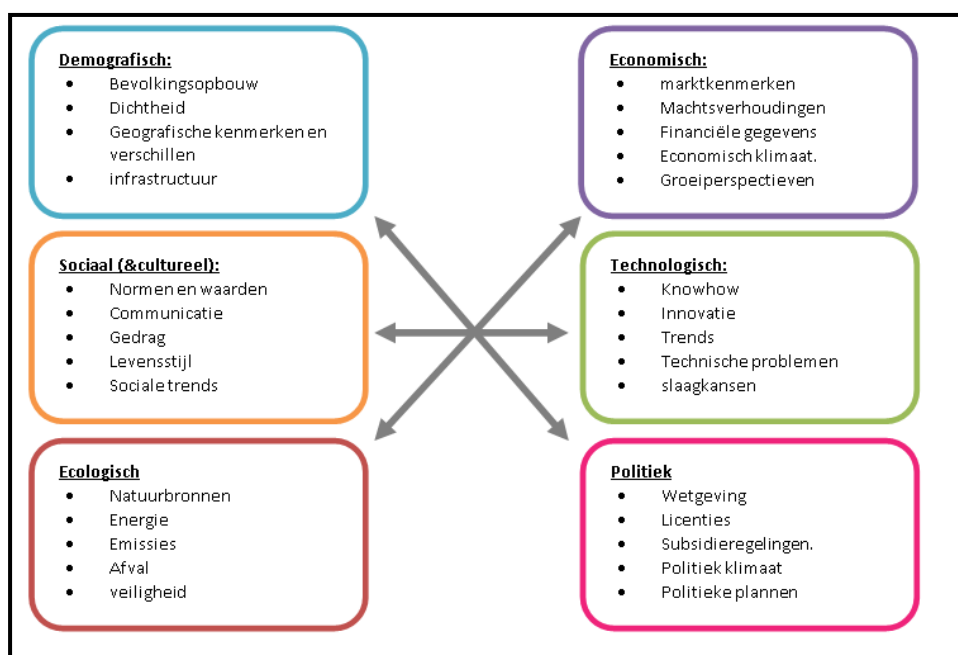
4. De omgevingsanalyse

De omgevingsanalyse richt zich op de omgeving waar op het onderzoek betrekking heeft. De provincie Noord-Brabant wordt als geheel bekeken en waar nodig is wordt de nadruk gelegd op de aangrenzende gebieden van de N279. Zij worden namelijk gezien als hoofdgebruiker van de weg. De N279 's-Hertogenbosch-Veghel, de gebieden die vast grenzen aan de weg worden in onderstaande tabel weergegeven.

's-Hertogenbosch	Schijndel
Sint Michielsgestel	Veghel
Bernheze	

De macro-omgeving draait om factoren waar een onderneming geen invloed op uit kan oefenen. Het gaat om het landschap waarin een onderneming actief is in dit geval dus de provincie Noord-Brabant met een focus op de gebieden die gelegen zijn aan de N279 van 's-Hertogenbosch naar Veghel. Een onderneming kan dit niet veranderen maar in haar strategie er wel rekening mee houden. Er kan gezegd worden dat de macro omgeving bestaat uit kansen en bedreigingen die voortkomen uit het landschap waarin het actief is. De macro-analyse wordt door middel van een omgevingsanalyse uitgewerkt. De omgevingsanalyse bestaat uit zes factoren: demografische factoren, economische factoren, sociaal/culturele factoren, technologische factoren, ecologische factoren en politiek/juridische factoren. Door deze factoren te analyseren verkrijgt men een beeld van het landschap waarin in een onderneming opereert. Wanneer bepaalde gebieden een grote afwijking hebben met de rest zal daar dieper op worden ingegaan. Als dit niet het geval is zal de provincie Noord-Brabant en waar nodig Nederland in het geheel als centraal punt worden bekeken.

*Alle figuren zijn afkomstig van het Centraal Bureau voor de Statistiek.



Figuur 8. De omgevingsanalyse met bijbehorende factoren

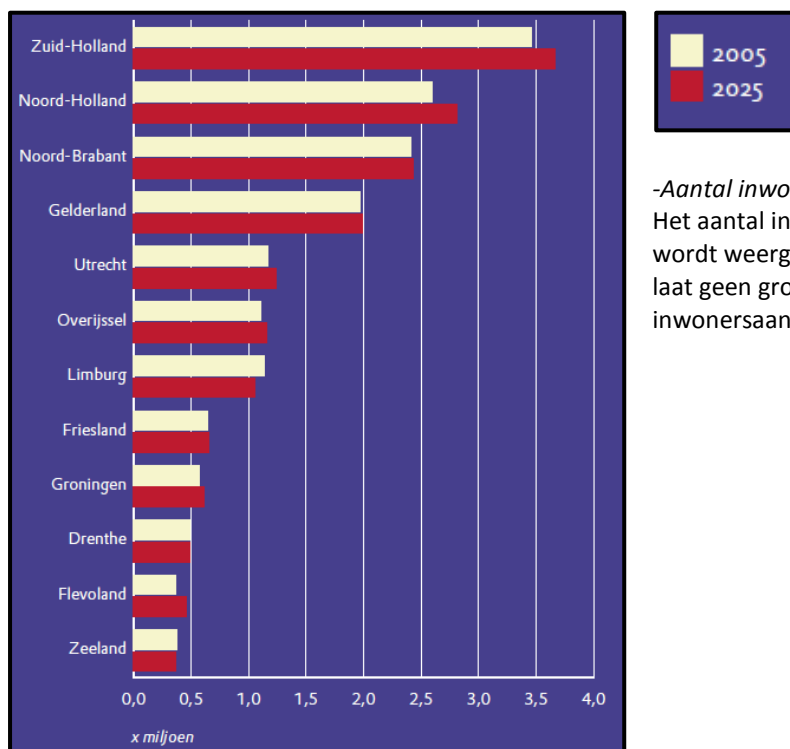
- **Demografische factoren**

Demografie heeft betrekking op de bevolking, hierbij kan gekeken worden naar de grootte van de bevolking, de leeftijdsopbouw, omvang en samenstelling van de beroepsbevolking etc.

-Bevolkingsopbouw

De verhouding mannen en vrouwen zijn in alle gemeenten ongeveer gelijk verdeelt. De middelste bevolkingsgroep in leeftijdscategorie 22-64 jaar is in alle gemeenten het grootst dus het meest vertegenwoordigd.

Steden	Inwonersaantal	<u>Mannen</u>	<u>Vrouwen</u>	Verdeling (leeftijd)
's-Hertogenbosch	141.893	68.628	70.979	19-< 31.531 20-64: 89.461 64-> 20.901
Sint Michielsgestel	28.128	14.096	14.004	19-< 6.932 20-64: 16.040 65-> 5.156
Bernheze	29.802	15.036	14.739	19-< 7.636 20-64: 17.252 65-> 4.914
Schijndel	23.016	11.407	11.471	19-< 5.342 20-64: 13.835 65-> 3.839
Veghel	37.553	18.539	18.374	19-< 9.186 20-64: 22.514 65-> 5.853



-Aantal inwoners per provincie

Het aantal inwoners per provincie in 2005 en 2025 wordt weergegeven. De provincie Noord-Brabant laat geen groei maar ook geen daling zien. Het inwonersaantal blijft stabiel.

Tabel 5. Aantal inwoners per provincie, 2005 en 2025

-Gemiddelde huishoudensgrootte (per gemeente)

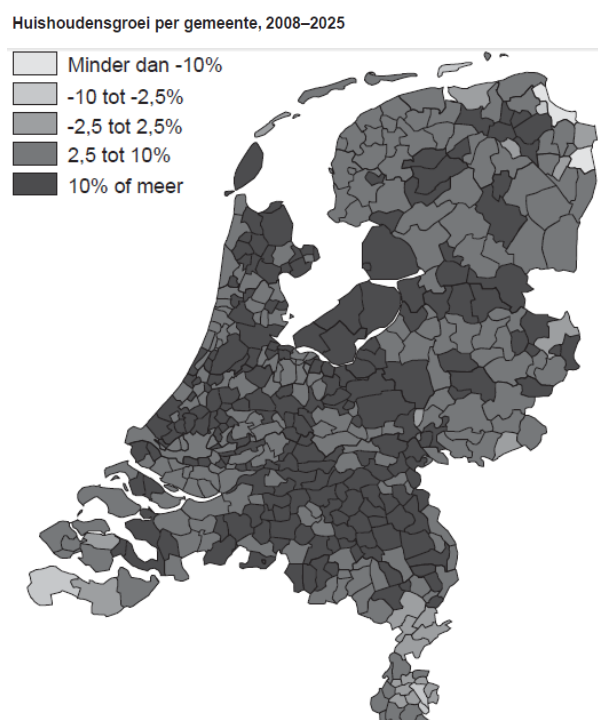
We zien een stijging in het aantal huishoudens, de samenstelling van deze huishoudens gaat de komende jaren veranderen. Het aantal samenwonende huishoudens daalt en er is een duidelijke stijging van het aantal eenpersoonshuishoudens met name de eenouderhuishoudens. De toename van eenpersoonshuishoudens is terug te koppelen aan de factor vergrijzing en jongeren die op zichzelf gaan wonen. Doordat de groei van eenpersoonshuishoudens aanhoudt, neemt het gemiddelde aantal gezinsleden af. (Stoeldraijer, 2011)

Tabel 2 Huishoudensontwikkelingen in Noord-Brabant, 2011-2050

	huishoudens 2011	huishoudensgroei				huishoudens 2050
		2011-2019	2020-2029	2030-2039	2040-2049	2011-2049
Noord-Brabant	1.067.000	76.200	49.300	7.700	-11.500	121.700
Stedelijke concentratiegebieden	753.300	55.100	39.700	16.800	6.800	118.400
Landelijke gebieden	313.700	21.100	9.600	-9.200	-18.300	3.300
RRO West-Brabant	297.900	18.700	11.200	-500	-5.800	23.600
RRO Midden-Brabant	175.800	12.700	8.100	2.400	800	24.100
RRO Noordoost-Brabant	267.700	21.100	14.000	2.000	-3.700	33.300
RRO Zuidoost-Brabant	325.600	23.700	15.900	3.800	-2.700	40.700
		groei-indices				
		2011-2019 2011=100	2020-2029 2020=100	2030-2039 2030=100	2040-2049 2040=100	2011-2049 2011=100
Noord-Brabant		107,1	104,3	100,6	99,0	111,4
Stedelijke concentratiegebieden		107,3	104,9	102,0	100,8	115,7
Landelijke gebieden		106,7	102,9	97,3	94,6	101,0
RRO West-Brabant		106,3	103,5	99,8	98,2	107,9
RRO Midden-Brabant		107,2	104,3	101,2	100,4	113,7
RRO Noordoost-Brabant		107,9	104,8	100,6	98,8	112,4
RRO Zuidoost-Brabant		107,3	104,6	101,0	99,3	112,5

De in de tabel opgenomen gegevens zijn afgerond op 100-tallen; hierdoor kunnen er in de tabel geringe afwijkingen voorkomen.
Zie bijlage 6 voor een toelichting op de gehanteerde gebiedsindeling.

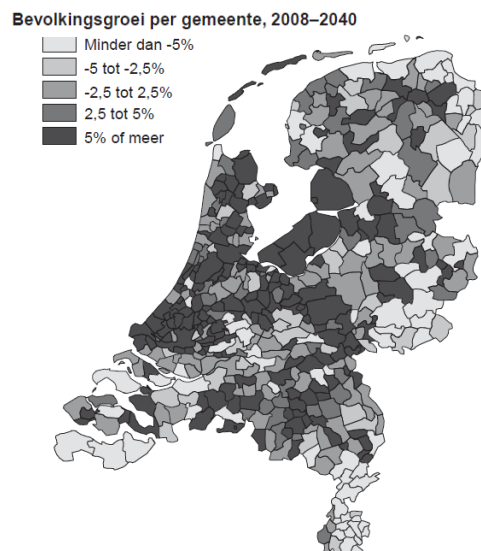
Tabel 6. Gemiddelde huishoudensgrootte (per gemeente)



Figuur 9. Huishoudensgroei per gemeente, 2008-2025

-Bevolkingsgroei per gemeente

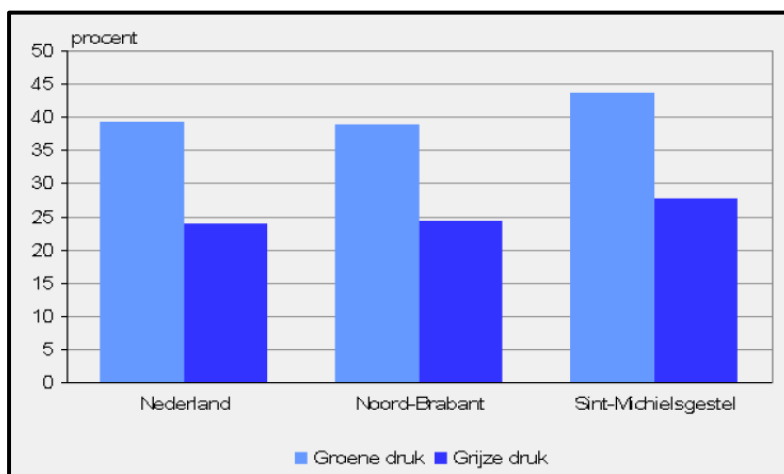
Uit de kaart blijkt dat veel gemeenten in 2040 een kleinere bevolkingsomvang hebben dan nu. Dit wil niet zeggen dat er sprake is van een voortdurende krimp. Een duidelijke bevolkingsgroei, met meer dan 5 procent is o.a. zichtbaar op verschillende plekken in Noord-Brabant



Figuur 10. Bevolkingsgroei per gemeente, 2008-2040

-Groene en grijze druk

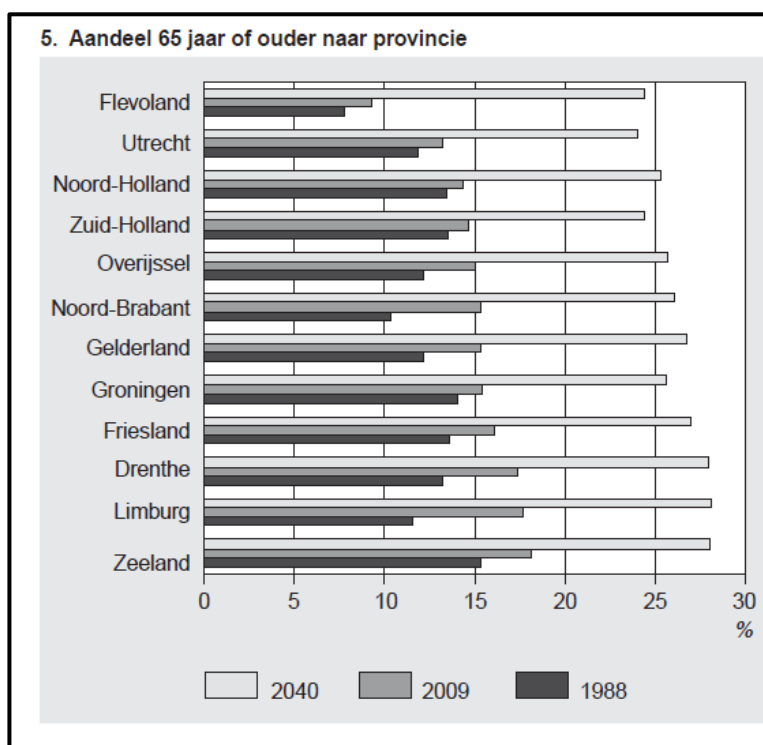
De demografische druk kunnen we onderverdelen in groene en grijze druk. De groene druk geeft aan hoe het staat met de verhouding van 0-tot 20-jarigen in vergelijking met de grijze druk het aandeel 65-plussers. De groene druk is sinds begin jaren 90 stabiel, terwijl de grijze druk nog steeds toeneemt.



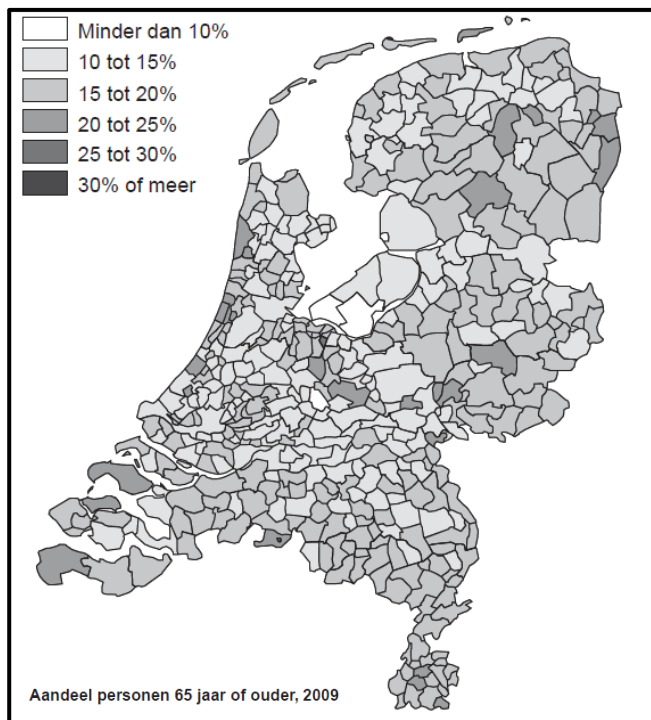
Tabel 7. De groene en grijze druk

- Vergrijzing

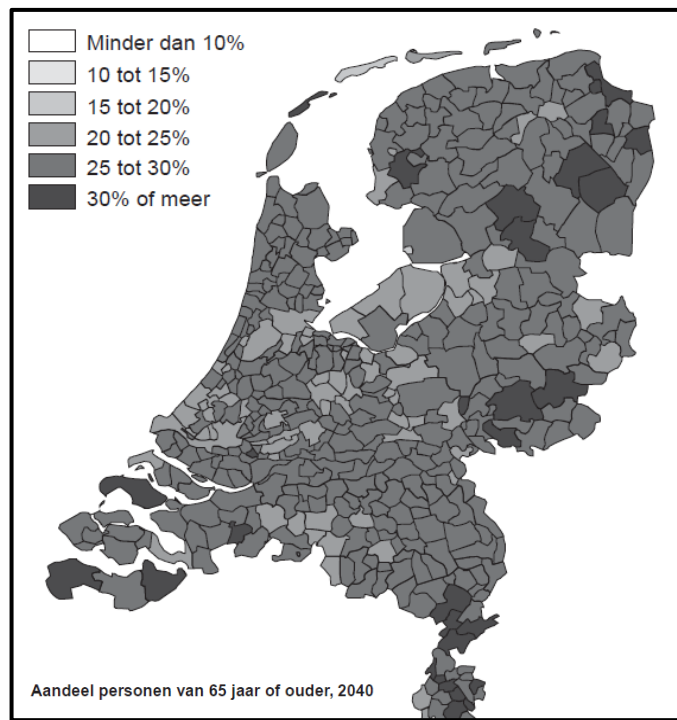
Een belangrijke verandering die de Nederlandse bevolking te wachten staat, is de vergrijzing. Aan het eind van de Tweede wereldoorlog en het begin van de jaren 70 lag het aantal geboorten in Nederland beduidend hoger dan in de jaren ervoor en erna. Dit had tot gevolg dat Nederland een grote bevolkingsgroei van 39-63 jarigen heeft. Vanaf 2011 begint deze bevolkingsgroei bij de 65 plussers in te stromen, waardoor het aantal ouderen stijgt. Door de stijgende levensverwachting blijven ouderen steeds langer in leven. Deze combinatie van bovengenoemde ontwikkelingen trad in alle Nederlandse regio's op, vergrijzing is dan ook overal zichtbaar. Voor alle provincies wordt tot 2040 een forse toename van het aantal ouderen verwacht. (statistiek, Regionale prognose 2009–2040: vergrijzing en omslag van groei naar krimp)



Tabel 8. Aandeel 65 jaar of ouder naar provincie



Figuur 12. Aandeel personen 65 jaar of ouder, 2009



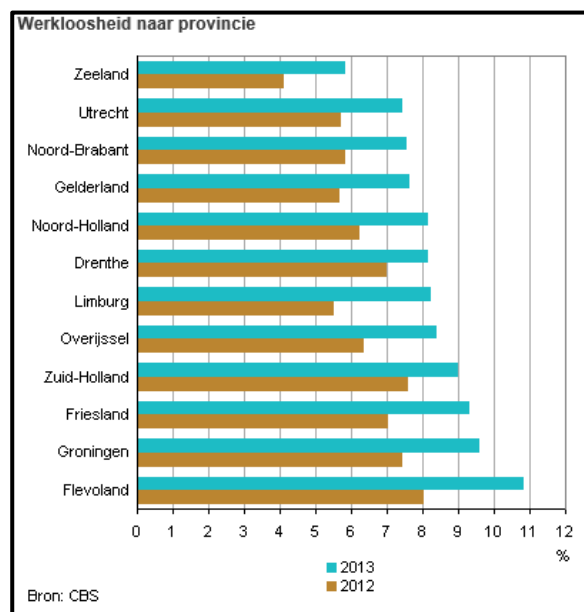
Figuur 11. Aandeel personen van 65 jaar of ouder, 2040

- **Economische factoren**

Hierbij kan worden gedacht aan de werkgelegenheid, de hoogte van het besteedbare inkomen, consumentenvertrouwen, economisch klimaat, economische crisis etc.

-Economische crisis

Het eerste begrip wat naar voren komt wanneer men het over de economische factoren heeft, is de economische crisis. Uit onderzoek blijkt dat de provincie Noord-Brabant in vergelijking met andere provincies het hardst getroffen is door de crisis. Sinds het uitbreken van de financiële crisis in 2008, is de werkloosheid in Noord-Brabant fors opgelopen. Het perspectief op werk is gering voor 45-plussers, jongeren, flexwerkers en arbeidsongeschikten werken minder uren. In 2013 was 8,3% van de beroepsbevolking in Nederland werkloos. Ook de huizenprijzen in de provincie Noord-Brabant daalde, zo is de huizenprijs in Eindhoven met 30.000 euro gedaald.



Tabel 9. Werkloosheid naar provincie

-Nederlandse economie in 2013 lager dan in 2012

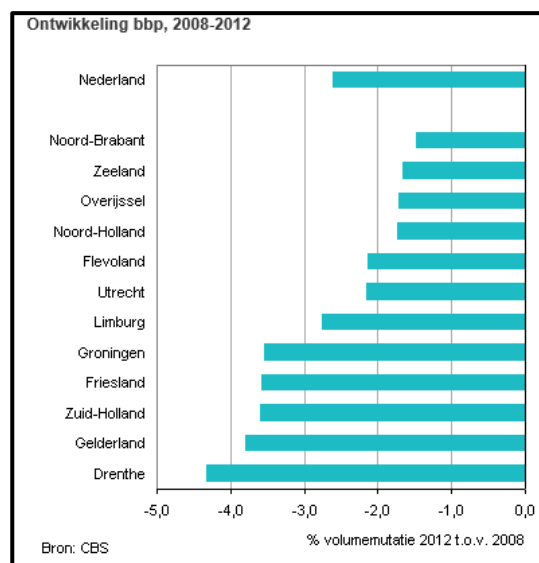
De Nederlandse economie is in het vierde kwartaal van 2013 met 0,7% gegroeid ten opzichte van een kwartaal eerder. Maar over het hele jaar 2013 is de omvang van de economie 0,8 procent lager dan in 2012. Er werd 4,9% minder geïnvesteerd. De consumptie door huishoudens was 2,1% lager, de consumptie door de overheid 0,7%. Gemiddeld over heel 2013 waren er 138 duizend werknemersbanen minder dan in 2012. Nog niet eerder was er in één jaar tijd zo'n forse daling van de werkgelegenheid.

-Sterkste economische groei in Noord-Brabant

Ondanks de economische crisis krabbelt de economie heel rustig weer omhoog. In Noord-Brabant groeide de economie met 2.1 procent, hiermee zat de provincie ruim boven het gemiddelde van de nationale economische groei van 1.2 procent. De industrie was de belangrijkste trekker van de economische groei in Noord-Brabant. Dit is vooral terug te zien in de regio Zuidoost-Noord-Brabant waar de economie met ruim 3 procent groeide. (statistiek, 2012)

-Laagste krimp in Noord-Brabant

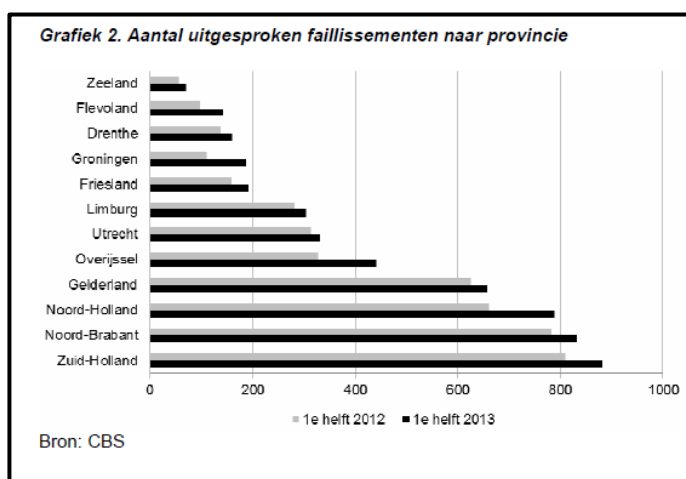
In de periode 2008-2012 daalde het bruto binnenlands product met 1,5 procent. Deze provincie presteerde daarmee het minst slecht. In Noord-Brabant waren veel bedrijfstakken die iets minder krompen dan gemiddeld, of iets sneller groeiden. Een kleinere krimp gold voor de verhuur van roerende goederen en de informatie over communicatie. Het openbaar bestuur en de zorg groeiden in Noord-Brabant bovengemiddeld. De industrie is in Noord-Brabant relatief omvangrijk, de krimp van de Brabantse industrie lag echter op het landelijke gemiddelde. (Langenberg, 2013)



Tabel 10. Ontwikkeling BBP, 2008-2012

-Faillissementen

In 2013 zijn 12.306 faillissementen uitgesproken dit is 10 procent meer dan in 2012. Dit is het hoogste aantal sinds de start van de waarneming in 1951. Bij de bedrijven werden de meeste faillissementen uitgesproken in de handel. In die bedrijfstak werden 1854 faillissementen uitgesproken, dit is 21% meer dan in 2012. De bouwsector is ook hard getroffen in 2013. In de bedrijfstak informatie en communicatie was de stijging van het aantal faillissementen procentueel het grootst. In 2013 gingen daar 378 bedrijven failliet, 50 procent meer dan een jaar eerder. In de meeste bedrijfstakken lag het aantal faillissementen in 2013 hoger dan in 2012. In de industrie, financiële dienstverlening en de bedrijfstak vervoer en opslag zijn iets minder bedrijven failliet gegaan. De provincies Noord-Holland, Noord-Brabant en Zuid-Holland zijn het hardst getroffen. Dit zijn meteen de provincies met het grootste aantal bedrijven. (statistiek c. b., 2013)



Tabel 11. Aantal uitgesproken faillissementen naar provincie

- **Sociaal-culturele factoren**

Kenmerken van de cultuur en leefgewoonten. In een samenleving heersen bepaalde sociale en bepaalde culturele opvattingen. Zo kunnen normen en waarden in een cultuur bepalend zijn voor het succes van bepaalde producten.

-Multiculturele samenleving

Nederland kent niet één cultuur maar meerdere. Nederland is erg aantrekkelijk voor immigranten wat er in resulteert dat er veel immigranten de afgelopen 50 jaar naar ons land zijn gekomen. De multiculturele samenleving zorgt voor veel verschillende etnische groepen met ieder een andere levensstijl. (Demografische kerncijfers per gemeente)

Plaatsnaam	Inwonersaantal	Autochtonen	Allochtonen
's-Hertogenbosch	141.893	114.519	27.374
Sint Michielsgestel	28.128	26.126	2.002
Bernheze	29.802	27.801	2.001
Schijndel	23.016	21.213	1.803
Veghel	37.553	31.521	6.032

-Sociale verbanden en relaties

Al sinds 2001 zijn er minder huwelijken in Nederland. Het aantal is gedaald van 80.000 naar 70.000 per jaar. De gesloten partnerschappen daarentegen zijn fors gegroeid van 2000 naar 10.000 per jaar. 9 van de 1000 gehuwde personen hebben in 2012 een echtscheiding aangevraagd. (statistiek C. b., 2012)

-Individualisering

Individualisering is een verandering binnen het geheel van sociale relaties waardoor mensen meer zelfstandigheid en keuzevrijheid hebben. Een grotere autonomie van het individu tegenover de maatschappelijke groeperingen waartoe hij/zij behoort. Een duidelijk voorbeeld hiervan is de opkomst van eenpersoonshuishoudens, maar ook de digitalisering geeft er vorm aan. De wereld is een ruimte vol onbegrensde mogelijkheden waaruit mensen zelf kunnen kiezen wat ze willen doen. Ieder mens heeft een drang tot zelfverwezenlijking en zelfontplooiing. Mede door de opkomst van de digitalisering heeft individualisering nog meer vorm gekregen. Er is geen ondergrens meer, het ventileren van meningen of het verspreiden van informatie in woord en beeld is nog nooit zo drempelloos geweest. Mensen werken aan hun bekendheid middels sociale media. Individualisering begint en eindigt met profilering. Meer dan ooit tevoren zijn mensen bezig met een eigen profiel op te bouwen en te onderhouden door het verspreiden van meningen en commentaren. (Lensen)

-De burger wordt mondiger

Door de opkomst van de digitalisering wordt het voor burgers gemakkelijker en laagdrempeliger om in contact te treden met bijvoorbeeld de overheid. De nog steeds groeiende mediamix geeft burgers meer handvaten om zich publiekelijk te uiten. Sociale media zijn van belang, het bedrijfsleven kan hier niet meer om heen. (Stigter, 2010)

-Beleveniseconomie

Bij de beleveniseconomie staat niet zozeer het product of de dienst centraal, maar een met het product of met de dienst geassocieerde beleving. Men moet een positief gevoel hebben bij het product of de dienst zodat er een positieve beleving gecreëerd wordt wanneer men aan het product of de dienst terug denkt, het creëren van toegevoegde waarde speelt hierin een rol. Het creëren van gedenkwaardige gebeurtenissen waar klanten een warm gevoel bij krijgen en waaraan ze een prettige herinnering overhouden. (Landman, 2013)

-Participatiemaatschappij

Er is een verschuiving opgetreden van een verzorgingsmaatschappij naar een participatiemaatschappij. Wanneer dit betrokken wordt op de overheid zien we dat de kloof tussen burger en politiek steeds kleiner wordt. Wanneer burgers mogen meebeslissen is de kans op weerstand kleiner. De zelfredzaamheid van burger wordt hierdoor bevordert en de sociale cohesie wordt versterkt. Door burgerparticipatie raakt de burger meer

betrokken, er wordt om zijn mening gevraagd dit draagt bij aan het verhogen van de kwaliteit van het beleid. (Katinka900, 2012)

- **Technologische factoren**

Kenmerken van de ontwikkeling.

-Globalisering

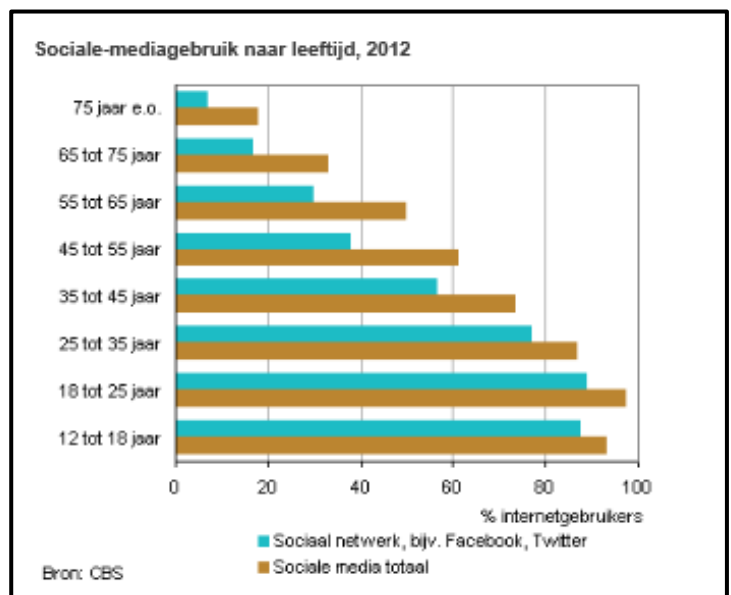
Globalisering ook wel mondialisering genoemd komt beide op het volgende neer: het is een continu proces van wereldwijde economische, culturele en politieke integratie. Door de snellere communicatie en snellere transport maakt het niet meer uit of je een product dat je in Nederland koopt nu in Duitsland is gemaakt of in China. Dit alles komt door de globalisering, het maakt niet meer uit waar iets of iemand zich bevindt. Een product wordt op de goedkoopst mogelijke plek gefabriceerd, voor de consument maakt het immers niet uit waar het vandaan komt. Het zorgt er wel voor dat de verschillende overheden zich moeten houden aan internationale afspraken en ontwikkelingen. (Wikipedia, Mondialisering en globalisering, 2014)

-Sociale media

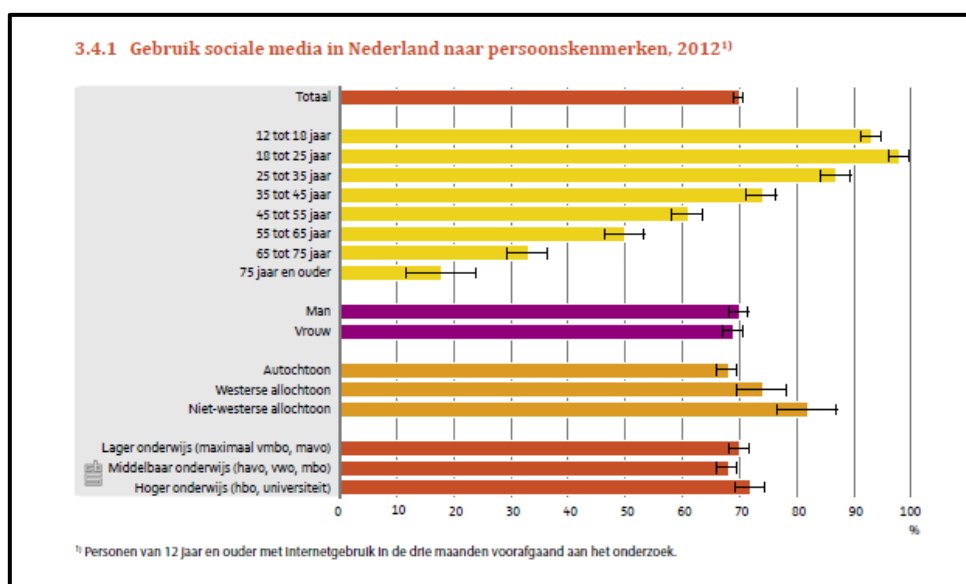
Een van de belangrijkste ontwikkelingen op internet van het laatste decennium is de opkomst van sociale media. In 2012 waren 7 op de 10 Nederlandse internetgebruikers actief op sociale media. Vooral sociale netwerken zoals Facebook en Twitter zijn populair. (Akkermans, 2013)

-Social media gebruik naar leeftijd

In 2012 maakte ongeveer 90 procent van de Nederlanders van 12 jaar en ouder gebruik van internet. Van deze internetters was 70% actief op sociale media, dit betekent dat 7 op de 10 internetgebruikers actief zijn op sociale media. 93% van de 12- tot 18-jarige en 98% van de 18- tot 25-jarige. We zien dat het sociale-mediagebruik leeftijdsgebonden is. Het daalt van 87% onder de 25- tot 35-jarige tot 18 procent onder de 75-plus. In 2012 maakt ruim een op de drie personen van 75 jaar en ouder gebruik van internet. Toch laat onderstaande tabel zien dat alle leeftijdscategorieën meedoen op sociale media de een is meer aanwezig dan de ander maar de stijgende lijn blijft zich voortzetten in alle leeftijdscategorieën. Opleidingsniveau, afkomst en geslacht geven geen grote verschillen weer wanneer we kijken naar het gebruik van sociale media.



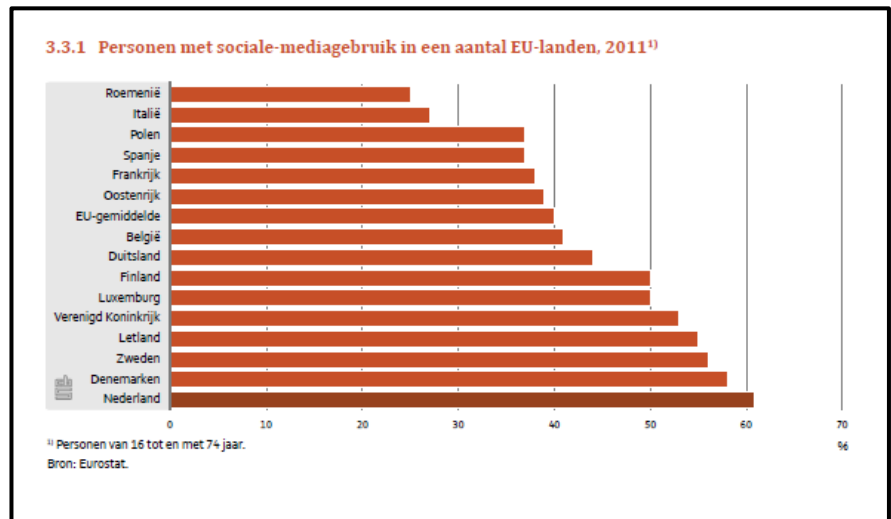
Tabel 12. Sociale-mediagebruik naar leeftijd, 2012



Tabel 13. Gebruik sociale media in Nederland naar persoonskenmerken, 2012

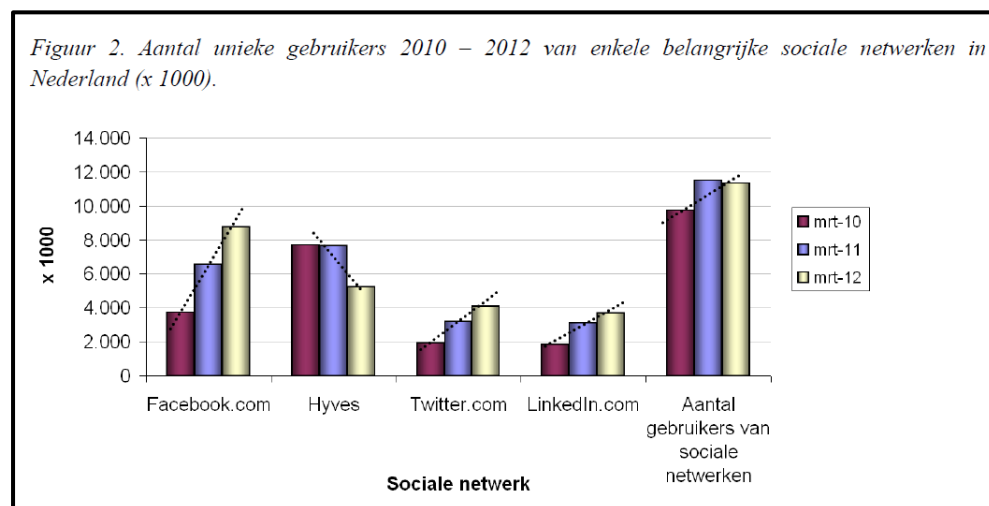
- Nederland in Europese top drie sociale media gebruik

Vrijwel nergens in de Europese Unie is het aandeel gebruikers van sociale media zo groot als in Nederland. In 2011 (het meest recente jaar waarvoor Europese cijfers beschikbaar zijn) maakte gemiddeld 40 procent van alle EU-burgers van 16 tot 75 jaar gebruik van sociale media. In Nederland was dat aandeel ruim 60 procent. Daarmee behoort Nederland samen met Denemarken en Zweden tot de top drie van landen met het grootste aantal sociale-mediagebruikers. Dit aandeel is beduidend groter dan in onze buurlanden België en Duitsland.



Tabel 14. Personen met sociale-mediagebruik in een aantal EU-landen, 2011

Onderstaande afbeelding laat het aantal uniek gebruikers zien van de periode 2010-2012. Facebook, Twitter en LinkedIn laten een stijging zien, Hyves daarentegen laat een sterke daling zien. Het aantal gebruikers van sociale netwerken is constant gebleven.



Tabel 15. Aantal unieke gebruikers 2010-2012

- Sociale media gebruik door bedrijven naar bedrijfstak, grootte en leeftijd

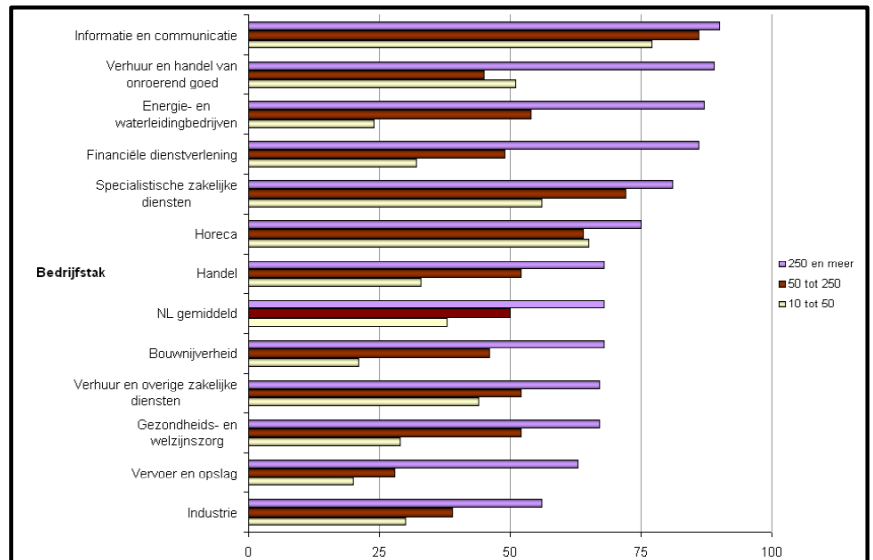
Bedrijfstak

In 2012 maakten 4 op de 10 bedrijven op de één of andere manier gebruik van sociale media. De bedrijfstakken die het hoogst scoren omarmen een cultuur die openstaat voor nieuwe ideeën en waar innovatie een belangrijke rol speelt.

Grootte

Onderstaande afbeelding laat het sociale mediagebruik zien van bedrijven onderverdeeld per bedrijfstak. De diagram geeft weer dat bedrijven met een grote omvang (veel werknemers) eerder gebruik maken van sociale media dan wanneer je een kleiner bedrijf bent. We zien dat, wanneer de omvang van het bedrijf afneemt ook de inzet van sociale media afneemt. Een verklaring hiervoor is, dat grote bedrijven voldoende middelen hebben om met nieuwe technologieën, zoals sociale media, te experimenteren. Maar dat, naarmate het bedrijf kleiner wordt, er minder middelen, tijd en kennis voor handen zijn om sociale media in te zetten. Een andere reden is dat kleinere bedrijven eerder twifelen aan de inzet van sociale media, omdat men het moeilijk vindt om een eigen geluid te laten horen binnen de grote hoeveelheid berichten op sociale media. Toch spelen deze redenen niet in alle bedrijfstakken een rol. Zo zijn er ook kleinere bedrijven die juist gebruik maken van sociale media,

omdat het laagdrempelig is en ze op een relatief goedkope wijze hun producten en diensten onder de aandacht kunnen brengen van grote groepen klanten. De sectoren Verhuur en handel van onroerend goed en Horeca uit het onderzoek van het CBS sluiten aan bij het beeld dat kleinere bedrijven wel degelijk gebruik maken van sociale media. Het gaat bij deze sectoren om relatief veel kleine bedrijven.



Tabel 16. Sociale mediagebruik van bedrijven onderverdeeld per bedrijfstak

Leeftijd

Wanneer gekeken wordt naar de leeftijd van bedrijven en naar hun grootte dan geeft het onderzoek van het CBS aan dat naarmate de leeftijd en de grootte toenemen ook hun inzet van sociale media toenemen. (Ortega, 2013)

-Co-creatie

Steeds meer organisaties zien de kansen, die het betrekken van consumenten bij bedrijfsvoering kan hebben. De invloed van de consumenten op bedrijven en organisaties is groter dan ooit. Consumenten zijn niet bang hun kritische mening te laten horen. Door consumenten een gevoel van betrokkenheid te geven door middel van een co-creatie met hen aan te gaan, kan dit bij de consument leiden tot een hogere waardering. Een co-creatie kan worden gezien als een vorm van samenwerking, waarbij deelnemers invloed kunnen uitoefenen op het proces. (Wikipedia, Co-creatie, 2013)

- **Ecologische factoren**

Kenmerken van een fysieke omgeving.

-Het behouden en ontwikkelen van de natuur wordt in de Nederlandse samenleving steeds belangrijker.

Ecologie speelt een steeds belangrijkere rol in de samenleving. Natuur en milieu worden voor burgers steeds belangrijker. Uit een onderzoek van de Europese Unie blijkt, dat mensen zich steeds sterker bewust zijn van de rol die milieu in het leven speelt. 95% van de deelnemers aan het onderzoek vindt milieubescherming belangrijk. Ongeveer 80% is er ook van overtuigd, dat het milieu van invloed is op hun levenskwaliteit en dat er voor de individuele burger een rol is weggelegd bij de bescherming ervan. Infraprojecten kunnen de natuur niet altijd geheel besparen. De overheid heeft een belangrijke rol om duidelijk en effectief te communiceren met de doelgroep. Door de groeiende betrokkenheid van burgers met de ecologie zal de behoefte aan informatie over infraprojecten sterk groeien.

-Maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO)

Maatschappelijk verantwoord ondernemen is een vorm van ondernemen gericht op economische prestaties (profit), met respect voor de sociale kant (people), binnen de ecologische randvoorwaarden (planet) ook wel de triple-P-benadering genoemd. Steeds meer bedrijven zien hier de noodzaak en de voordelen van. In het kort betekent het dat bedrijven en organisaties rekening houden met de effecten van hun bedrijfsvoering op mens, milieu en maatschappij. De rijksoverheid stimuleert maatschappelijk verantwoord ondernemen door onder andere zelf duurzaam in te kopen. Op deze manier proberen ze bedrijven te stimuleren om duurzaam te ondernemen. (Wikipedia, Maatschappelijk verantwoord ondernemen, 2014)

- **Politiek/juridische factoren**

Kenmerken van overheidsbeslissingen.

-Wetten en regels

Deels economisch, deels politiek juridisch. De provincie Noord-Brabant is een overheidsinstantie. Bij de uitvoering van infraprojecten moet de provincie Noord-Brabant rekening houden met verscheidene wetten en regels. Dit kan variëren van milieuwetten tot de aanvraag van vergunningen.

-Verschuiving macht van overheid naar gemeenten en provincies

We zien dat de centrale overheid steeds meer macht los laat en de verantwoordelijkheid legt bij gemeenten en provincies.

-De rol van overheid verandert

De houding van burgers t.o.v. de overheid en andersom verandert. Burgers nemen steeds vaker de verantwoordelijkheid voor elkaar en voor hun omgeving. De overheid stimuleert dit en ondersteunt hen hierbij. Hierdoor wordt de rol van de overheid kleiner en wordt de nadruk gelegd op een ondersteunende rol. (Van burgerparticipatie naar overheidsparticipatie)

5. Benchmark onderzoek

5.1 Bevindingen deskresearch

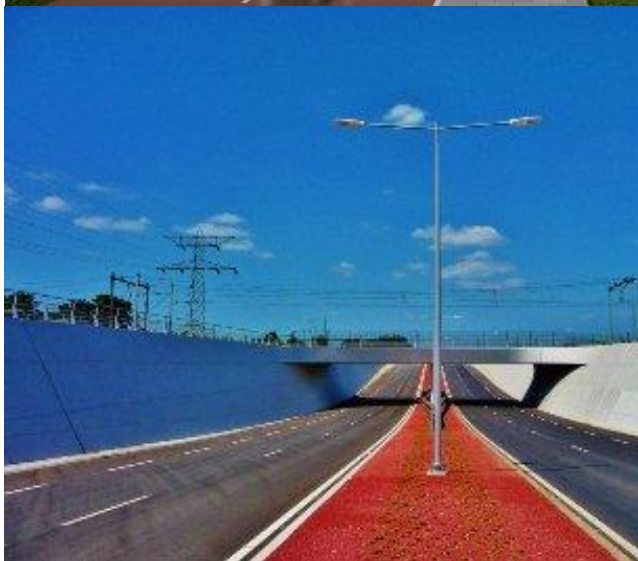
Verschillende (communicatie)plannen en verschillende communicatieaanpakken. Hier wordt per infraproject de opvallende punten samengevat. Deze zijn onderverdeeld in acht belangrijke topics die ook bij de interviews (fieldresearch) als hoofdpunten terug zullen komen. De hoofdpunten (topics) worden onderverdeelt in: het project, communicatiedoelen, communicatiestrategie, sociale media, webcare, monitoring, valkuilen en successen.

Het benchmark onderzoek bestaat in totaal uit vier infraprojecten waarbij de communicatieaanpak wordt bekeken die naar de doelgroep van het betreffend infraproject gehanteerd is tijdens de uitvoeringsfase van het project.

- De N329, “Weg van de toekomst”
- Noord/Zuidlijn Amsterdam
- Omlegging Zuid-Willemsvaart
- Ruimte voor de rivier

De N329, “Weg van de toekomst”

Gemeente Oss



De N329 in Oss is “De weg van de toekomst”. De weg is het toonbeeld van duurzaamheid en zichtbare vernieuwing. Denk aan een energie-neutrale weg, verantwoord materiaal gebruik, CO2 bewust bouwen, LED-verlichting, communicatie met de weggebruikers en faunapassages. Verrassende ideeën, niet alleen bedacht door ambtenaren en technenuten, maar vooral ook door bewoners en omwonenden in Oss en omgeving.

HET PROJECT

Op 8 September 2013 is de weg officieel geopend. De N329 is een belangrijke weg en cruciaal voor een goede ontsluiting van Oss. De “weg van de toekomst” heeft betrekking op het gedeelte tussen het knooppunt Paalgraven (A50/A59) en de Dorpenweg (N626). Veel verkeersdeelnemers maken dagelijks gebruik van deze weg. De communicatieboodschap die voor de N329 is opgesteld, luidt als volgt: “De weg van de toekomst maken we samen”. Economie en bereikbaarheid zijn belangrijke speerpunten voor Oss. Oss is het kruispunt waar verschillende mogelijkheden van vervoer samenkomen: via de weg, het water en het spoor. Al verschillende jaren wordt de N329 infrastructureel als een hinderlijk knelpunt gezien waardoor er geen sprake is van een vlotte doorstroming. De reconstructie van de N329 voorziet in het ombouwen van deze weg tot een vierbaansweg. Een tunnelbak met vier rijstroken onder het spoor en een ongelijkvloerse kruising met op- en afritten ter hoogte van de kruising. Fietzers zullen waar dat logisch en noodzakelijk is, gebruik kunnen maken van fietstunnels. De werkzaamheden zijn 10-10-10 gestart en eind 2012 is de weg opgeleverd. In de eerste helft van 2009 zijn burgers, ondernemers en kennisinstellingen met ontbijtsessies, creativiteit sessies en een tekenwedstrijd geprikkeld om ideeën in te dienen. Op 6 oktober heeft een terugkoppeling naar de doelgroepen plaatsgevonden. Een aantal ideeën zijn geïmplementeerd in het wegontwerp voor de Weg van de Toekomst en een aantal ideeën worden getoetst op haalbaarheid. Na deze fase breken de voorbereiding, aanbesteding en uitvoeringfase aan.

COMMUNICATIEDOELEN

Duurzaamheid en innovatie zijn belangrijke sleutelwoorden bij de N329 “De weg van de toekomst”. Het communicatiedoel was om het bedrijfsleven, kennisinstellingen en burgers zoveel mogelijk te betrekken. Er was veel aandacht voor transparante communicatie. Belangrijk daarbij is het delen van de kennis en ervaringen die zijn opgedaan zodat die ook in andere projecten kunnen worden gebruikt. Bedrijven, burgers en kennisinstellingen participeren in de weg van de toekomst, waardoor draagvlak gecreëerd kan worden.

COMMUNICATIESTRATEGIE

De communicatiestrategie van de N329 kreeg invulling door draagvlak te creëren en te behouden, dat blijft het belangrijkste aspect. Door draagvlak te creëren bij de doelgroep kan er sneller begrip worden getoond voor hinder en overlast. De communicatiestrategie van de N329 hangt samen met de basisstrategieën informeren en dialogiseren van het communicatiekruispunt van Betteke van Ruler. De communicatiestrategie is gebaseerd op enkele belangrijke uitgangspunten. Per projectfase kan de nadruk op de verschillende uitgangspunten wisselen.

- *Integraliteit*
Bij alle stappen in het proces is communicatie een aandachtspunt. Goede middelen zijn belangrijk, maar de juiste toon, goede tussentijdse afstemming met relevante partijen en (informele) contacten met de pers zijn minstens zo belangrijk. Bij een project met veel betrokken partijen is het van belang dat alle relevante partijen één kernboodschap vaststellen, waarmee tot ieders tevredenheid de maatregelen die genomen worden, uitgedragen worden. Deze kernboodschap fungeert als paraplu boven de middelen, toon en woordvoering richting media.
- *Betrokkenheid*
Communicatie is een verantwoordelijkheid van alle betrokkenen in het proces. Communicatie is tweerichtingsverkeer, alle betrokkenen hebben hierin een rol. Daarmee is communicatie een verantwoordelijkheid van alle betrokken partijen.
- *Draagvlak is tijdwinst*
Het creëren van draagvlak is een belangrijk aspect. De nieuwe aanpak om doelgroepen te betrekken in een vroeg stadium zal zich vertalen in een groter maatschappelijk draagvlak. De strategie is gebaseerd

op het verkrijgen van draagvlak om daarmee uiteindelijk tijdswinst en de uitvoerbaarheid van het project te vergroten. Bovendien kan de inbreng van direct betrokkenen door gebruik te maken van hun ervaringsdeskundigheid de kwaliteit van de plannen verbeteren. De enige wijze om draagvlak te creëren is het open en eerlijk informeren van alle doelgroepen en het betrekken van hun ideeën bij de keuze van bijvoorbeeld een geluidswal of kunstwerk.

- *Huisstijl en concept*

Afgelopen jaar is een huisstijl ontwikkeld die bekend is bij de doelgroepen, met deze huisstijl is verder gegaan

SOCIALE MEDIA

Er is een pakket van middelen ontwikkeld gericht op alle doelgroepen. De middelen verwijzen onderling naar elkaar en versterken elkaar (cross-mediaal). Er zijn voldoende middelen waarmee de actualiteit op de voet gevolgd kan worden en waarmee alle belanghebbenden informatie kan worden gegeven. Het pakket kan worden uitgebreid met nieuwe middelen. Belangrijk binnen het communicatiebeleid van gemeente Oss is, dat weloverwogen en duurzame middelen worden ingezet, rekening houdend met het toegelicht provinciale beleid voor digitaal communiceren en kostenbeheersing. Toch wordt er niet altijd aan ontkomen om ook print in te zetten als communicatiemiddel. Ook is er bij de N329 gebruik gemaakt van de inzet van sociale media om de doelgroep van de weg te bereiken, hiervoor is Twitter ingezet.

-Twitter

Via Twitter kunnen de “volgers” geïnformeerd worden over de status van de Weg van de toekomst en de wegwerkzaamheden. Met Twitter heb je de mogelijkheid 24/7 berichten te plaatsen die bij de “volgers” aankomen. Zodra ze een bericht zetten op de website van de N329 of virtuele wereld krijgen de volgers een seintje.

WEBCARE & MONITORING

In de aangeleverde communicatieplannen en via deskresearch op internet was geen informatie te vinden over hoe de webcare en monitoring bij het infraproject werd ingericht. Tijdens het fieldresearch zal er dus extra aandacht moeten worden gegeven aan deze topics om de communicatieaanpak te verduidelijken.

VALKUILEN

Stem de communicatie consequent op elkaar af.

SUCCESEN

Tijdig en duidelijke communicatie.

Geraadpleegde bronnen voor deskresearch
-De website van de “weg van de toekomst” (Oss)
-Het communicatieplan van de N329

De Noord/Zuidlijn

Gemeente Amsterdam



De communicatiestrategie voor de Noord-Zuidlijn heeft de Amsterdamse communicatie Award in de wacht gesleept. De communicatieprijs wordt jaarlijks uitgereikt door de Amsterdamse vereniging van communicatieprofessionals. Het was de favoriet bij de jury, die de Noord/Zuidlijn uit zeven campagnes als winnaar aanwees. Juryvoorzitter prof. Dr. Betteke van Ruler noemde de Noord/Zuidlijn de campagne aller campagnes en een schoolvoorbeeld voor de communicatiepraktijk. “Een geweldige combinatie van strategie en zeer hoogwaardige uitvoering, zeer eigentijds door de communicatie helemaal te leggen bij de projectleiders en de uitvoerders zelf, men wist het negatieve sentiment om te buigen tot een positief gevoel en zelfs een zekere trots, aldus van Ruler”. (Mulder, 2013)

HET PROJECT

De Noord/Zuidlijn is een lijn in aanleg van de Amsterdamse Metro. De lijn zal lopen van Amsterdam Noord onder het centrum van Amsterdam door naar station Zuid. De aanleg van de Noord/Zuid metrolijn in Amsterdam is een typisch voorbeeld van een grootschalig infrastructureel project waar goed informeren en communiceren essentieel zijn. De Noord/Zuidlijn was in 2009 verworden tot pisaal, symbool voor alles dat niet goed gaat in Amsterdam. Geldverspilling, vertraging, technisch onvermogen en communicatief falen zijn begrippen waar de Noord-Zuidlijn om bekend stond. Grote veranderingen waren nodig om het vertrouwen van de Amsterdammer te herstellen. Bewoners en ondernemers spraken schande van de manier waarop er met hen werd omgegaan en de emoties liepen hoog op. Bij het starten van het project, is de leiding in handen van een technocratische, top-down gestuurde organisatie die haar omgeving met klassieke communicatiemiddelen netjes informeert. Op gezette tijden en nauwkeurig afgemeten voorziet het projectbureau de stad van informatie. Netjes verslag doen van mijlpalen, de focus leggen op technische prestaties en innovaties. Deze manier van denken kenmerkt veel grote infrastructurele projecten. Het hoogtepunt werd in 2008 bereikt toen er een aantal huizen aan de Vijzelgracht door de werkzaamheden aan de Noord/Zuidlijn verzakte. Door de opeenstapeling van tegenvallers/overlast voelt het gemeentebestuur zich gedwongen het werk aan de lijn tijdelijk stil te leggen. Het werd tijd dat de Noord-Zuidlijn een nieuw gezicht kreeg. Naast ingrijpende veranderingen in het management van de projectorganisatie Noord-Zuidlijn, een verruiming van het budget en verschillende maatregelen om de projectbeheersing te versterken moest ook de communicatie over een andere boeg. Dit wordt verwezenlijkt door middel van een herpositionering. Het herwinnen van vertrouwen werd daarin de grote opgave. De organisatie veranderde fundamenteel: een nieuwe directeur, financiële directeur, communicatiemanager en contractmanager traden aan. De kernwaarden voor de nieuwe organisatie zijn: realisme, sensitiviteit, magie en vakmanschap. Deze kernwaarden zullen alleen maar herkend worden als de organisatie absolute transparantie betracht.

COMMUNICATIEDOELEN

De ambitie van de Noord/Zuidlijn is om zo veel mogelijk het gesprek met de doelgroep op te zoeken, in plaats van alleen maar informatie te zenden. Daarvoor was het een logische keuze om een sterke aanwezigheid op het internet op te bouwen en daar met de doelgroep in contact te komen. De herpositionering van de Noord-Zuidlijn draagt vier boodschappen uit:

Van afstandelijke bouwer naar	→	Een sensitieve organisatie
Van onderzoekers naar	→	Ervaren vakmanschap
Van evangelie van de techniek naar	→	Realisme, een helse klus, risico's en transparantie
Van afgesloten bouwputten naar	→	Verbinding en betovering

De gevoelige bouwer

Een belangrijke opgave was om de wereld binnen en buiten de bouwplaatsen bij elkaar te brengen. Om dat te realiseren is er een team projectbegeleiders gedecentraliseerd. In plaats van op het hoofdkantoor werd hun thuisbasis de keet of het bouwkantoor in de buurt waar het werk plaatsvindt. Op de huid van de operatie, waar de impact van de bouw hoorbaar en voelbaar is. Daar leren zij de buurt goed kennen, en kan er gezorgd worden voor persoonlijke aandacht waar nodig.

Ervaren vakmanschap

De gezichten van de Noord/Zuidlijn zijn veranderd. In plaats van ingenieurs en managers zijn de bouwers en tunnelboorders centraal gesteld. Het zijn de boorders die het werk doen: vakmannen, vol ervaring en met trost op hun werk. Zij hebben ook geen ander belang dan een goede en veilige tunnel te maken. Het zijn de helden van de Noord/Zuidlijn, die diep onder de grond onder zware omstandigheden werk verrichten. Het zijn de mannen waarmee de Amsterdammer zich kunnen identificeren en waarvan men ook een uitleg zal accepteren wanneer er iets mis gaat. De tone of voice is van het formele, afstandelijke en overheidsidoom veranderd in persoonlijk, dichtbij, informeel en zelfrelativerend.

De helse klus

Om aan geloofwaardigheid te winnen is er een veel realistischer koers gevaren. Om te beginnen door het project neer te zetten als een helse klus, een klus die nog niet eens halverwege was, die nog tot veel meer overlast zou leiden en waaraan nog veel risico's voor de omgeving kleefden. Een belangrijk onderdeel hierin is om proactief en eerlijk over risico's te communiceren. Dit is gedaan op de website, in folders, brieven en buurtbijeenkomsten. Open en eerlijk communiceren is van groot belang. Inmiddels is het actief benoemen van de risico's een natuurlijk onderdeel van de Noord/Zuidlijncultuur geworden. Een mooi effect daarbij is, dat er voor de media geen aanleiding meer is te speuren naar de waarheid.

De magie van de bouwput

De bouwputten vertegenwoordigen een grote kans om de projectomgeving te betrekken. Bouwplaatsbezoeken laten zien, dat er een magische werking uitgaat van de imponerende diepte van stations en de tunnels van de Noord/Zuidlijn. Dit zorgt voor meer inzicht waarom het werk zo lang duurt, waarom sommige overlast onvermijdelijk is. De bouwputten zijn een enorm krachtig communicatie-instrument. De communicatie is vooral zintuigelijk: bezoekers ervaren de ruimte, horen, ruiken en voelen het werk. De bouwput is ook het ideale decor voor de kunst- en cultuur sector in de stad (opname videoclip, reclamecampagne, Hollands Next Topmodel)

COMMUNICATIESTRATEGIE

De behoudende en defensieve strategie gaat overboord. De Noord/Zuidlijn maakt primair gebruik van informerings- en overredingsstrategieën. De communicatie van het project is sterk gericht op informatieontsluiting en de beïnvloeding van de publieke opinie. Met de directe omgeving en directbetrokkenen wordt gestreefd naar tweerichtingscommunicatie.

SOCIALE MEDIA

Een centrale plek voor web en sociale media. De website van de Noord/Zuidlijn (www.hierzijnwij.nu) is te vergelijken met een moederschap waar sociale media als satellieten actief rondjes draaien om zoveel mogelijk bezoekers naar de site te trekken. Daarnaast functioneert de informatie ook zelfstandig in de community van de sociale media waardoor het weinig uitmaakt van welk middel een bezoeker zich bedient. Dezelfde informatie wordt aangepast aan de doelgroep van het netwerk. Met deze online infrastructuur kan het project snel en efficiënt een boodschap naar de doelgroep communiceren om daar samen met hen betekenis aan te geven. De website is inmiddels het platform geworden voor het gesprek en de discussie over de Noord/Zuidlijn. De sociale media kanalen komen op de website samen en deze worden ingevuld door: Twitter, Facebook, Flickr, Youtube en Instagram.

- Twitter* Wordt ingezet als middel om snel korte berichten te plaatsen en te wijzen op meer informatie op de website. Twitter is een belangrijk medium voornamelijk bij crisissamenwerking.
- Facebook* Facebook is een online netwerksite om contacten te leggen en/of te onderhouden. Er wordt een profiel samengesteld waar informatie en interesses worden gedeeld. Bedrijven maken gebruik van Facebook om klantenbinding te vergroten.
- Flickr* Flickr is een online fotodienst, waarmee je foto's kunt uploaden en delen met de rest van de wereld. Op Flickr bleek een grote community amateurfotografen actief te zijn met een voorliefde voor infrastructurele projecten. De dienst Noord/Zuidlijn heeft de samenwerking met de community gezocht. Er is een fotoboek over de Noord/Zuidlijn in de maak dat met behulp van de community gemaakt is.

- Youtube* Het is de plek voor het delen, beoordelen en bekijken van videomateriaal. Youtube werkt goed samen met andere platforms zoals Facebook, Twitter, Google+ etc, via Youtube kan er eenvoudig worden gedeeld en gepubliceerd naar andere platforms.
- Instagram* Dit platform legt de focus volledig op het delen van beeldmateriaal. Bij Instagram overheerst het onderlinge contact en de reacties op elkaars foto's. Het bijzondere aan Instagram is dat het ook fungeert als een social netwerk. Net als bij bijvoorbeeld Twitter kun je andere Instagram-gebruikers gaan volgen en anderen kunnen jou weer gaan volgen.

Het platform www.hierzijnwij.nu heeft de volgende uitgangspunten:

- Cross media-aanpak waarin verschillende platforms en netwerken elkaar onderling aanvullen en versterken.
- Optimaal gebruik maken van de interactiviteit van het web en daarmee de conversatie centraal stellen. De eigen boodschap staat in dienst van de dialoog.
- De dialoog moet duidelijk zichtbaar zijn.
- In plaats van het monomaan uitdragen van de eigen boodschappen is de dialoog, wisselwerking en samenwerking met de volgers gekomen. De inhoud op het web moet zoveel mogelijk samen met volgers en geïnteresseerden tot stand komen, samenwerking is essentieel. Het uitgangspunt daarin is het bij elkaar brengen van zoveel mogelijk opinies, zowel negatief als positief. De Noord/Zuidlijn is deelnemer aan deze beeldvorming, maar bepaalt hem niet.
- De identiteit, uitstraling en gedrag online zijn gebaseerd op de strategische herpositionering en kernwaarden.

WEBCARE & MONITORING

Het open karakter en de continue interactie met het publiek heeft de online communicatie een centrale plaats gegeven op de afdeling communicatie. Iedereen heeft zijn eigen verantwoordelijkheid op het web en is daar aanspreekbaar door de volgers. Communicatieactiviteiten worden cross-mediaal opgezet, met een duidelijke verbinding en versterking tussen de fysieke en digitale middelen. De Noord/Zuidlijn heeft geen aparte etiquette regels voor de manier waarop medewerkers zich online zouden moeten gedragen. Er is geen wezenlijk verschil tussen gedrag online en offline. Het kenmerkende aan online communicatie is dat het over het algemeen open en blijvend is. Dat is het enige waar medewerkers bij stil moeten staan voordat ze reageren. Hier gaat de enige gedragsregel voor Google-medewerkers op: "don't be stupid".

VALKUILEN

De valkuilen zijn gebaseerd op de situatie die vooraf ging aan de herpositionering.

- Dominant zenderperspectief* Door alleen de informatiefunctie van het internet centraal te stellen, wordt de communicatiefunctie op het web terug gebracht tot informatieverstrekking en traditionele voorlichting. One way communicatie moet two way communicatie worden.
- Identiteit van de organisatie* Als ambtenaar op het web een identificatie nodig heeft die aansluit bij de dienst of het project waarvoor je werkt. Bij de Noord/Zuidlijn zie je dat de persoonlijke uitstraling van de medewerkers steeds meer de identiteit is gaan bepalen van de organisatie.

SUCCESEN

- Er zijn zinvolle en duurzame verbindingen en dialogen ontstaan in buurten, in de stad en op het web. Er wordt minder gezonden en veel meer en beter geluisterd. En dat kon alleen maar doordat de organisatie ervoor koos om sensitief, realistisch en kwetsbaar te zijn en onzekerheden en fouten durfde toe te geven.
- De reflex afleren om steeds maar weer grip en controle te willen krijgen op de publieke beeldvorming. Het web straft dat onmiddellijk af, doordat de community zich zal verplaatsen, afhaken of zich tegen je zal keren.
- De online infrastructuur van de Noord/Zuidlijn garandeert dat informatie ontzettend snel en efficiënt bij de doelgroep terecht komt.
- Participeren aan de website is eenvoudig en laagdrempelig.
- Het zeer directe contact met de doelgroep maakt sociale media veel succesvoller dan geprinte media.

Geraadpleegde bronnen voor deskresearch

- De website van de Noord-Zuidlijn (Sheerazi, 2012)
- Het visiedocument van de online strategie (Freddy Elink Schuurman, 2013)

Verbreiding Zuid-Willemsvaart

Rijkswaterstaat



Om het vervoer over het water de komende jaren te kunnen waarborgen pakt rijkswaterstaat de Zuid-Willemsvaart aan.



HET PROJECT

Het kanaal Zuid-Willemsvaart is 123 km lang en loopt in Nederland door de provincies Noord-Brabant en Limburg. Het kanaal loopt dwars door de stad 's-Hertogenbosch. Besloten is om het kanaal niet langer door 's-Hertogenbosch te laten lopen maar om het kanaal om de stad heen te verleggen. Dat wordt door Rijkswaterstaat "de omlegging van de Zuid-Willemsvaart" genoemd. De nieuwe vaarwegbreedte van dit nieuwe stuk kanaal varieert van 70 tot 120 meter. Voor het overwinnen van het waterniveauverschil vanaf sluis Schijndel tot aan de nieuwe monding in de Maas worden twee sluizen aangelegd in het tracé. Eén bij Empel en één bij Berlicum. Door het realiseren van deze nieuwe vaarweg vervallen enkele kruisende verbindingen maar er worden ook verbindingen aangepast of gehandhaafd zoals ze reeds bestaan. Er komen 8 bruggen over het nieuwe kanaal. Deze vaste bruggen worden op ongeveer 7,25 meter hoogte boven streefpeil aangelegd om containervaart mogelijk te maken.

COMMUNICATIEDOELEN

De communicatiedoelstellingen zijn bij Rijkswaterstaat onderverdeeld in kennis, houding en gedrag. Dit is erg uitgebreid verwoord. Samenvattend komen er twee communicatiedoelen naar voren. Het eerste communicatiedoel houdt zich bezig met kennis en inhoudelijke informatie verspreiden over het project. De dialoog faciliteren met de doelgroep is het tweede communicatiedoel waar veel aandacht aan wordt gegeven.

COMMUNICATIESTRATEGIE

De communicatiestrategie van Rijkswaterstaat is onderverdeeld in verschillende elementen die een prominente rol spelen.

<i>-Tijdig communiceren</i>	Door tijdig te communiceren kunnen crashacties in de aanloop naar de uitvoerfase voorkomen worden. Het is belangrijk aanvullende informatie die over het ontwerp beschikbaar komt, tijdig en proactief naar buiten te brengen bij omwonenden, wijkraden en pers.
<i>-Belofte maakt schuld</i>	In het verleden zijn er veel individuele contacten geweest met omwonende en wijkraden. Het is belangrijk in de gaten te houden wat deze gemaakte afspraken, toezeggingen in het verleden inhielden.
<i>-Proactieve communicatie</i>	Om te voorkomen dat ze achterhaald worden door de omgeving omdat er bijvoorbeeld dingen buiten worden waargenomen die niet gecommuniceerd zijn, is proactieve communicatie van belang. Proactief communiceren betekent dat je zelf de regie houdt en zeker ook mensen voorbereidt op wat er straks daadwerkelijk komen gaat.
<i>-Persoonlijke insteek waar mogelijk</i>	Het is belangrijk te investeren in het opbouwen en onderhouden van persoonlijke contacten met alle doelgroepen en vooral de omwonenden. Het beste is te kiezen voor één gezicht/naam naar buiten. Persoonlijk is ook eerlijk, beter is uitleggen waarom iets nog onzeker is, dan niks te zeggen.
<i>-Afstemming met bestuurlijke partners</i>	Het is strategisch handig om veel communicatiemomenten af te stemmen met de bestuurlijke partners. De samenwerking moet optimaal worden benut. Daarnaast kan er op een slimme manier gebruik worden gemaakt van elkaars middelen om informatie te verspreiden.
<i>-Feiten communiceren</i>	Vanwege de discussie over nut en noodzaak die lang gespeeld heeft bij het maken van de keuze voor de omlegging, is het zinvol om de feiten steeds paraat te hebben en die ook duidelijk en proactief te communiceren.

De communicatiestrategie van Rijkswaterstaat legt de grootste nadruk op informeren en dialogiseren, informatie verstrekken vanuit het project maar ook de dialoog aangaan met de doelgroep.

SOCIALE MEDIA

Met de inzet van sociale media willen ze de omwonenden en belangrijke stakeholders van dit project snel, adequaat en op een moderne manier informeren. Dit zal uiteraard een aanvulling zijn op de traditionele middelen. Met de inzet van Twitter en Facebook willen ze de communicatiemix een belangrijke uitbreiding geven. Sociale media heeft toegevoegde waarde omdat bewoners en stakeholders in toenemende mate er zelf om vragen geïnformeerd te worden via sociale media. Veel omwonenden ervaren hinder van het project. Snelle en duidelijke communicatie is van groot belang omdat de doelgroep ook snel geïnformeerd wil worden. Sociale media bieden een kans om de mijlpalen binnen het project goed te communiceren. Het is de enige plek in Nederland waar een kanaal wordt gegraven. Het is een uniek project waarmee Rijkswaterstaat positief in beeld kan komen. Met Twitter en Facebook kunnen er foto's en artist impressions van deze kunstwerken getoond worden. Via sociale media wordt er direct feedback verkregen op het project. Volgers kunnen direct bevraagd worden over bijvoorbeeld hinderbeleving, of welke thema ze graag in ons informatiecentrum behandeld willen zien.

WEBCARE & MONITORING

Binnen Rijkswaterstaat wordt een team aangesteld dat de verantwoordelijkheid krijgt om Facebook en Twitter te beheren. Het streven is, dat er 1 keer per dag berichten worden geplaatst op Facebook en Twitter. De redactie van de sociale media bestaat uit vier personen. Er wordt gereageerd op berichten als er veel reacties binnekomen over één bepaald onderwerp en wanneer er een uitgesproken negatieve reactie binnenkomt of er onjuiste informatie in een bericht staat. Dit zijn uiteraard slechts voorbeelden. Per keer zal bekeken worden of en hoe ze gaan reageren. De praktijk zal ongetwijfeld zorgen voor verrassingen.

VALKUILEN

Er worden in de documentatie geen concrete valkuilen benoemd die door de inzet van sociale media tegengekomen zijn. Tijdens het fieldresearch zal er dus extra aandacht op deze topic moeten worden gelegd om het te verduidelijken.

SUCCESSEN

Via sociale media kan er direct feedback worden verkregen op het project. Maar sociale media geven ook de mogelijkheid om direct vragen te stellen aan de doelgroep over hoe ze bepaalde hinder ervaren etc. Ook mijlpalen kunnen via sociale media makkelijk gecommuniceerd worden. Het is namelijk een uniek project.

Geraadpleegde bronnen voor deskresearch
-Communicatieplan omlegging Zuid-Willemsvaart
-Memo inzet sociale media

Ruimte voor de rivier

Rijkswaterstaat





HET PROJECT

In Nederland is er steeds meer kans op overstromingen omdat de rivier de ruimte verliest. De rivieren liggen ingeklemd tussen steeds hogere dijken, waarachter ook steeds meer mensen wonen. Tegelijkertijd is de bodem achter de dijken gedaald. Bovendien regent het vaker en harder, waardoor de rivieren meer water moeten verwerken. Het gevolg: stijgende waterstanden en meer kans op overstromingen met grote impact op mens, dier, infrastructuur en economie. Er worden negen verschillende maatregelen ingezet om de rivieren de ruimte te geven. In overleg wordt besloten welke verruimingstechniek het meest geschikt is om per gebied in te zetten.

COMMUNICATIEDOELEN

De communicatiedoelen leggen de focus op het informeren en dialogiseren. Ruimte voor de rivier is een erg ingrijpend project. Mensen moeten verhuizen, er worden huizen gesloopt, en anderen mogen wel weer blijven. De omgeving informeren en betrekken staat centraal en dan voornamelijk de mensen die in de gebieden wonen waar wordt gewerkt.

COMMUNICATIESTRATEGIE

In de realisatiefase wordt het werk steeds meer zichtbaar. Mensen praten over de projecten, zoeken gericht en actiever informatie. In 2014 wordt er nog meer ingezet op de strategie dat anderen het Ruimte voor de Rivier-verhaal vertellen. De nadruk ligt op het betrekken van de stakeholders, denken vanuit de doelgroep, vertellen van verhalen en een grotere rol voor beeld t.o.v. tekst.

SOCIALE MEDIA

Het project Ruimte voor de rivier is actief op Twitter, Youtube en Google+. Ruimte voor de Rivier heeft ook een eigen website www.ruimtevoorderivier.nl. De website en de sociale middelen verwijzen naar elkaar waardoor het elkaar ook versterkt. Er wordt een cross-mediale aanpak gehanteerd. De laatste ontvangen "tweets" (Twitter) zijn op de website terug te lezen. Verder staan er applicaties die een doorverwijzing geven naar de sociale media kanalen met als bovenstaande boodschap: "volg ons ook op".

WEBCARE & MONITORING

In de aangeleverde communicatieplannen en via deskresearch op internet is geen informatie te vinden over hoe de webcare en monitoring bij het infraproject is ingericht. Tijdens het fieldresearch zal er dus extra aandacht moeten worden besteed aan deze topics om de communicatieaanpak te verduidelijken.

VALKUILEN

Hoe om te gaan met kritiek van politici, reageren of juist negeren. Dit was in het begin een lastige kwestie, maar we hebben er toch voor gekozen om het te negeren.

SUCCESEN

De dialoog aan gaan met de doelgroep gaat heel gemakkelijk. Daarnaast kan er op een laagdrempelige manier feedback verkregen worden van de doelgroep.

Geraadpleegde bronnen voor deskresearch
-Website van Ruimte voor de rivier
(Ruimte voor de rivier)
-Jaarplan communicatie en strategie 2014

5.2 Samenvatting diepte-interviews

De communicatieprofessionals van bovenstaande infraprojecten zijn benaderd voor een diepte-interview over zaken die nog onduidelijk zijn of nog extra toelichting vereisen. De interviews zijn uitgewerkt door middel van een samenvatting waarin de belangrijkste punten naar voren komen die een bijdragen leveren aan het onderzoek. De weergave van de diepte-interviews weerspiegelen de gedachtegang van de geïnterviewde. In onderstaande tabel staan de communicatieprofessionals genoemd die benaderd zijn voor het interview.

<i>Naam Infraproject</i>	<i>Contactpersoon</i>
De N329, "De weg van de toekomst"	Elga Willems
Omlegging Zuid/Willemsvaart	Karijn Kees
De Noord/Zuidlijn	Freddy Elink Schuurman
Ruimte voor de rivier	Jorien Douma

**EVEN VOORSTELLEN:**

<i>Naam</i>	Elga Willems
<i>Organisatie</i>	Gemeente Oss
<i>Functie</i>	Communicatieadviseur voor de N329
<i>E-mail</i>	info@elgasw.nl
<i>Telefoon</i>	06-44014006

De N329 “Weg van de toekomst”

De N329 is een cruciale verkeerader voor Oss, het is de verbindingsweg naar Paalgraven. Het traject beslaat 6 a 7 kilometer, enkelbaans is dubbelbaans geworden. De gemeente Oss is wegbeheerder van de weg, en de provincie Noord-Brabant fungeerde als partner waar het hele traject mee werd samengewerkt. Het infraproject moest breder worden gezien dan alleen maar de weg, op een andere manier werken dan normaal. De mensen uit Oss moesten betrokken worden bij de weg. En daarbij stonden de kernwaarden innovatiever, duurzamer en nieuwe technologische ontwikkelingen voorop, hier kwam de “weg van de toekomst” uit.

Het voorbereidingstraject startte in 2008 met de ondertekening van een intentieverklaring. In 2010 was het bestemmingsplan goedgekeurd door de gemeenteraad van Oss en ging de voorbereiding van start. De plannen waren vastgesteld en ook wat er van de aannemer verwacht werd stond heel gedetailleerd op papier. Daarnaast werden elementen opengelaten voor de markt, zodat zij zelf nieuwe ideeën konden aandragen. Bewoners uit Oss, bedrijven, actiegroepen, schoolkinderen aan iedereen werd gevraagd “hoe willen jullie dat de weg van de toekomst er uit komt te zien?”. De ideeën die hier uit voort kwamen werden in een ideeënboek vastgelegd. Een aantal van deze ideeën zijn ook daadwerkelijk uitgevoerd in het traject.

De communicatiedoelen waren gericht op betrokkenheid creëren en vasthouden. De doelgroep (bewoners, bedrijven, gebruikers) moest een positieve attitude hebben t.o.v. het project. Niet alleen betrekken in de planvorming en uitvoering maar ook daarna, de weg ligt hier nog lang en we moeten het met elkaar doen. Natuurlijk is er ingezet op zo weinig mogelijk hinder, helemaal zonder hinder een weg verbouwen, daar ontkomen we niet aan. We kunnen de pijn zo beperkt mogelijk houden, maar pijn gaan ze wel even lijden. Door betrokkenheid te creëren kan je de pijn proberen te verzachten. Verder werd er veel waarden gehecht aan het betrekken van de jeugd bij infraprojecten, hen laten kennismaken met een duurzame en innovatieve weg. Het informatiecentrum was in de praktijk ontzettend nuttig om dit doel te verwezenlijken. Daar kon aan de hand van kaarten en tekeningen veel worden uitgelegd. Het informatiecentrum werd gelijk gekoppeld aan een projectkantoor en bevond zich naast de weg. Er zijn 100 groepen leerlingen binnen geweest bij het informatiecentrum. Bovenbouw leerlingen uit het lager onderwijs maar ook studenten van HBO of universitaire opleidingen. De communicatiestrategie die voor het project werd in gezet was dat we alle betrokkenen wilden laten mee denken, ze moesten als het ware er een onderdeel van zijn. Het moest geen BOBO verhaal worden “wij droppen iets en jullie moeten het ermee doen”. Samen maken we de weg van de toekomst! De dialoog aangaan met elkaar en de doelgroep op de juiste momenten informeren hebben daarin een belangrijke bijdrage geleverd.

Infraprojecten hebben te maken met een verscheiden- en veelheid aan doelgroepen. Die konden we het beste digitaal bereiken met een website. De website is de basis en werd gezien als een centrale plek waar alle (online) platforms bij elkaar kwamen en naar elkaar verwezen, ze liepen synchroon met elkaar. Om de website te promoten werd aangehaakt bij klassieke communicatiemiddelen als advertenties, informatieborden en posters en daar werd constant een verwijzing gegeven naar de website.

De N329 is een innovatief project, en sociale media sloten daar perfect op aan. Doordat er in een vroeg stadium (de voorbereidingsfase) al met de doelgroep om de tafel is gezeten over wat hun ideeën waren, wisten we ook waar bij hen de behoeften lagen. Een kwalitatief onderzoek was dus niet nodig doordat we duurzame

relaties in de voorbereidingsfase hadden opgebouwd met de doelgroep. Twitter werd als sociale media actief ingezet bij de N329 omdat het een snelle boodschapper is.

Bij verkeershinder moet je snel bij mensen terecht kunnen, je kunt niet wachten op een nieuwsbrief en Twitter is daar het aangewezen medium voor. Het nadeel van Twitter is dat je er nooit zo heel veel op kwijt kunt. Daarom werd Twitter ook voornamelijk ingezet als teaser, eigenlijk het “lekkermakertje” om vervolgens door te verwijzen naar de website waar de uitgebreide informatie te vinden was. De website en Twitter hadden samenspel met elkaar, ze refereerde naar elkaar. Op de website verscheen bijvoorbeeld een twitterband in de balk waar de laatste “tweets” te lezen zijn. Naast de website en de inzet van sociale media (Twitter) is er ook veel gebruik gemaakt van de bestaande middelen. Dit werd gedaan om praktische en kostentechnische redenen, dat is ook altijd de insteek geweest. We gingen zelf creëren maar we gingen ook zoveel mogelijk aanhaken bij de communicatiekanalen van de gemeente Oss en de provincie Noord-Brabant die er al lagen.

Zo is er voor gekozen om geen specifieke Facebook-pagina aan te maken voor de weg maar aan te haken op de Facebook pagina’s van gemeente Oss en de provincie Noord-Brabant. Op deze pagina’s werden voornamelijk algemene informatie vermeld over het project. Hiervoor is gekozen om het voor de communicatieadviseurs beheersbaarder te houden, en je maakt gebruik van de dingen die er al zijn en de middelen die hun doel al hebben bewezen.

Toen de uitvoeringsfase al aan de gang was werd duidelijk dat een aantal ideeën van de aannemer die betrekking hadden op communicatie niet uitgevoerd konden worden. Daarom kwam de aannemer met het idee om een app in te zetten. De aannemer had contacten met een bedrijf dat hen hielp om duurzaam te zijn. Dat bedrijf had zakelijke contacten lopen met een bedrijf dat zich bezig hield met de ontwikkeling van apps voor mobiliteitsvraagstukken dus voor infraprojecten. De app moest de informatieverstrekking rondom verkeershinder verduidelijken. De app sloot naadloos aan op de kernwaarden van dit project; innovatief en duurzaam. Op vier knelpunten langs de weg werden camera’s neergezet en kon je via de app in realtime zien hoe de situatie ter plekke was. De alternatieve routes stonden er op, en de gebruikers kregen reisadvies voor OV, fiets of auto. Het meest uitgebreide van informatievergaring was er op te vinden. Er waren veel aanmeldingen voor de app. De app werd maar liefst 1000 keer gedownload. Voor de app is een advertentiecampagne ingezet. Ook voor de app werd gebruik gemaakt van bestaande middelen om de nieuwe media te promoten, en dat ging heel goed. Het was van belang dat men consequent bleef in het verwijzen naar de app en in het begin van het traject naar de website. Door bij de bestaande middelen consequent die verwijzing te laten zien gaat het ook in de hoofden van de mensen zitten en gaat het leven onder de mensen. Wanneer dat gerealiseerd is, is de kans groter dat er gebruik van wordt gemaakt.

De app is vanuit een bredere insteek gemaakt. Wanneer de nadruk alleen op verkeershinder wordt gelegd, ga je uit van iets negatiefs. De app moest ook een positieve lading hebben. Er werd een positieve draai aangegeven door er bijvoorbeeld fietsroutes op te zetten, mogelijkheden om voor een tijdje een e-bike te huren. Maar voornamelijk werd de app gebruikt voor de verkeershinder, eerlijk is eerlijk.

De webcare werd door de aannemer gedaan, die was het beste op de hoogte van de planning. Daar naast was een bureau ingehuurd voor het bijhouden van de website en Twitter en zij verzorgde ook meteen de webcare. De kritiek en weerstand die zich liet zien op sociale media, viel erg mee. Wanneer er negatieve berichten waren, gingen we daar gelijk op in, het gesprek aan gaan en er niet voor weg lopen. Proberen het probleem op te lossen en alternatieven aandragen. Was het niet op te lossen dan moet je het uitleggen en er begrip voor vragen. Om kritiek te voorkomen is het belangrijk dat je in gesprek blijft met mensen. Zo hebben we tijdens een afsluitweekend (wat resulteerde in ontzettend veel overlast) een aantal huishoudens een hotelovernachting aangeboden. Het is belangrijk om van te voren in te schatten waar knelpunten liggen en hier leuke acties voor te bedenken. Veel voorkomende vragen die op de sociale media werden gesteld, werden op de website de centrale plek, gedocumenteerd.

Echte valkuilen voor sociale media zijn we niet tegengekomen. Wel is het belangrijk dat je alle communicatiemiddelen consequent op elkaar afstemt. In de ernstige gevallen werden aanwonenden persoonlijk benaderd, voordat het nieuws de lucht in werd geslingerd. Informatiebijeenkomsten gaven daar een goede invulling aan. Verder geef je door sociale media in te zetten een mogelijkheid tot feedback. Als je actief bent op een medium moet je ook actief zijn. Daarom hebben we ons ook met de sociale media beperkt tot Twitter. Je kunt beter één ding heel goed doen dan op meerdere platforms actief zijn en er half werk wordt geleverd. Het grote succes van sociale media in ons geval is, dat je heel snel een hele grote groep mensen

bereikt. Je kunt aan je doelgroep laten zien dat je het belangrijk vindt hen op een heel vroeg tijdstip te informeren.

Door de eigen website hebben we aan dit project een hele eigen smoel kunnen geven. Mensen wisten ons te vinden en niet via de gemeente Oss of de provincie Noord-Brabant, maar omdat het infraproject een gezicht kreeg.

De app was echt een heel groot succes, de meest gedetailleerde informatie stond er op. En als je de app goed promoot met traditionele middelen dan gaan mensen er ook echt gebruik van maken. Infraprojecten zijn complex en er is niet beters om een realtime beeld te kunnen geven van de situatie via een app. Twitter werd algemener ingezet en de app was voor de specifieke informatie. De N329 heeft te maken met verschillende bedrijventerreinen. De aannemer is bij deze bedrijven langs geweest om de app te promoten. Bedrijven hebben een economisch belang bij goede communicatie. Bedrijven, kennisinstellingen, ondernemersverenigingen moeten weten dat de app er is en die laat je ambassadeur zijn. Een leerpunt voor ons is, dat we die app eerder hadden moeten hebben, al voor de uitvoeringsfase. We hadden buiten de app al een hele goede informatievoorziening maar de app is zo specifiek, dat was echt een gouden greep bij het informeren over verkeershinder.

**EVEN VOORSTELLEN:**

<i>Naam</i>	Karijn Kees
<i>Organisatie</i>	Rijkswaterstaat
<i>Functie</i>	Communicatieadviseur van de verbreding Zuid-Willemsvaart
<i>Email</i>	karijn.kees@rws.nl
<i>Telefoon</i>	06-46082384

Verbreding Zuid-Willemsvaart

Om ook de grote schepen de komende jaren door Noord-Brabant te laten varen, heeft Rijkswaterstaat de Zuid-Willemsvaart aan gepakt. Het kanaal wordt verbreed, uitgegraven en omgelegd. Ook verhogen we de brug in de A50. Zo kunnen schepen met 3 lagen containers straks over het kanaal varen. Dit zal bijdragen aan een betere bereikbaarheid van bedrijven en havens langs het kanaal wat een impuls geeft aan de Brabantse economie. Ook minder files is er een gevolg van: een schip met 3 lagen containers haalt ongeveer 100 vrachtwagens van de weg, en minder CO₂-uitstoot komt daar automatisch bij kijken. De werkzaamheden aan de Zuid-Willemsvaart bestaan uit 3 projecten: Zuid-Willemsvaart omleggen tussen Maas en Den Dungen, Zuid-Willemsvaart opwaarderen tussen Den Dungen en Veghel en het verhogen van de brug in de A50. De projecten worden tegelijkertijd uitgevoerd.

De doelstellingen van het project zijn gericht op het aandragen van inhoudelijke proces informatie over het project en reageren op vragen en verzoeken vanuit de doelgroep. De strategie die hiervoor is ingezet is voornamelijk gericht op informeren en dialogiseren. Het is belangrijk dat je de doelgroep laat weten wat er aan komt op het gebied van hinder en dialogiseren hebben we ook veel gedaan zowel met traditionele middelen (informatiebijeenkomsten) als onze sociale middelen. De inzet van sociale media liet de strategie van informeren en dialogiseren goed tot zijn recht komen. De communicatiestrategie heeft de focus gelegd op: tijdig communiceren, proactieve communicatie, persoonlijke insteek waar mogelijk is en feiten naar buiten toe communiceren.

De aanleiding om sociale media in te gaan zetten was omdat er een heel nieuw kanaal werd gerealiseerd, wat deels door druk bewoond gebied werd gegraven. Mensen woonden echt pal aan het kanaal, waardoor sommigen mensen weg moesten uit hun huis en anderen zouden jaren lang overlast ervaren door de werkzaamheden. Toen werd al snel duidelijk, dat het belangrijk was om specifiek de doelgroep te informeren over wat er in hun achtertuin gebeurt. En dat werd natuurlijk al gedaan door de geijkte middelen zoals een nieuwsbrief, informatieavonden etc. in te zetten maar daarnaast wilden we ook de middelen hebben om mensen dagelijks op de hoogte te kunnen houden over het project. En naast dat we mensen actief informatie wilde verschaffen over het project, over de hinder of waar men op moest letten, wilden we ook mensen graag mooie plaatjes laten zien over bijvoorbeeld het resultaat, hoe gaat het uiteindelijk worden. We wilden mensen heel regionaal informeren over het project. Daarnaast kregen we steeds vaker de vraag voorgelegd van bewoners en geïnteresseerden waarom we niet actief waren op sociale media. Diezelfde vraag kwam steeds vaker naar voren waardoor we ons gingen afvragen of het misschien toch niet verstandig was om actief te worden op sociale media. Er is vooraf geen onderzoek gedaan naar de wensen en behoeften van de doelgroep op het gebied van sociale media. De input die we van hen kregen om actief te worden op sociale media liet ons inzien dat de vraag naar sociale media erg aanwezig was bij de doelgroep. Concreet onderzoek is er niet gedaan maar we hebben wel gehoord en geluisterd naar de wensen en behoeften van de doelgroep.

Er is voor gekozen om Facebook en Twitter in te zetten voor de communicatie naar de doelgroep van het project. Hiervoor is gekozen omdat deze kanalen erg populair zijn en veel gebruikt worden in Nederland. Destijds had je ook nog geen Pinterest en Instagram. Facebook en Twitter waren de kanalen die veel gebruikt werden. Dit was duidelijk terug te zien in de cijfers naar het sociale media gebruik in Nederland. De grote voordelen van Facebook en Twitter zijn, dat mensen snel geïnformeerd zijn. Je kunt er bij wijze van spreken nu iets op zetten en mensen kunnen er meteen kennis van nemen. Ook dragen Facebook en Twitter bij aan de interactie met je doelgroep, mensen kunnen reageren. Als organisatie kun je jezelf voorstellen hoe

bijvoorbeeld bepaalde hinder ervaren wordt door mensen. Wij kunnen wel denken dat we hinderbeperking hoog in het vaandel hebben staan maar als omwonende vervolgens klagen op Facebook en Twitter moet je misschien toch wel iets gaan bijstellen in het beleid. Dit zorgt ervoor dat je als organisatie scherp wordt gehouden en dat er altijd verbeteringen mogelijk zijn. De nadelen van sociale media zijn dat je het goed in de gaten moet houden, je moet de menskracht hebben om het te doen. Het is ook belangrijk dat die interactie tot stand komt. Je kan er wel van alles op zetten maar je moet ook iets met die informatie doen, de interactie moet ook echt worden aangegaan. Dat vergt capaciteit en dat moet je regelen. Wat ook een nadeel kan zijn, is dat wanneer er een negatieve gebeurtenis plaats heeft gevonden door bijvoorbeeld een dodelijk ongeluk of klachten van bouwhinder dan kan dit via sociale media met hoge snelheid de wereld in worden gebracht. Op Twitter kunnen meningen en reacties ontzettend snel gaan, voordat je het weet heb je een Twitterbom. En hoe manage je dat de goede kant op? Sociale media vergen voor je imago ontzettend veel aandacht waarbij adequaat handelen voorop staat.

Webcare heeft vorm gekregen doordat we een eigen Facebook- en Twitter redactie hebben opgezet bestaande uit vier personen. Dagelijks moet de redactie Twitter en Facebook volgen op acties, wanneer er een aanleiding voor is worden reacties geplaatst. Wanneer er heel veel reacties binnen komen over één onderwerp, wanneer er uitgesproken negatieve reacties binnekomen, als er aantoonbare verkeerde informatie instaat is het belangrijk om snel en adequaat te reageren. Op kritiek en weerstand kan het beste zo snel mogelijk worden gereageerd. Sociale media verschillen niets van offline communicatie. Je moet hetzelfde communiceren als dat je offline zou doen. Wees snel, hoffelijk en geef zoveel mogelijk relevante informatie. En wanneer je geen relevante informatie kunt geven is het belangrijk dat dit wordt uitgelegd aan de betreffende persoon.

Het sociale media gebruik is achteraf niet gemonitord om te kijken hoe de doelgroep het ervaren heeft. We hebben het zelf op onze pagina's wel nauwlettend in de gaten gehouden. Hoe vaak worden we geliked? Hoeveel nieuwe likes zijn erbij? Welke meldingen/berichten leveren de meeste interactie op en is dat positief of negatief. Het grote voordeel van sociale media is dat je daar gewoon inzicht in hebt. Hierdoor is het voor organisaties ook makkelijker te monitoren hoe een doelgroep tegenover je medium staat.

Tot op heden zijn we nog geen grote valkuilen tegen gekomen door de inzet van sociale media, even afkloppen, het gaat goed! Stel dat er echt een ramp gebeurt, ben je er dan 100% klaar voor als organisatie om alles in goede banen te leiden? Dat blijft lastig te zeggen, maar belangrijk blijft dat er op dezelfde manier gecommuniceerd moet worden via sociale media als dat dit real-time of via traditionele middelen zou worden gedaan met de doelgroep. In het begin was het even zoeken, wat zetten we erop? Hoe organiseren we de content? Maar doordat er zo ontzettend veel te vertellen valt over het project is dat allemaal vrij gemakkelijk gegaan.

De inzet van sociale media heeft ook bijgedragen aan verschillende successen. Persoonlijk vind ik zelf een succes dat we zoveel volgers hebben op Twitter en Facebook en deze groeien ook nog steeds door. Ik weet nog goed dat we in 2012 begonnen. Iedere like is er één en met iedere like ben je dan ook ontzettend blij. En nog steeds ben ik blij als ik zie dat de pagina's iedere week groeien en er afbeeldingen en video's actief gedeeld worden. Dit laat zien dat het ook echt in de omgeving leeft, en je weet dat onze volgers ook een hele achterban aan volgers hebben, wat er in resulteert dat het bereik ontzettend groot is. Soms zit je op een bereik van 12.000 personen. Dit vind ik echt heel veel!

Mijn tip aan de provincie Noord-Brabant is dat het ontzettend belangrijk is om het goed te organiseren, dat je een goede redactie hebt en een team wat zich bezig houdt met de webcare. Denk vanuit de doelgroep en durf ook te leren van mensen wat ze je aan feedback teruggeven op Facebook en Twitter. Als je bijvoorbeeld ziet dat luchtfoto's op de pagina's goed scoren omdat ze op de pagina's veel gedeeld worden maak er dan gebruik van. Het is belangrijk je beleid aan te passen op de doelgroep. En wees niet bang voor die weerstand online, of je nu wel of niet online bent hij is er toch, alleen komt hij nu iets heftiger naar boven. Maar dit geeft tegelijkertijd de kans om de dialoog aan te gaan en weerstand en kritiek om te buigen tot iets positiefs. Hier wil ik nog één ding aan toevoegen: geniet er ook van!

**EVEN VOORSTELLEN:**

<i>Naam</i>	Freddy Ellink Schuurman
<i>Organisatie</i>	Gemeente Amsterdam
<i>Functie</i>	Consultant corporate communications and new media at Dienst Noord/Zuidlijn
<i>Email</i>	f.ellinkschuurman@metro.amsterdam.nl
<i>Telefoon</i>	06-19297848

De Noord/Zuidlijn Amsterdam

De Noord/Zuidlijn zal Amsterdam Noord met Amsterdam Zuid verbinden. De metrolijn biedt een alternatief voor de vaak overvolle trams en bussen. In de binnenstad is geen plaats meer voor nog meer trams en bussen, maar onder de grond is wel ruimte. De Noord/Zuidlijn gaat ervoor zorgen dat Amsterdam beter bereikbaar wordt én blijft, dit is essentieel voor de economische ontwikkeling in Amsterdam. De Noord/Zuidlijn was in 2009 verkozen tot pisaal, het stond symbool voor alles dat niet goed gaat in Amsterdam. Geldverspilling, vertraging, technisch onvermogen en communicatief falen zijn begrippen waar de Noord-Zuidlijn om bekend stond. Er waren grote veranderingen nodig om het vertrouwen van de Amsterdammer te herstellen. Het werd tijd dat de Noord/Zuidlijn een nieuw gezicht kreeg, dit werd verwezenlijkt door middel van een herpositionering.

We hebben eigenlijk één communicatiedoel destijds opgezet en dat communicatiedoel hebben we nog steeds voor ogen, namelijk het terugbrengen en vergroten van het vertrouwen van de stad in het bouwproject. Om dit doel te verwezenlijken maken we gebruik van reputatiemanagement. Onze corporate strategie richt zich op het bouwen aan een sterke reputatie. Reputatiemanagement draait om beeldvorming, en beeldvorming vindt tegenwoordig steeds vaker online plaats. De ambitie van de Noord/Zuidlijn is om zoveel mogelijk het gesprek met de doelgroep op te zoeken, in plaats van alleen informatie te zenden. De dienst Noord/Zuidlijn maakt gebruik van informerings- en overredingsstrategieën. De communicatie van het project is sterk gericht op informatieontsluiting en de beïnvloeding van de publieke opinie, en daarbij wordt gestreefd naar tweerichtingscommunicatie. Het grote verschil van de aanpak van communicatie in vergelijking met toen de Noord/Zuidlijn werd afgeschilderd als een pisaal is dat we realistischer, sensitiever en meer gericht zijn op het gesprek. We zijn ons minder gaan richten op het zenden van informatie maar juist het opbouwen van relaties stond centraal.

De aanleiding om sociale media in te gaan zetten hangt samen met ons communicatiedoel: het terugbrengen en het vergroten van het vertrouwen in de stad. In 2008 was het vertrouwen helemaal weg. We zijn er vanuit gegaan dat, als je vertrouwen wilt kweken je dan in gesprek moet gaan. Dan heb je een dialoog nodig. Dan moet je kunnen horen en luisteren naar mensen wat hen dwars zit over het project. En aan de andere kant wil je ook graag vertellen wat je gedaan hebt. Puur op een zender manier krijg je dit niet voor elkaar, het werkt het beste in een dialoog. Dit is een intensieve acties van ons geweest om zoveel mogelijk de dialoog te faciliteren om op die manier zo dicht mogelijk bij de mensen te komen waarvoor wij de lijn bouwen. Als je dit allemaal wilt bereiken dan zijn sociale media daar ideale platforms voor. Daar kun je het gesprek voeren. Je kan niet het gesprek voeren in een krant of met een nieuwsbrief. De online wereld daarentegen geeft ons daar wel de mogelijkheid tot, daar hebben we veel in geïnvesteerd.

We hebben vooraf geen onderzoek gedaan naar de doelgroep op welke sociale media zij actief zijn en wat hun wensen en behoeften zijn op het gebied van communicatie. Het is vijf jaar geleden dat wij gestart zijn met het inzetten van sociale media. Dat was een hele andere tijd. Sociale media waren pas net in opkomst. We hebben niet direct veel geïnvesteerd in social media. We zijn allereerst begonnen met het opzetten van een website waar je in gesprek kunt komen met elkaar. Daar is in het begin veel energie in gestoken. De sociale media kwamen er later bij om zowel het gesprek te voeren maar ook om het bereik naar de website te vergroten. We maken gebruik van Facebook, Twitter, Instagram, Flickr en Youtube. Hiervoor is gekozen omdat ze het mogelijk

maken het gesprek te voeren en ook de visuele content kon met deze middelen makkelijk verspreid worden. Nadelen hebben we geen gezien.

De sociale middelen zijn cross-mediaal gepromoot. Dit betekent, dat de traditionele communicatie die werd ingezet, verwees naar de online communicatie. We hebben de verschillende vormen van communicatie met elkaar verbonden zodat ze elkaar kunnen aanvullen en versterken. Dat levert veel online verkeer op. Doordat we een actieve content strategie nastreven door continue actueel en relevant nieuws te verschaffen, proberen we zoveel mogelijk mensen te trekken naar de website.

De verantwoordelijkheid voor webcare ligt bij de communicatieafdeling zij hebben de regie in handen. In tweede instantie hebben we ook nog een bredere groep van mensen die vanuit onze naam het gesprek (online) voeren met de doelgroep. Deze zijn verdeeld over verschillende afdelingen. Wanneer er kritiek of weerstand op de sociale media naar voren kwam, hebben we dit aangepakt door in gesprek te gaan. En niet per definitie te komen met een verklaring ervoor of een vaststaand antwoord maar door continue te luisteren naar je doelgroep en daar op in te gaan en te zoeken naar een evenwicht. We hebben ervaren dat wanneer je het gesprek aan gaat met mensen die kritiek hebben er altijd wel iets is waarin we ze tegemoet kunnen komen. Doordat de dialoog met hen wordt aangegaan zien we dat mensen ook eerder een stap naar ons doen omdat ze ons wellicht na zo'n gesprek beter begrijpen.

Monitoring geven we invulling door te kijken naar verschillende dingen. Allereerst kijken we naar het bereik, naar interactie (hoeveel interactie vindt er plaats). Dat is voor ons belangrijk om te weten. We willen namelijk het gesprek dus als er veel gesprekken zijn dan gaan we er vanuit dat het goed is, en dat we er resultaten mee boeken. Ook kijken we naar de inhoud van gesprekken, over welke thema's wordt gesproken? is het positief of negatief? Dus op al deze vlakken monitoren we wat we aan het doen zijn.

Een valkuil waar sociale media voor kunnen zorgen is dat je niet kan waarmaken wat je belooft. Als je belooft om in gesprek te gaan, open te zijn, realistisch te zijn, en proberen zoveel mogelijk samen te werken met mensen uit de stad en vervolgens doe je dat niet of de mensen in de organisatie doen dat niet, dat is dat een risico. Je moet er intern over eens zijn dat je op dezelfde manier naar buiten treedt en op dezelfde manier in staat en dat kan soms lastig zijn. Je moet er boven opzitten want het ergste wat je kunt overkomen is, dat je je geloofwaardigheid uiteindelijk verliest. Mensen hebben vertrouwen in ons gekregen omdat we naast alleen het gesprek ook stappen naar mensen toe maken om zaken te verbeteren die beter konden. Maar als je dat niet waarmaakt, dan stort heel je strategie in. Dat is iets waar continue op gelet moet worden.

Uiteindelijk is alles bij ons gericht op het vergroten van het vertrouwen. Dat kan je meten maar je kan ook kijken naar de manier waarop gesprekken plaats vinden, waarover ze gaan, op welke manier we worden bejegend. En het belangrijkste resultaat is dat het vertrouwen groter is geworden in ons project. En dat is een succes waar sociale media een grote bijdragen aan geleverd hebben.

In je strategie moet iets terug te vinden zijn dat men wil samenwerken en dat men het gesprek aan wil gaan. Als je succesvol aan de gang wilt gaan met sociale media is dat ontzettend belangrijk. Stel dat je een organisatie bent waarbij realisme, openheid, eerlijkheid etc. geen belangrijke waarden zijn dan heeft het weinig zin om met sociale media aan de slag te gaan. Mijn grote tip aan iedereen die zich bezig houdt of bezig wil houden met sociale media: kijk eerst naar de strategie van de organisatie, kijk naar de identiteit van de organisatie, kijk wat hun waarden zijn. En dan kun je ook snel genoeg zien of zij op internet de discussie daadwerkelijk aan kunnen gaan of dat het wellicht niet bij ze past. Wanneer het laatste het geval is moet je het ook zeker niet doen, dan loop je een groot risico. Als mensen gedwongen worden een gesprek te voeren dat ze helemaal niet willen, dan wordt het heel lastig.



EVEN VOORSTELLEN

<i>Naam</i>	Jorien Douma
<i>Organisatie</i>	Rijkswaterstaat
<i>Functie</i>	Communicatieadviseur voor Ruimte voor de rivier
<i>E-mail</i>	jorien.douma@rws.nl
<i>Telefoon</i>	0612916140

Ruimte voor de rivier

In Nederland zijn er steeds meer kansen op overstromingen omdat de rivier de ruimte verliest. De rivieren worden ingeklemd tussen steeds hogere dijken, waarachter steeds meer mensen wonen en tegelijkertijd is de bodem achter de dijken gedaald. Bovendien regent het vaker en harder, waardoor de rivieren meer water moeten verwerken. Het gevolg: stijgende waterstanden en meer kans op overstromingen met grote impact op mens, dier, infrastructuur en economie. Ruimte voor de rivier is een bijzonder programma zowel in grootte als in tijd. We laten op meer dan 30 plekken langs Rijn, IJssel, Waal, Nederrijn en Lek het water vrijer stromen. Dit wordt verwezenlijkt in de tijd van 1995 tot nagenoeg 2015. Het projectdoel is een veiliger rivierengebied voor de vier miljoen Nederlanders die door ruimte voor de rivier, behoed worden voor overstromingen.

Het is belangrijk dat onze omgeving goed wordt geïnformeerd, het is een heel ingrijpend project. Mensen moeten verhuizen, sommigen huizen worden gesloopt die er al generaties staan en andere mogen wel weer blijven. De omgeving informeren en betrekken staat centraal en dan voornamelijk de mensen die in gebieden wonen waar wordt gewerkt. Een tweede belangrijk doel is het programma. Ruimte voor de rivier is een groot project wat direct verantwoording moet afleggen aan de tweede Kamer. Er gaat veel belastinggeld naar toe. Communicatie is tegelijk ook een stukje legitimering voor waaraan we het geld allemaal uitgeven. Dus dat een breder publiek begrijpt wat hier het nut en de noodzaak van is.

We hebben bij dit project niet één vaste communicatiestrategie ingezet. In elke fase hebben we een andere communicatiestrategie ingezet. Elk jaar kijken we welke communicatiestrategie het moet zijn. Er wordt gekeken welke strategie er het begin van het jaar is afgesproken, en past het nog steeds bij de werkelijkheid. De strategie moet aansluiten bij de buitenwereld, en dat je het niet vanuit je hoge toren gaat bedenken maar dat het ook echt aansluit bij de maatschappij. We zitten nu in de uitvoeringsfase. In deze fase is het binden en een hogere dialoog belangrijk, we doen aan communitybuilding. Het project heeft een erg grote community. Het begint bij bestuurders, beleidsambtenaren, bewoners, bedrijven en daar om heen zitten nog betrokkenen zoals scholen, musea, natuurorganisaties en deze mensen maken allemaal deel uit van onze community. We proberen hen aan het programma te binden en ook steeds meer mensen ons verhaal te laten vertellen. Niet alleen maar positieve maar juist ook negatieve. We leven in een ander tijdperk. We denken niet meer in kennis-houding-gedrag maar je gaat kijken hoe we een verbinding aan kunnen gaan met mensen die voor ons van belang zijn. We vragen aan hen om hun verhalen aan ons te vertellen op de website, en die plaatsen we één op één. En natuurlijk kunnen dat ook hele kritische verhalen zijn, maar dan heb je ook echt contact.

Als het goed aansluit bij de buitenwereld en als je mensen spreekt, merk je ook dat daar de gesprekken over je programma plaatsvinden. Als het nodig is om die verbinding te leggen dan doe je dat. Een van de manieren om in gesprek te zijn met mensen.

Er is vooraf onderzoek gedaan naar onze doelgroep maar dit is niet specifiek gericht op sociale media. We hebben onderzoek gedaan naar de informatiebehoeften. In 2006 was het ook nog een andere tijd, Twitter en Facebook waren nog helemaal niet zo bekend, en niet eens iedereen had internet. Het is pas echt ontstaan in de fase daarna. Met de mensen die in de gebieden wonen hebben we één op één gesprekken gevoerd. Daar zit een omgevingsmanager en ook een communicatieadviseur loopt daar regelmatig rond. In het gebied kennen we de mensen persoonlijk. Maar mensen die breder geïnteresseerd zijn in het programma, doordat ze interesse hebben voor hoogwater en veiligheid, deltawerken etc. die vinden we op sociale media. En als je met

hen het gesprek wilt aangaan zijn sociale media ideaal. Sociale media zijn een aanvulling op wat we doen. Zorg dat het ook aansluit bij de communicatiedoelen en de kernboodschap die van tevoren bepaald is.

Twitter, Facebook, Youtube, Google+ en LinkedIn zijn de sociale media kanalen waar we voor het project op actief zijn. Voor Youtube is gekozen omdat we veel filmpjes hebben en samen met het gebruiksgemak en lage kosten het een geschikt medium vinden voor een brede doelgroep. Ook kan het makkelijk gekoppeld worden aan Facebook en Twitter. Facebook wordt steeds meer gebruikt als content uitwisselings platform. Men kan makkelijk op een beeldende wijze laten zien waar je als organisatie mee bezig bent. Twitter is ingezet om actuele informatie te verspreiden. Hyves was toendertijd al een aflopende zaak. Het is belangrijk dat de sociale middelen die je kiest aansluiten bij de strategie en de communicatiedoelen die zijn opgesteld, maar soms zetten we ook wel iets in om het gewoon eens uit te proberen. De sociale middelen zijn ook gepromoot. Dit werd cross-mediaal gedaan. Zo zijn er artikelen online gezet, waar onder aan het artikel icoontjes worden weergegeven waar je op kunt klikken om ons te volgen. Er kan gezegd worden dat de traditionele middelen een verwijzing geven naar de sociale media kanalen. We hebben veel ambassadeurs die fan zijn van ons programma en die ook twitteren over ons, en dat levert ons ook weer volgers op. Je zet ook je eigen netwerk in om je eigen sociale media kanalen te promoten.

Rijkswaterstaat is een erg grote organisatie met een enorme communicatieafdeling. Er is zelfs een aparte sociale media afdeling waar mensen continue bezig zijn met webcare. Bij het infraproject ruimte voor de rivier verzorgen wij de webcare zelf, daar is een klein communicatieteam voor opgesteld. Wij houden samen alles zelf in de gaten dit gaat tussen de dagelijkse werkzaamheden door. Dubbel reageren is niet zo snel aanwezig omdat je voordat je reageert op een online bericht van te voren de laatste geposte berichten checkt. En het is vast wel ooit gebeurt dat we per ongeluk met twee medewerkers tegelijk reageren op een vraag of een verzoek. Maar uiteindelijk zijn we allemaal mensen die fouten kunnen maken en dat mag de buitenwereld ook best zien. Wanneer er gereageerd moet worden op belangrijke berichten via sociale media maken wij gebruik van onze groeps-app. Een groeps-app is een gesprek waar in dit geval alle communicatiemedewerkers in zitten. Op deze manier kunnen we effectief met elkaar communiceren en er met elkaar over hebben wie het beste kan reageren wanneer een bericht veel belang heeft. Om de webcare vorm te geven hebben we met elkaar een aantal simpele spelregels opgesteld waar iedereen zich aan moet houden als er online met de doelgroep gesproken wordt. Hierbij kan gedacht worden aan het produceren van zinvolle informatie. Er wordt enkel gecommuniceerd over het project, juiste toon, juiste afzender, indien mogelijk beeldmateriaal inzetten, met regelmaat content produceren etc.

Wanneer er kritiek of weerstand naar voren komt op onze sociale media kanalen dan reageren we daar direct op, zodat de buitenwereld ook ziet dat we het gesprek zijn aangegaan. Als iemand kritisch is bedanken we hem of haar voor de reactie en wordt er vaak in persoonlijke sfeer verder gepraat zodat de discussie niet op het platform zelf wordt aangegaan. Hiervoor wordt gekozen omdat niet iedereen die lid is van het platform constant alle discussies mee wil krijgen. Wanneer we merken dat er echt iets leeft onder de doelgroep, omdat er meerdere klachten binnenkomen die betrekking hebben op één zelfde onderwerp, wordt dit meegenomen in ons wekelijkse issue overleg. Wanneer kritiek breder speelt kun je er niet voor kiezen om het één op één te doen, want het gaat dan een bredere doelgroep aan. Dan wordt de issue op de issue lijst gezet en dan gaan we daar meteen een strategie voor bepalen en we koppelen er iemand aan die als eigenaar wordt gezien van het issue. Wat gaan we doen om dit issue te beheersen?

Een tijd geleden waren boeren ontevreden want die vonden dat landbouwgrond opgeofferd werd voor natuur. Dit zagen we ook terug op sociale media. We zagen dat Kamerleden er over gingen twitteren maar ook de pers liet zijn aandacht zien. Toen we zagen dat meerdere mensen zich hier negatief over uit lieten, hebben we de eerste plek die werd opgeleverd heel groots gevierd met allemaal media erbij om de kant van de boeren te laten zien. Dat hebben we terug laten zien op sociale media. Tijd geleden was de vraag of klimaatveranderingen wel echt zijn. Er werd in de media bijvoorbeeld gezegd dat we helemaal geen overstromingen krijgen. Dan moet je dus gaan bepalen hoe gaan we hiermee om? Toen hebben we ervoor gekozen een aantal hoogleraren te interviewen. Die hebben we op onze eigen website gezet en daar zijn we dan weer over gaan twitteren, zodat op een goede manier de juiste informatie bij de juiste mensen terecht komt. Je hoeft dan niet in de verdediging te gaan, het liefst altijd een beetje uit de verdedigingssfeer blijven. En misschien heel logisch maar waar de doelgroep vaak wel veel waarde aan hecht is sorry zeggen als je iets fouts doet of zegt.

Op LinkedIn hebben we een groep waar we heel actief zijn. Mensen vinden het erg fijn omdat ze daar inhoudelijke vakgerelateerde informatie kunnen vinden. Je merkt ook dat ze daar actief op reageren. Maar verder hebben we nog nooit echt onderzoek gedaan naar onze volgers. We zien sociale media ook niet als een medium waar eerstelijns informatie vandaan gehaald moet worden, maar meer als aanvulling op de dialoog. Voor een dialoog heb je twee mensen nodig of meer. En ik vind eerlijk gezegd een dialoog ook een verouderde term. Ik noem het liever netwerken. En een van onze netwerken zijn sociale media. We zien dat het actief is omdat we veel vragen hebben, veel antwoorden, we worden veel genoemd, we zien extra traffic tussen opinies en we groeien nog steeds met 50 volgers per maand. En op deze manier proberen we dat een beetje te monitoren.

Natuurlijk zijn er ook valkuilen waar je mee in aanraking komt. Hoe gaan we bijvoorbeeld om met politici als zei ons direct benaderen via sociale media. Dat was in de voorbereidingsfase voornamelijk wanneer er besluiten moesten worden genomen. Nu in de uitvoeringsfase hebben we dat niet meer, dan zijn we minder interessant want dan zijn de besluiten al genomen. Aan de ene kant krijg je vragen van politici en daar wil je direct op reageren maar eigenlijk hebben we het in Nederland zo georganiseerd dat wij niet direct met politici contact hebben. Dat gaat allemaal via de minister. Daar hadden we in het begin wel moeite mee, omdat het best wel onnatuurlijk was om daar op niet te reageren. Toen hebben we er voor gekozen om toch te negeren omdat politici ook wel weten dat wij dat niet kunnen doen als ambtenaren. Via andere ambassadeurs van ons hebben we toen dingen laten uitleggen. Dus in het begin zaten we daar wel erg mee te stoeien waar reageren we wel op en waar niet. Toen hebben we ook besloten dat we op alles reageren behalve op politici en Kamerleden behalve als het heel globaal is als ze bijvoorbeeld informatie vragen. Maar als er kritiek komt of een politiek statement dan kunnen we daar niets mee.

We hebben meerdere successen ervaren bij de inzet van sociale media. De dialoog aan gaan met de doelgroep gaat heel gemakkelijk. Je kan makkelijk in gesprek, de lijntjes zijn heel kort. Ook kan er goed cross-mediaal worden gewerkt, dat wil zeggen dat media makkelijk naar elkaar kunnen verwijzen. Ook is er gemakkelijk toegang tot heel veel content voor een groot deel van je doelgroep. Dat maakt het werk van een communicatieadviseur een stuk gemakkelijker. Het is heel makkelijk om de buitenwereld naar binnen te halen. De tip die ik heb is dat sociale media omarmd dienen te worden. Gewoon doen, gewoon gaan en gewoon proberen. En hierin samen tijd te investeren om comfortabel te worden met sociale media.

Bijlagen 6: Doelgroep onderzoek

- 6.1 Voorbeeld enquête**
In deze paragraaf wordt een blanco exemplaar van de enquête weergegeven die afgenomen is bij de automobilisten en fietsers.
- 6.2 Verwerking enquêtes automobilisten**
Het doel was om 150 automobilisten te benaderen met de enquête, er zijn uiteindelijk 104 enquêtes opgehaald. Met Excel is de data van de enquêtes verwerkt. In deze paragraaf worden de belangrijkste inzichten weergegeven.
- 6.3 Verwerking enquêtes fietsers**
Het doel was om 100 fietsers te benaderen met de enquête. Er zijn uiteindelijk 72 enquêtes opgehaald. Met Excel is de data van de enquêtes verwerkt. In deze paragraaf worden de belangrijkste inzichten weergegeven.
- 6.4 Uitwerking interviews bedrijventerreinen**
Er zijn interviews afgenomen met de personen die de belangen behartigen voor het bedrijventerrein. Deze interviews zijn uitgewerkt in de vorm van een samenvatting.

6.1 Voorbeeld enquête

De N279 de weg 's-Hertogenbosch-Veghel is een provinciale weg waar het verkeer steeds vaker vastloopt. De provincie Noord-Brabant gaat deze verkeersproblematiek aan pakken. Medio 2015 wordt er gestart met de werkzaamheden en eind 2017 wordt de weg opgeleverd. De omgeving en het verkeer gaat hier overlast/hinder van ondervinden, daar kan helaas niet aan worden ontkomen. Goede communicatie naar u gaat een belangrijke rol spelen. De provincie Noord-Brabant wil middels deze enquête inzicht krijgen in uw behoefte op het gebied van communicatie in de uitvoeringsfase van het project.

1. Wat is uw geslacht? ☐ Man ☐ Vrouw
2. Wat is uw leeftijd? Leeftijd _____ Jaar
3. Wat is uw hoogst genoten opleiding? ☐ Lager onderwijs ☐ Middelbaaronderwijs
☐ Hoger onderwijs ☐ Universitair
4. Maakt u gebruik van sociale media? ☐ Ja ☐ Nee
 (ga door naar vraag 5) (ga door naar vraag 10)

5. Op welke media bent u actief?

	Dagelijks	Wekelijks	Maandelijks	Gebruik ik niet
Twitter				
Facebook				
LinkedIn				
Google+				
Instagram				
Youtube				
Pinterest				
Anders, namelijk....				

6. Wat zijn de redenen waarom u actief bent op sociale media? (meerdere antwoorden mogelijk)

- ☐ Onderhoud vriendschappen ☐ Uitwisselen van afbeeldingen, video's etc.
☐ Zoeken naar informatie ☐ Anders, namelijk _____

7. Wilt u via sociale media geïnformeerd worden over de wegwerkzaamheden aan de N279?

- ☐ Ja (ga door naar vraag 8) ☐ Nee, waarom niet _____
 (ga door naar vraag 10)

8. Via welke sociale media kanalen zou u op de hoogte willen worden gehouden over de werkzaamheden aan de N279? (meerdere antwoorden mogelijk)

- ☐ Twitter ☐ Facebook ☐ Google+ ☐ Youtube
☐ LinkedIn ☐ Pinterest ☐ Instagram ☐ Anders, namelijk....

9. Wanneer de provincie Noord-Brabant communiceert over de N279 via sociale media, hecht ik veel waarde aan: (meerdere antwoorden mogelijk)

- ☐ Kennis en informatie inhoudelijk over het project
☐ Verspreiden van visuele inhoud (afbeeldingen, video's etc. over de N279)
☐ Een reactie op vragen en verzoeken (interactie bewerkstelligen)
☐ Actief betrokken worden bij de uitvoeringsfase (laten mee denken en meebeslissen)
☐ Anders, namelijk _____

10. Wanneer u geen gebruik maakt van sociale media of geen behoefte heeft om geïnformeerd te worden via sociale media, hoe zou u dan graag op de hoogte willen worden gehouden over de werkzaamheden aan de N279?

- ☐ De website van de provincie Noord-Brabant
☐ Krant, folder, brochure, nieuwsbrief
☐ Klantencontactcentrum
☐ Anders, namelijk _____

11. Wanneer u klachten of vragen heeft over het project de N279 waar wilt u dan terecht kunnen?

- ☐ Deze wil ik kunnen stellen via de aangegeven sociale media kanalen die in vraag 8 benoemd zijn
- ☐ Ik wil gebruik kunnen maken van een klachten/vragenlijn
- ☐ Ik maak gebruik van het meldpunt provinciale wegen
- ☐ Ik wil voor mijn vragen en klachten terecht kunnen op de website van de provincie Noord-Brabant
- ☐ Anders, namelijk _____

OPMERKINGEN:

Ontzettend bedankt voor het invullen van de enquête. Alle gegevens zullen vertrouwelijk worden behandeld. U kunt de ingevulde enquête terug sturen naar sannehurkmans@hotmail.com graag voor 16 April. Nogmaals bedankt voor uw medewerking, uw gegevens zullen mee worden genomen in de communicatieaanpak die door de provincie Noord-Brabant in de uitvoeringsfase van de N279 ingezet gaat worden.

6.2 Verwerking enquêtes automobilisten

Er zijn bij de onderzoeksgroep automobilisten 104 enquêtes afgenomen. De sociaaleconomische factoren (geslacht, leeftijd en opleiding) worden allereerst toegelicht. Dit zal bijdragen aan de beeldvorming over de respondenten die deel hebben genomen aan het onderzoek.

-Geslacht

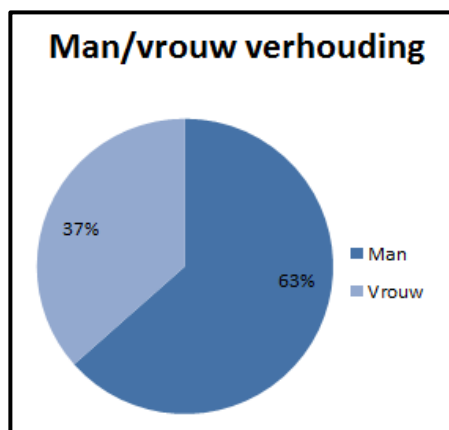
Bij de onderzoeksgroep automobilisten zijn er 104 enquêtes afgenomen. In totaal hebben 66 mannen (63%) en 38 vrouwen (37%) deelgenomen aan het onderzoek.

-Leeftijd

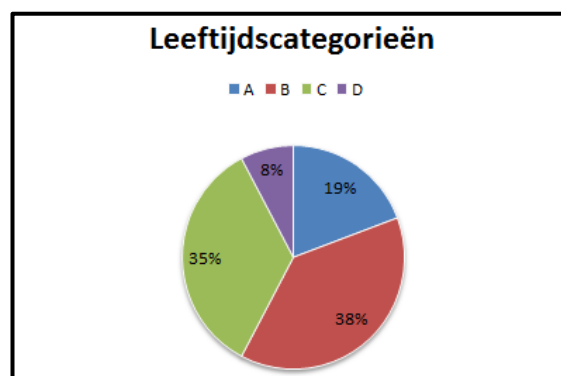
De leeftijd van de respondent is opgedeeld in vier categorieën. Er is keuze uit A, B, C, D wat gekoppeld zit aan een leeftijdscategorie.

Leeftijdscategorie	Leeftijd	Man	Vrouw	Totaal
A	<-25	7	13	20
B	26-40	29	11	40
C	41-60	23	13	36
D	61->	4	1	8

In de cirkeldiagram "leeftijdscategorieën" wordt het totale overzicht weergegeven van zowel de mannelijke- als de vrouwelijk respondenten. Categorie B en C zijn het hoogst vertegenwoordigd, categorie D levert de minste respondenten op en daarachter volgt categorie A. De gemiddelde leeftijd van de respondent is 39,1.



Tabel 17. Man/vrouw verhouding

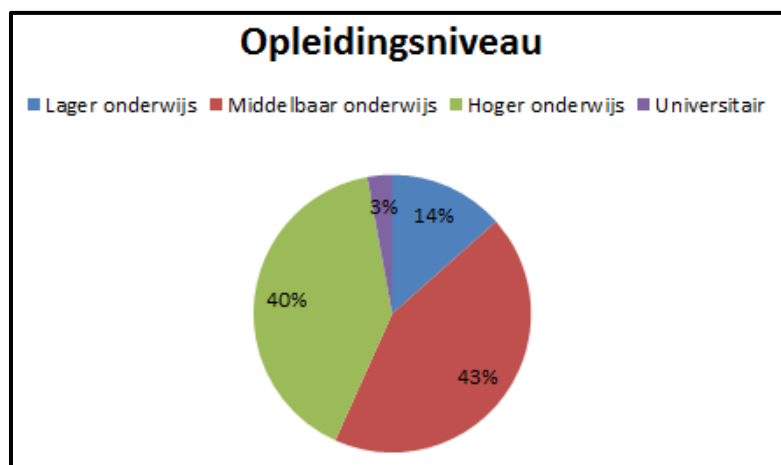


Tabel 18. Leeftijdscategorieën

-Opleiding

Het opleidingsniveau is opgedeeld in Lager-, middelbaar-, hoger onderwijs en universitair. In de cirkeldiagram "Opleidingsniveau" wordt het totale overzicht weergegeven voor zowel de mannelijke- als de vrouwelijke respondenten. Middelbaar- en hoger onderwijs zijn het hoogst vertegenwoordigd. Universitair is het laagste wat gevolgd wordt door lager onderwijs.

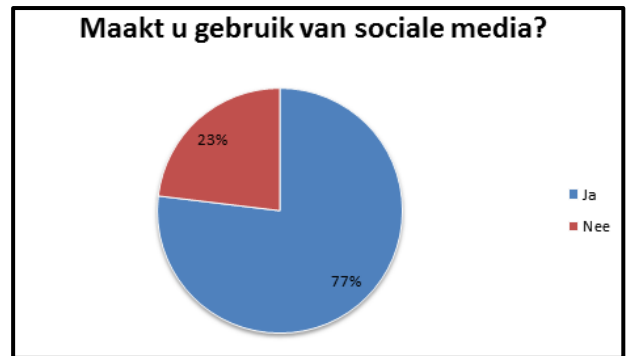
Opleidingsniveau	Man	Vrouw	Totaal
Lager onderwijs	7	7	14
Middelbaar onderwijs	31	14	35
Hoger onderwijs	26	16	42
Universiteit	2	1	3



Tabel 19. Opleidingsniveau

Maakt u gebruik van sociale media?

Van de 104 respondenten maken 80 respondenten gebruik van sociale media dit zijn 48 mannen en 32 vrouwen, 24 respondenten maken er geen gebruik van dit zijn 18 mannen en 6 vrouwen. Er is geen duidelijk onderscheid te maken in leeftijds- of opleidingsniveau. De respondenten die er wel of geen gebruik van maken komen in alle leeftijdscategorieën en opleidingsniveaus voor.

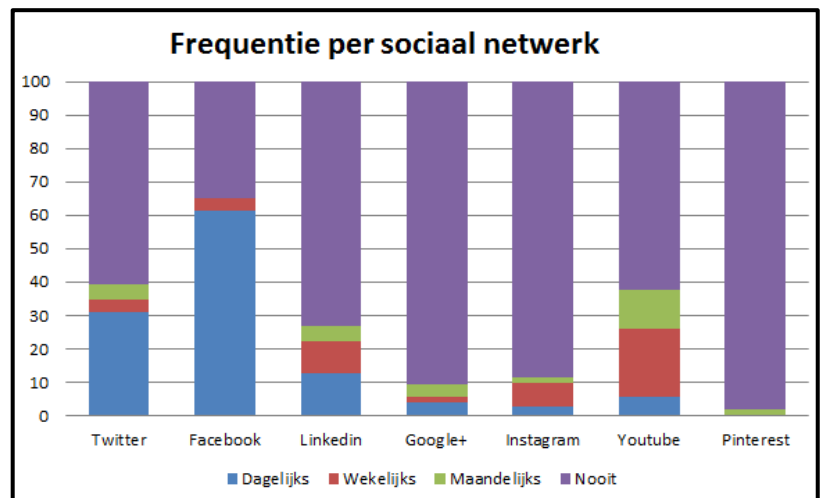


Tabel 20. Maakt u gebruik van sociale media?

Uit dit onderzoek kan worden gesteld dat geslacht, leeftijd en opleiding géén invloed hebben voor het wel of niet gebruik maken van sociale media. Wel is een aandachtspunt dat geslacht, leeftijd en opleiding niet evenredig zijn.

Op welke media bent u actief?

In de staafdiagram "Frequentie per sociaal netwerk" zijn alle respondenten van het onderzoek meegenomen (N=104). Dit betekent dat 100% gelijk staat aan 104 respondenten. Dit zal bijdragen aan een realistischer beeld van de werkelijkheid dan wanneer alleen de focus zou worden gelegd op de 80 respondenten die wel gebruik maken van sociale media. De paarse balk bestaat dus uit respondenten die niet actief zijn op sociale media maar ook uit respondenten die wel actief zijn maar niet op dat betreffende medium. Ook wordt in de tabel duidelijk welk percentage dagelijks, wekelijks of maandelijks actief is. De top vier waarop de respondenten het meest actief zijn worden ingevuld door: Facebook, Twitter, LinkedIn en Youtube.



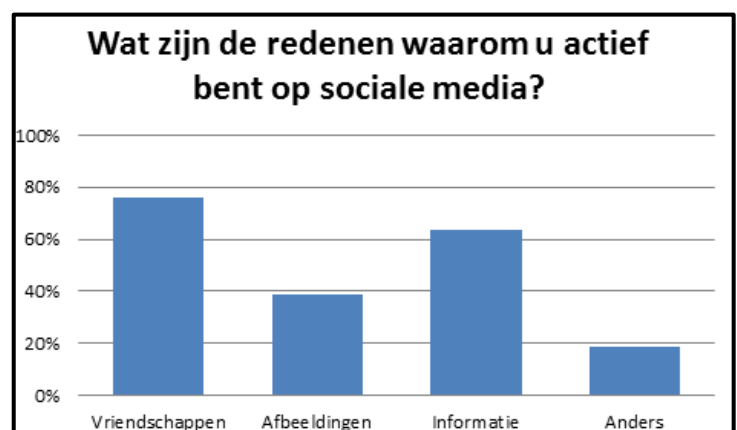
Tabel 21. Frequentie per sociaal netwerk

Een aandachtspunt is dat bij zowel LinkedIn en Youtube de respondenten voor een groot gedeelte alleen wekelijks of maandelijks actief zijn. De respondenten zijn het meest actief op Facebook en Twitter, dat wordt ook terug gezien in het dagelijkse gebruik. Google+, Instagram en Pinterest scoren laag daarnaast zijn er in de kolom "Anders, namelijk" geen andere kanalen aangedragen.

Wat zijn de redenen waarom u actief bent op sociale media?

Voor het beantwoorden van deze vraag wordt de focus gelegd op de groep respondenten die wel actief zijn (N=80). De mensen die niet actief zijn hebben deze vraag logische wijs ook niet hoeven te beantwoorden. Het grootste gedeelte van de respondenten zijn actief op sociale media om hun vriendschappen te onderhouden. Op de tweede plek staat het op zoek gaan naar informatie. Op de derde plaats staan het uitwisselen van afbeeldingen en video's. De laatste plaats wordt ingevuld door het kopje "anders", hier is door 15 respondenten voor gekozen. De meest voor komende antwoorden zijn:

- Zakelijk gebruik
- Niet over uitweiden
- "Gluren", meekijken bij anderen.

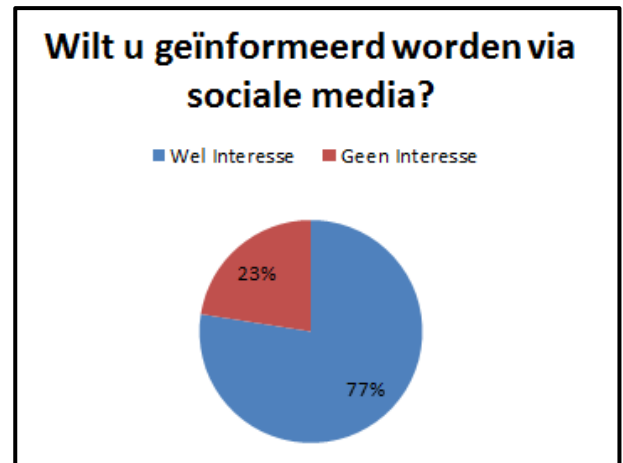


Tabel 22. Wat zijn de redenen waarom u actief bent op sociale media?

Wilt u via sociale media geïnformeerd worden over de werkzaamheden aan de N279?

In totaal hebben 80 respondenten aangegeven actief te zijn op sociale media. Maar liefst 62 respondenten zouden graag op de hoogte willen worden gehouden over de werkzaamheden. De overige 18 respondenten hebben geen interesse om geïnformeerd te worden via sociale media. De redenen hiervoor waren:

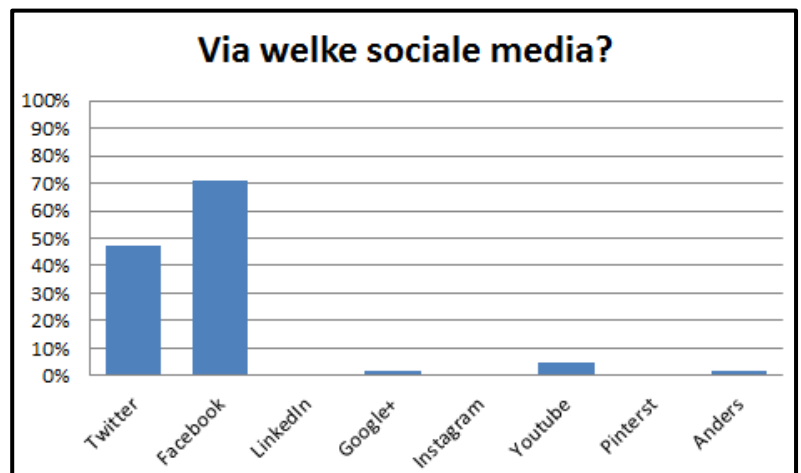
- “Ik wil alleen weten wanneer er hinder is”
- “Ben te weinig actief op sociale media”
- “Gebruik sociale media voor andere doeleinden”
- “Als ik iets moet weten zoek ik het op internet wel op”
- “Ik vind me weg wel”
- “Geen behoefte aan”



Tabel 23. Wil u geïnformeerd worden via sociale media?

Via welke sociale media kanalen zou u op de hoogte willen worden gehouden over de werkzaamheden aan de N279?

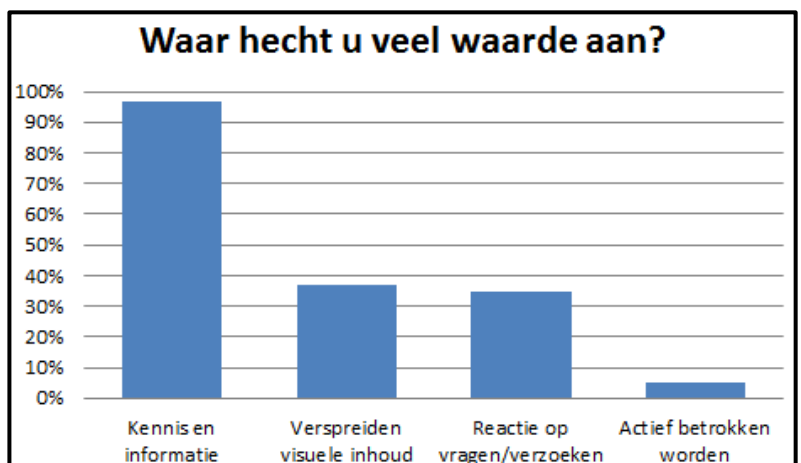
In totaal hebben 62 van de 80 respondenten die actief zijn op sociale media interesse om via sociale media op de hoogte gehouden worden over de werkzaamheden aan de N279 (N=62). Dit betekent dat in de grafiek "via welke sociale media" 100 gelijk is aan 62 respondenten. Bij deze vraag waren meerdere antwoorden mogelijk. Facebook en Twitter zijn het populairst en schieten boven alle andere sociale platforms uit.



Tabel 24. Via welke sociale media?

Waar hecht u bij de (online) communicatie veel waarde aan?

Bij de staafdiagram "Waar hecht u veel waarde aan?" is 100% gelijk aan 62 respondenten. Bij deze vraag waren meerdere antwoorden mogelijk. Kennis en informatie inhoudelijk over het project scoort het hoogst. Het verspreiden van visuele inhoud en een reactie op vragen en verzoeken scoren ongeveer gelijk. Actief betrokken worden bij de uitvoeringsfase, wordt nauwelijks waarden aan gehecht en wordt maar liefst door drie respondenten ingevuld.

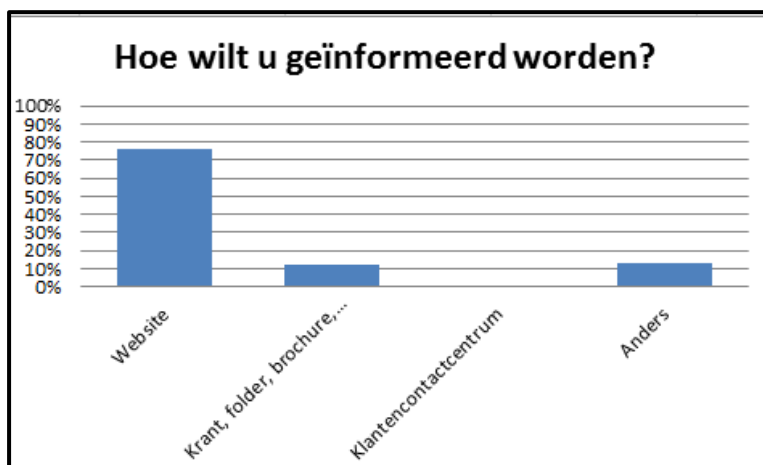


Tabel 25. Waar hecht u veel waarde aan?

Wanneer u geen gebruik maakt van sociale media of geen behoefte heeft om geïnformeerd te worden over sociale media, hoe zou u dan graag op de hoogte worden gehouden over de werkzaamheden aan de N279?

Deze vraag is beantwoord door alle respondenten ook de respondenten die actief zijn op sociale media en via sociale media geïnformeerd willen worden (N=104). Op deze manier wordt ook duidelijk hoe de respondenten die wel via sociale media geïnformeerd willen worden, geïnformeerd kunnen worden als achteraf uit het onderzoek blijkt dat de inzet van sociale media voor een te kleine groep relevant is. Het grootste aantal respondenten wil via de website van de provincie Noord-Brabant op de hoogte gehouden worden over de werkzaamheden aan de N279, maar liefst 79 respondenten gaven hier hun voorkeur voor. Een krant, folder, brochure of nieuwsbrief werd maar liefst door 12 respondenten gekozen. Het klantencontactcentrum werd door enkele respondent gekozen. Het kopje anders werd door 13 respondenten gekozen, daar kwamen de volgende antwoorden uit voort:

- Verkeers- en bouwborden
- Een app
- Van A naar Beter
- Mail



Tabel 26. Hoe wilt u geïnformeerd worden?

Het klantencontactcentrum werd door enkele respondent gekozen. Het kopje anders werd door 13 respondenten gekozen, daar kwamen de volgende antwoorden uit voort:

Wanneer u vragen of klachten heeft over het project de N279, waar wilt u dan terecht kunnen?

Ook deze vraag is aan de gehele populatie gesteld (N=104). Dit betekent wederom weer dat 100% gelijk is aan 104 respondenten. De respondenten geven hun grootste voorkeur om met vragen en klachten terecht te kunnen op de website van de provincie Noord-Brabant. Maar liefst 58 respondenten gaven hun voorkeur daar aan. De website wordt gevolgd door sociale media, maar liefst 25 respondenten gaven aan met hun vragen en klachten op sociale media terecht te willen kunnen. Het meldpunt provinciale wegen is geen enkele keer genoemd. Slechts 8 respondenten gaven een andere voorkeur (anders), daar kwamen de volgende antwoorden uit naar voren:

- “Ik klaag niet zo snel, ik ben geen klager”
- “Ik doe niets met klachten”
- “Je kunt er toch niets aan doen”
- “Dropbox waar mensen digitaal vragen kunnen stellen zodat iedereen vragen en antwoorden kan terug lezen. Voorkomt dat er energie gestoken moet worden in het beantwoorden van dezelfde vragen”



Tabel 27. Waar wilt u met vragen en klachten terecht kunnen

6.3 Verwerking enquêtes fietsers

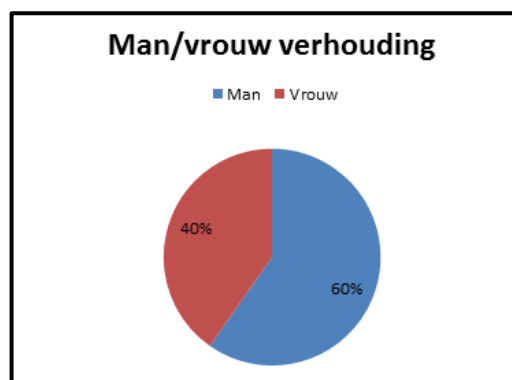
Er zijn bij de onderzoeksgroep fietsers 72 enquêtes afgenomen. De sociaaleconomische factoren (geslacht, leeftijd en opleiding) worden allereerst toegelicht. Dit zal bijdragen aan de beeldvorming over de respondenten die deel hebben genomen aan het onderzoek.

-Geslacht

Bij de onderzoeksgroep fietsers zijn er 72 enquêtes afgenomen. In totaal hebben 43 mannen (60%) en 29 vrouwen (40%) deelgenomen aan het onderzoek.

-Leeftijd

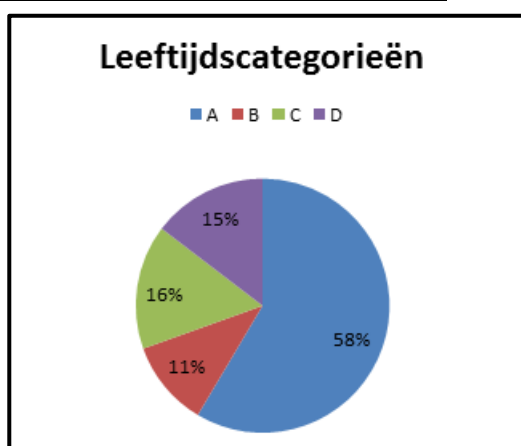
De leeftijd van de respondent is opgedeeld in vier categorieën. Er is keuze uit A, B, C, D, wat gekoppeld zit aan een leeftijdscategorie.



Tabel 28. Man/vrouw verhouding

Leeftijdscategorie	Leeftijd	Man	Vrouw	Totaal
A	<-25	29	19	48
B	26-40	4	5	9
C	41-60	8	5	13
D	61->	2	0	2

In de cirkeldiagram "leeftijdscategorieën" wordt het totale overzicht weergegeven van zowel de mannelijke- als de vrouwelijk respondenten. Categorie A is het hoogst vertegenwoordigd. Dit heeft er mee te maken dat veel scholieren gebruik maken van het fietspad wat langs de N279 gelegen is. Categorie C heeft invulling gekregen door 13 respondenten en categorie B door 9 respondenten. Categorie D levert de minste respondenten op maar 2. De gemiddelde leeftijd van de respondenten is 23,3.

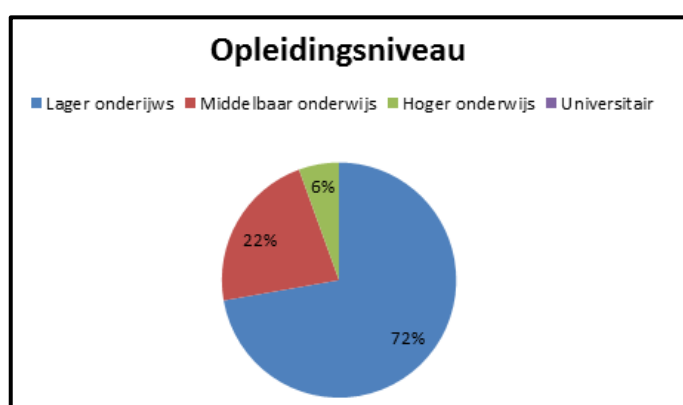


Tabel 29. Leeftijdscategorieën

-Opleiding

Het opleidingsniveau is opgedeeld in Lager-, middelbaar-, hoger onderwijs en universitair. In de cirkeldiagram "Opleidingsniveau" wordt het totale overzicht weergegeven voor zowel de mannelijke- als de vrouwelijke respondenten.

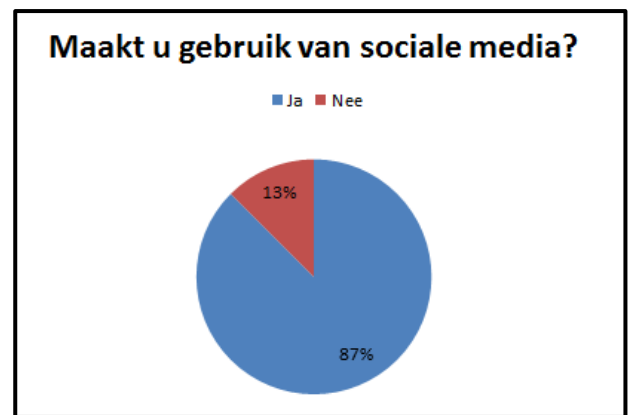
Een aandachtspunt hierbij is dat bijna drie kwart van de respondenten nog scholier is. De vraag: wat is uw hoogst genoten opleiding kan alleen maar beantwoord worden wanneer daar ook daadwerkelijk een diploma voor behaald is. Dit is bij scholieren nog niet het geval, dit is dan ook gelijk de reden dat ze worden onderverdeelt bij het lager onderwijs. Hier moet rekening mee worden gehouden zodat er geen vertekend beeld geschetst wordt. Het lager onderwijs is boven vertegenwoordigd en niet omdat het grootste gedeelte van de respondenten laag is opgeleid maar omdat aan het onderzoek veel scholieren hebben mee gedaan die nog niet in het bezit zijn van een diploma. Universitair opgeleid waren geen van de respondenten. Het lager onderwijs wordt ingevuld door 52 respondenten, het middelbaaronderwijs door 16 respondenten en het hoger onderwijs door 4 respondenten.



Tabel 30. Opleidingsniveau

Maakt u gebruik van sociale media?

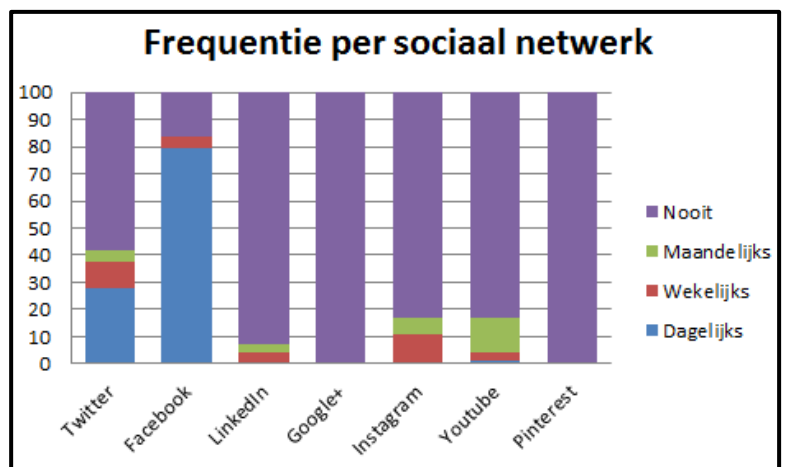
Van de 72 respondenten maken 63 respondenten gebruik van sociale media, 9 respondenten zijn niet actief op sociale media. De cirkeldiagram hiernaast wordt in procent weergegeven. Dit betekent dat 72 respondenten 100% is. De respondenten die wel of geen gebruik maken van sociale media komen in alle leeftijdscategorieën en opleidingsniveaus voor. Uit dit onderzoek kan worden gesteld dat geslacht, leeftijd en opleiding géén consequenties hebben voor het wel of niet gebruik maken van sociale media. Wel is een aandachtspunt dat geslacht, leeftijd en opleiding niet evenredig zijn met elkaar.



Tabel 31. Maakt u gebruik van sociale media?

Op welke media bent u actief?

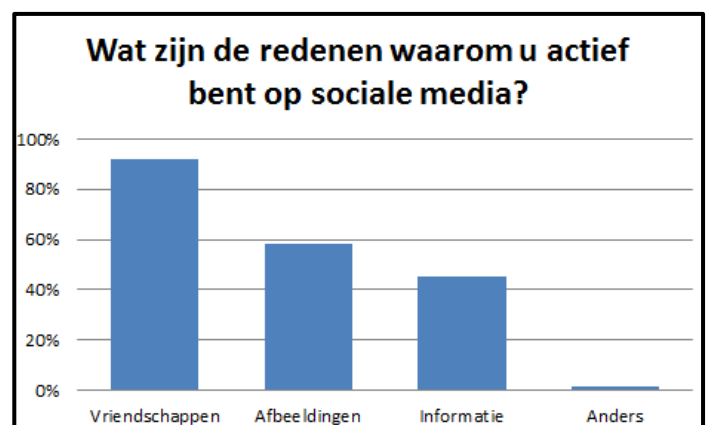
In de staafdiagram "Frequentie per sociaal netwerk" zijn alle respondenten van het onderzoek meegenomen (N=72). Dit betekent dat 100% gelijk is aan 72 respondenten. Dit zal bijdragen aan een realistischer beeld van de werkelijkheid dan wanneer alleen de focus zou worden gelegd op de 63 respondenten die wel gebruik maken van sociale media. De paarse balk bestaat dus uit respondenten die niet actief zijn op sociale media maar ook uit respondenten die wel actief zijn maar niet op dat betreffende medium. Ook wordt in de tabel duidelijk welk percentage dagelijks, wekelijks of maandelijks actief is. Facebook en Twitter zijn de netwerken waarop de respondenten het meest dagelijks actief zijn. LinkedIn, Instagram, Google+, Youtube en Pinterest zijn netwerken waar de respondenten nauwelijks op actief zijn. En als ze er op actief zijn dan zijn ze wekelijks of maandelijks actief. In de kolom "Anders, namelijk" zijn geen andere netwerken aangedragen.



Tabel 32. Frequentie per sociaal netwerk

Wat zijn de redenen waarom u actief bent op sociale media?

Voor het beantwoorden van deze vraag wordt de focus gelegd op de groep respondenten die wel actief zijn (N=63). De mensen die niet actief zijn hebben deze vraag logische wijs ook niet hoeven te beantwoorden. Het grootste gedeelte van de respondenten zijn actief op sociale media om hun vriendschappen te onderhouden. Op de tweede plek het uitwisselen van afbeeldingen, video's etc. op de derde plaats staat het op zoek gaan naar informatie. De laatste plaats wordt ingevuld door het kopje "anders" dit is door één respondent ingevuld met het antwoord: zakelijk gebruik.

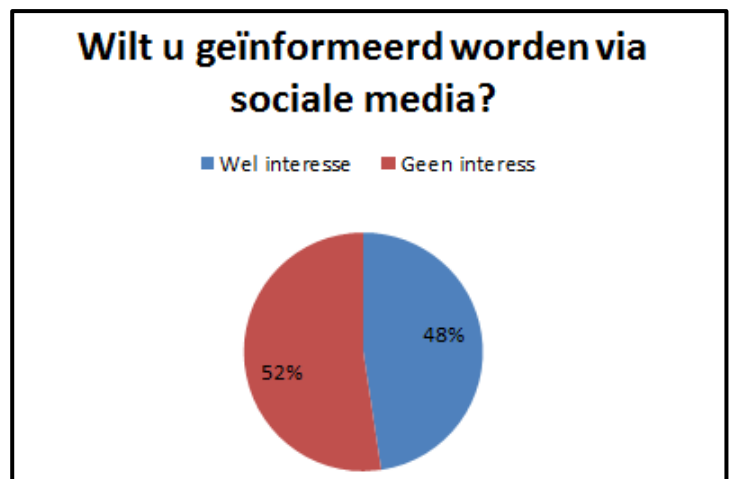


Tabel 33. Wat zijn de redenen waarom u actief bent op sociale media?

Wilt u via sociale media geïnformeerd worden over de werkzaamheden aan de N279?

In totaal hebben 63 respondenten aangegeven actief te zijn op sociale media. Daarvan hebben 30 respondenten interesse om geïnformeerd te worden via sociale media. 33 respondenten hebben geen interesse om geïnformeerd te worden over de N279 via sociale media. Van deze 33 respondenten vallen er 30 respondenten in leeftijdscategorie A (<25). Dit betekent dat het grootste gedeelte van de groep die geen interesse heeft ingevuld wordt door de groep scholieren. De meest genoemde redenen hiervoor waren:

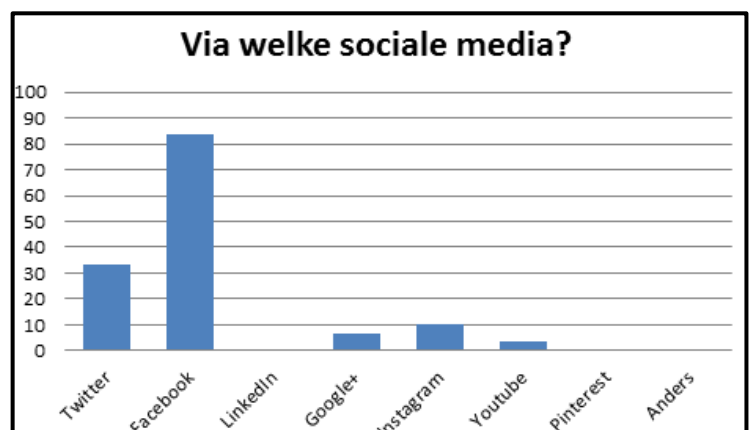
- Geen behoefte aan
- Niet interessant als ik maar op school kan komen
- Geen interesse
- Niet belangrijk
- Te weinig actief



Tabel 34. Wilt u geïnformeerd worden via sociale media?

Via welke sociale media kanalen zou u op de hoogte willen worden gehouden over de werkzaamheden aan de N279?

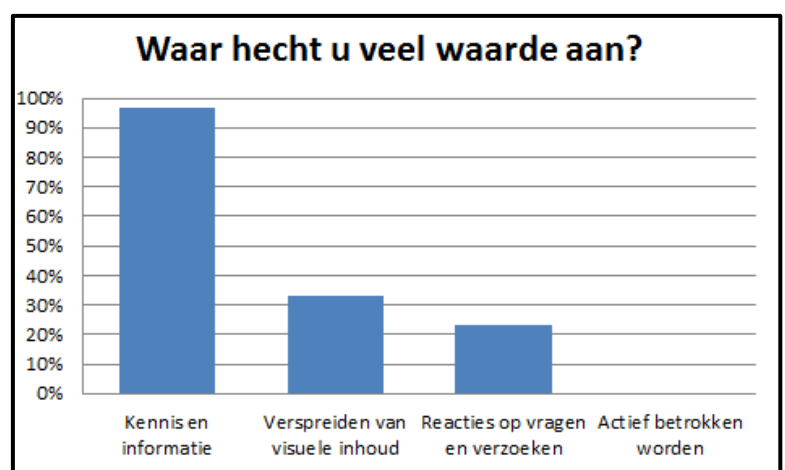
De 30 respondenten die aangeven wel interesse te hebben om geïnformeerd te worden over de werkzaamheden aan de N279 hebben het meeste interesse om via Facebook en/of Twitter geïnformeerd te worden. De overige sociale media kanalen scoren een stuk lager waardoor ze minder relevant zijn om in te zetten.



Tabel 35. Via welke sociale media?

Waar hecht u bij de (online)communicatie veel waarde aan?

Bij de staafdiagram "Waar hecht u veel waarde aan?" is 100% gelijk aan 30 respondenten (N=30). Bij deze vraag waren meerdere antwoorden mogelijk. Kennis en informatie inhoudelijk over het project is door 29 respondenten beantwoordt. Het verspreiden van visuele inhoud wordt door 1/3 van de respondenten waarde aan gehecht. Een reactie op vragen en verzoeken wordt beantwoordt door 7 respondenten. Actief betrokken worden bij de uitvoeringsfase wordt door geen enkele respondent waarden aan gehecht.

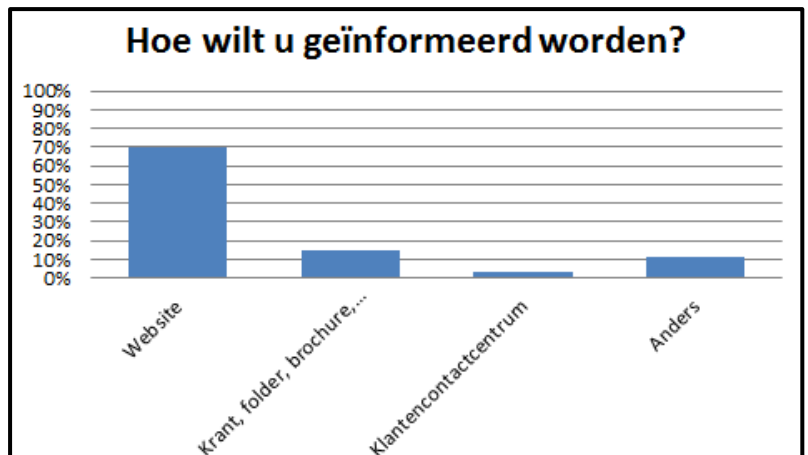


Tabel 36. Waar hecht u veel waarde aan?

Wanneer u geen gebruik maakt van sociale media of geen behoefte heeft om geïnformeerd te worden over sociale media, hoe zou u dan graag op de hoogte worden gehouden over de werkzaamheden aan de N279?

Deze vraag is beantwoord door alle respondenten ook de respondenten die actief zijn op sociale media en via sociale media geïnformeerd willen worden (N=72). Op deze manier wordt ook duidelijk hoe de respondenten die wel via sociale media geïnformeerd willen worden, geïnformeerd kunnen worden als achteraf uit het onderzoek blijkt dat de inzet van sociale media voor een te kleine groep relevant is. Het grootste aantal respondenten wil via de website van de provincie Noord-Brabant op de hoogte gehouden worden over de werkzaamheden aan de N279, maar liefst 51 respondenten gaven daar hun voorkeur aan. Een krant, folder, brochure of nieuwsbrief werd maar liefst door 11 respondenten gekozen. Het klantencontactcentrum werd door 2 respondenten gekozen. Het kopje “anders” werd door 8 respondenten beantwoord, daar kwamen de volgende antwoorden uit voort:

- Borden langs de weg
- Ouders
- Vrienden



Tabel 37. Hoe wilt u geïnformeerd worden?

Wanneer u vragen of klachten heeft over het project de N279, waar wilt u dan terecht kunnen?

Ook deze vraag is aan de gehele populatie (N=72) gesteld. Dit betekent wederom weer dat 100% gelijk is aan 72 respondenten. De respondenten geven hun grootste voorkeur om met vragen en klachten terecht te kunnen op de website van de provincie Noord-Brabant, maar liefst 46 respondenten gaven hier hun voorkeur aan. Een klachten/vragenlijn wordt door 10 respondenten ingevuld. Met vragen en klachten terecht kunnen op sociale media wordt door 8 respondenten de voorkeur aangegeven. Het meldpunt provinciale wegen wordt maar door 1 respondent aangedragen. Slechts 7 respondenten gaven een andere voorkeur (anders), daar kwamen de volgende antwoorden uit voort:

- “Maak me niet druk”
- “Ik klaag niet zo snel”
- “Heb geen klachten”



Tabel 38. Waar wilt u met vragen en klachten terecht kunnen?

6.4 Uitwerking interviews bedrijventerreinen

Bedrijventerrein: De Amert

EVEN VOORSTELLEN

<i>Naam</i>	Jos van Asten
<i>Functie</i>	Parkmanager
<i>E-mail</i>	parkmanager@vitaalveghel.nl
<i>Telefoon</i>	0413 354120/06-13447023

De Amert ook wel “Vitaal bedrijvig Veghel” genoemd werkt voor het georganiseerde bedrijfsleven in Veghel dit zijn ongeveer 350 bedrijven waar 27.000 werknemers werkzaam zijn. Daaronder vallen veel ondernemers en transport bedrijven. Er wordt door de Amert heel gericht en regelmatig gecommuniceerd met bedrijven. Dit wordt in eerste instantie gedaan via de website en de mail. Er wordt alleen gecommuniceerd naar de bedrijven die lid zijn, er zijn altijd bedrijven die daar naast vallen. Bedrijven die geen lid zijn kunnen wel de updates volgen op de website maar worden niet op de hoogte gehouden met een mail.

Bedrijven maken individueel gebruik van sociale media. De redenen waarom bedrijven gebruik maken van sociale media zijn erg divers. Maar samenvattend kan gezegd worden dat er commerciële belangen aan de ene kant meespelen ze vinden het namelijk belangrijk in de gaten te houden wat er online over hen gezegd wordt. Aan de andere kant is het een gedeelte interesse. Facebook en Twitter zijn daarvoor de populairste kanalen.

Georganiseerd wordt er nog weinig of geen gebruik gemaakt van sociale media om de bedrijven te bereiken. De website en de mail worden actief ingezet en het blijkt dat deze ook erg goed gelezen worden. Maar naast de bestaande middelen wordt er binnenkort aan de slag gegaan met sociale media, Twitter en LinkedIn worden ervoor ingezet. Als de provincie Noord-Brabant ervoor kiest deze kanalen bij de communicatie over de N279 in te zetten zal dat zeker worden opgepakt. Sociale media zijn altijd een aanvulling op het bestaande, maar kunnen de communicatie wel versterken. Wanneer bedrijven geen gebruik maken van sociale media of er geen behoefte aan hebben om geïnformeerd te worden over de weg via sociale media, wordt voor hen de belangrijkste informatie die op de sociale media kanalen gezet worden op mail gezet en naar hen verstuurd. Daarnaast zijn er altijd de bestaande (traditionele)communicatiemiddelen die hen op de hoogte houden van in dit geval de ontwikkelingen rondom de N279. Sociale media zijn geen hoofdcommunicatiemiddel maar een aanvulling op het bestaande. Daarbij zal een schema van de aannemer met informatie die vaststaat over bijvoorbeeld afsluitingen ook erg gewaardeerd worden. Deze schema's kunnen op de mail worden gezet en naar de bedrijven worden gestuurd. Bij de communicatie over de N279 moet de nadruk worden gelegd op overlast, omleidingen, vertragingen en afsluitingen, dit is informatie die er voor hen toe doet. Het verspreiden van kennis en informatie inhoudelijk over het project heeft prioriteit. Wanneer bedrijven met klachten en vragen zitten willen ze terecht kunnen op de website van de provincie Noord-Brabant.

De Amert is van mening dat een app zeker een goede aanvulling is op het bestaande. Iedereen rijdt het liefste van A naar Z, maar als er iets gebeurt en je zou van tevoren kunnen zien dat van A tot Z niet de beste weg is en je beter anders kunt rijden dan is dat een erg effectieve aanpak. Mensen willen graag een real-time beeld zien van de situatie, en als een app daarvoor kan zorgen is dat erg mooi meegenomen. De app zal voornamelijk invulling moeten krijgen met prioriteiten informatie. Hierbij kan gedacht worden aan hinder, overlast, omleidingsroutes etc. Deze informatie komt op de eerste plaats en wordt vanzelfsprekend door bedrijven veel waarden aangehecht. Uitgebreidere informatieverstrekking is voor burgers en omwonenden die dicht bij de situatie staan of geïnteresseerd zijn wel relevant. Via de traditionele communicatiemiddelen zoals de website en mail en de sociale media kanalen waar de Amert actief op gaat worden kan men een verwijzing geven van de sociale media kanalen waar de provincie Noord-Brabant op actief wordt. Op deze manier worden de werknemers geïnformeerd over hoe zij zich het beste op de hoogte kunnen houden van de werkzaamheden aan de N279. De Amert staat er voor open om als ambassadeur van de app naar buiten te treden en het onder de aandacht te brengen. Wel kan dit het beste één op één met de parkmanager worden afgestemd zodat hij de informatie kan verspreiden naar de bedrijven. Dat werkt effectiever.

Bedrijven die geen lid zijn van ons kunnen benaderd worden door de gemeente Veghel. De gemeente Veghel heeft mail adressen van ondernemingsverenigingen. Zij worden betrokken wanneer er overlast is. Dus naast dat de Amert geïnformeerd wordt over de werkzaamheden aan de N279 is het ook een tip om de gemeente Veghel goed op de hoogte te houden zodat zij dit kunnen doorspelen naar de niet georganiseerde bedrijven.

Bedrijventerrein: De Brand

EVEN VOORSTELLEN

<i>Naam</i>	Paul van Schayk
<i>Functie</i>	Parkmanager
<i>E-mail</i>	paul.van.schayk@postnl.nl
<i>Telefoon</i>	06-53324231

De Brand is een bedrijventerrein gelegen in 's-Hertogenbosch waar 170 bedrijven gevestigd zijn. Dit zijn diverse bedrijven van logistieke- tot automatiseringsbedrijven. De brand meet 90 hectare oppervlakte, aan de buitenkant staan de grootschalige bedrijven in het middengebied zijn de kleinschalige bedrijven geconcentreerd.

Het bedrijventerrein de brand heeft georganiseerd een Facebook en Twitter account welke overkoepelend is voor het hele bedrijventerrein. Tot op heden hebben de sociale media platforms nog weinig volgers. Om volgers naar de sociale media kanalen te lokken is er een actie opgezet in verband met het komende WK. Bedrijven worden gevraagd om mee te doen aan een WK poel. Er mag één inschrijving per bedrijf worden gedaan en de stand wordt via Facebook bijgehouden. Daarbij zijn leuke prijzen te winnen.

Belangrijke informatie versturen ze niet via de sociale media kanalen maar via de persoonlijke mail. Naast de overkoepelende Facebook en Twitter accounts zetten bedrijven ook hun eigen sociale media kanalen in. Het ene bedrijf is actiever dan het andere. Hier zie je verschil in. De redenen waarom bedrijven actief zijn op sociale media heeft zowel een zakelijk als interesse aspect. Wanneer de provincie Noord-Brabant communiceert over de werkzaamheden aan de N279 hechten bedrijven veel waarden aan inhoudelijke informatie over het project. Het blijven ondernemers en ze willen zo weinig mogelijk hinder. Inhoudelijke informatie over het project met betrekking tot omléidingen, afsluitingen etc. heeft de hoogste prioriteit. Daarnaast wordt het erg gewaardeerd als de informatie visueel wordt ondersteund met afbeeldingen en video's.

Paul van Schayk monitort de sociale media kanalen omdat logistiek en bereik zijn bestuursverantwoordelijkheid is. De essentiële informatie wordt er uitgehaald en op hun eigen Facebook en Twitter pagina's neergezet. Voor bedrijven die niet actief zijn op sociale media of geen behoefte hebben om via sociale media geïnformeerd te worden, zal de belangrijke informatie van de sociale media kanalen in nieuwsbrieven en bestuurverslagen gezet worden en naar hen gecommuniceerd worden. De sociale media die het beste ingezet kunnen worden om de bedrijven te benaderen zijn Facebook en Twitter, ook de app zal een bijdragen leveren aan de informatieverstrekking. Via de app kan informatie die hoge prioriteit heeft snel verspreid worden naar de bedrijven. Door de communicatie te verspreiden over sociale media kanalen en de app wordt er een grotere doelgroep bereikt. De mensen die bijvoorbeeld geen smartphone hebben maar wel geïnformeerd willen worden, kunnen daarvoor de sociale media kanalen in zetten. De overkoepelende Facebook en Twitter accounts van de Brand zullen niet gebruikt worden om alle informatie over de N279 te verspreiden met uitzondering van informatie die prioriteit heeft. Hiervoor is gekozen omdat het niet voor alle medewerkers van het bedrijventerrein de Brand relevant is. Wel kunnen de sociale media kanalen en de app gepromoot worden met de eigen traditionele en sociale media kanalen van het bedrijventerrein de Brand. De medewerkers die wel behoeften hebben aan de informatie kunnen dan actief worden op de sociale media kanalen of gebruik maken van de app.

Voor de bedrijven maakt het niet erg veel uit waar ze met vragen en klachten terecht kunnen. Wel is het belangrijk dat er één vaste plek gecreëerd wordt waar ze het bestaan van weten en waar ze terecht kunnen. De website van de provincie Noord-Brabant is vaak wel de eerste plek waar wordt gezocht.

Literatuurlijst

- Admin. (2013, Maart 29). *Management modellen, 7s model*. Opgeroepen op Maart 1, 2014, van www.managementgoeroes.nl: <http://www.managementgoeroes.nl/management-modellen/7s-model/>
- Akkermans, M. (2013, Oktober 3). *7 op de 10 gebruiken social media*. Opgeroepen op Februari 20, 2014, van www.cbs.nl: <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/vrije-tijd-cultuur/publicaties/artikelen/archief/2013/2013-3907-wm.htm>
- Bramer, G. (sd). *Youtube wat is het en wat kun je er zakelijk mee doen*. Opgeroepen op Mei 22, 2014, van www.googleadvies.nl: <http://www.googleadvies.nl/52/youtube-wat-is-het-en-wat-kun-je-er-zakelijk-mee-doen-zet-youtube-in-voor-je-seo>
- Broek-Vermeulen, A. v. (2009). *Communicatie bij uitvoering van werkzaamheden*. 's-Hertogenbosch: De provincie Noord-Brabant.
- Cavazza, F. (2013, April 17). *Social media landscape 2013*. Opgeroepen op Mei 22, 2014, van www.fredcavazza.net: <http://www.fredcavazza.net/2013/04/17/social-media-landscape-2013/>
- communications, B. (2012, December 11). *Informatie overload*. Opgeroepen op Mei 22, 2014, van www.beesiks.nl: <http://www.beesiks.nl/informatie-overload/>
- Decentralisatie*. (2013, Juli 5). Opgeroepen op April 30, 2014, van www.wikipedia.nl: <http://nl.wikipedia.org/wiki/Decentralisatie>
- Dekkers, M. (2011, Augustus 10). *De kenmerken van sociale media*. Opgeroepen op April 13, 2014, van www.frankwatching.com: <http://www.frankwatching.com/archive/2011/08/10/social-media-101-de-kenmerken-van-social-media/>
- Demografische kerncijfers per gemeente*. (sd). Opgeroepen op Februari 24, 2014, van www.cbs.nl: <http://www.cbs.nl/NR/rdonlyres/29A01EE3-33D3-45C7-84A4-1205A7206EE1/0/2011b55pub.pdf>
- Eigenraam, E. (2013, November 26). *Wat is Yammer*. Opgeroepen op Mei 3, 2014, van www.wat-betekent.nl: <http://www.wat-betekent.nl/wat-is-yammer/>
- encyclo. (sd). *Laagdrempelig*. Opgeroepen op Mei 21, 2014, van www.encyclo.nl: <http://www.encyclo.nl/begrip/laagdrempelig>
- Encyclo. (sd). *Laagdrempelig*. Opgeroepen op Mei 22, 2014, van www.encyclo.nl: <http://www.encyclo.nl/begrip/laagdrempelig>
- encyclo. (sd). *Monitoren*. Opgeroepen op Mei 21, 2014, van www.encyclo.nl: <http://www.encyclo.nl/begrip/monitoren>
- encyclo. (sd). *Subjectief*. Opgeroepen op Mei 22, 2014, van www.encyclo.nl: <http://www.encyclo.nl/begrip/subjectief>
- Freddy Elink Schuurman, A. S. (2013, Juni 11). *Visiedocument webstrategie Dienst Metro/Noord/Zuidlijn*. Opgeroepen op April 4, 2014, van www.noordzuidlijnkennis.net:

- <http://www.noordzuidlijnkennis.net/wp-content/uploads/2013/06/20130611-Visiedocument-webstrategie-def.pdf>
- Handy. (2009). Typologie van Handy. In N. e. van Dam, *Organisatie en management* (p. 472). Groningen - Houten: Noordhoff.
- Jan-Willem. (2011, December 22). *Wat is twitter en hoe werkt twitter*. Opgeroepen op Mei 22, 2014, van www.techzine.nl: <http://www.techzine.nl/tutorials/375/wat-is-twitter-en-hoe-werkt-twitter.html>
- Jong, T. d. (2014). *Sociale media*. Opgeroepen op Maart 19, 2014, van www.socialemedia.nl: <http://www.social-media.nl/>
- Katinka900. (2012, Januari 31). *Van verzorgingsmaatschappij naar participatiemaatschappij*. Opgeroepen op Maart 11, 2014, van www.mens-en-samenleving.infonu.nl: <http://mens-en-samenleving.infonu.nl/politiek/91737-van-verzorgingsmaatschappij-naar-participatiemaatschappij.html>
- Landman, A. (2013, December 31). *Van oliebollen naar snackable content en transformaties*. Opgeroepen op Maart 11, 2014, van www.trendwatching.com: <http://www.frankwatching.com/archive/2013/12/31/van-oliebollen-naar-snackable-content-transformaties/#more-275184>
- Langenberg, H. (2013, December 20). *Laagste krimp in Noord-Brabant*. Opgeroepen op Februari 14, 2014, van www.cbs.nl: <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/macro-economie/publicaties/artikelen/archief/2013/2013-4017-wm.htm>
- Lensen, G. (sd). *Individualisering*. Opgeroepen op Maart 8, 2014, van www.lensenpartners.nl: <http://www.lensenpartners.nl/trends-en-duiding.aspx?MainGroupIDf6b21062-e63c-4e49-b51a-6e8abfbf666e=7fd9da91-1e45-4e7b-9697-f8736452331f>
- Marco Derksen, R. v. (2013). *Stand van webcare 2013*. Arnhem: Upstream.
- Martijn Kriens, R. v. (2012). *Gids voor het managen van de online dialoog*.
- (2010). *Communicatie handboek*. In W. Michels, *Communicatie handboek* (p. 112). Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers.
- Mouton, R. B. (2009). Leiderschapsdiagram. In N. v. Jos Marcus, *Organisatie en management* (p. 250). Groningen - Houten: Noordhoff.
- Mulder, J. (2013, Juli 4). *Noord/Zuidlijn wint amsterdamse communicatie award*. Opgeroepen op April 4, 2014, van www.communicatieonline.nl : <http://www.communicatieonline.nl/nieuws/noord-zuidlijn-wint-amsterdamse-communicatie-award>
- nieuws, r. (2013, Oktober 1). *socialbesitas niet meer zonder je smartphone kunnen*. Opgeroepen op Mei 22, 2014, van www.rtlnieuws.nl: <http://www.rtlnieuws.nl/nieuws/binnenland/socialbesitas-niet-meer-zonder-je-smartphone-kunnen>
- Noord-Brabant, D. p. (2013, September 19). *De visie op communicatie*. 's-Hertogenbosch: De provincie Noord-Brabant.
- Noord-Brabant, D. p. (2014). *Missie en visie*. Opgeroepen op Maart 14, 2014, van www.brabant.nl: <http://www.brabant.nl/organisatie/missie-en-visie.aspx>

- Noord-Brabant, D. p. (2014). *Organisatiestructuur*. Opgeroepen op Maart 14, 2014, van www.brabant.nl: http://www.brabant.nl/organisatie/organisatiestructuur.aspx
- Noord-Brabant, D. p. (2014). *Positie en rol van de provincie*. Opgeroepen op Maart 14, 2014, van www.brabant.nl: http://www.brabant.nl/organisatie/positie-en-rol-van-de-provincie.aspx
- Ortega, N. H. (2013). *Sociale media en bedrijven: een kader en cijfers*. Den-Haag: Centraal bureau voor de statistiek.
- Oss, D. g. (sd). *De weg van de toekomst maken we samen*. Opgeroepen op April 2, 2014, van www.wegvandetoomst.nl: http://www.wegvandetoomst.nl/
- over coosto. (sd). Opgeroepen op Mei 27, 2014, van www.coosto.com: http://www.coosto.com/nl/over-coosto
- Reijnders, E. (2010). *Basisboek interne communicatie*. Assen: van Gorcum.
- Ronald van der Aart, M. D. (2012). *Webcare in Nederland, een quikscan van nice to have naar volwaardig onderdeel van de klantcontactstrategie*. Arnhem: Upstream.
- Ruimte voor de rivier. (sd). Opgeroepen op April 22, 2014, van <http://www.ruimtevoorderivier.nl: http://www.ruimtevoorderivier.nl/>
- S, M. (2013, Maart 19). *Wat is de meerwaarde van co-creatie*. Opgeroepen op April 23, 2014, van www.cocreatie-kracht.nl: http://www.cocreatie-kracht.nl/wat-is-de-meerwaarde-van-co-creatie/
- Sheerazi, A. (2012, Juni 2013). *Communicatie en omgeving*. Opgeroepen op April 2, 2014, van www.noordzuidlijnkennis.net: http://www.noordzuidlijnkennis.net/category/communicatie/
- Shiny. (2011, November 15). *Computergemedieerde communicatie*. Opgeroepen op Mei 21, 2014, van <http://pc-en-internet.nl: http://pc-en-internet.infonu.nl/communicatie/86870-computergemedieerde-communicatie.html>
- statistiek, C. b. (2006). *Regionale bevolkings- en allochtonen prognose*. Opgeroepen op 20 Februari, 2014, van www.cbs.nl: http://www.cbs.nl/NR/rdonlyres/EDA24743-C3F6-47C5-B4BE-5913F821429A/0/2006pearlatlas.pdf
- statistiek, C. b. (2012). *De Nederlandse samenleving 2012*. Opgeroepen op Februari 27, 2014, van www.cbs.nl: http://www.cbs.nl/NR/rdonlyres/DA3670F8-4426-4CC3-B442-E455F522C486/0/2012a314pub.pdf
- statistiek, c. b. (2012, April 19). *Sterkste economische groei in Noord-Brabant, Utrecht en Flevoland*. Opgeroepen op Februari 19, 2014, van www.cbs.nl: http://www.cbs.nl/NR/rdonlyres/FB246A64-2138-4AB1-8CAB-7BED35E1A483/0/pb12n025.pdf
- statistiek, c. b. (2013, Juli 11). *Recordaantal faillissementen in eerste helft van 2013*. Opgeroepen op Februari 20, 2014, van www.cbs.nl: http://www.cbs.nl/NR/rdonlyres/5FDE5E60-2884-4385-AE75-E7DECA7EB60A/0/pb13n046.pdf
- statistiek, c. b. (sd). *Regionale prognose 2009–2040: vergrijzing en omslag van groei naar krimp*. Opgeroepen op Februari 19, 2014, van www.cbs.nl: http://www.cbs.nl/NR/rdonlyres/52ED5DC2-A6CB-414A-8C35-D3E963B36DA4/0/2009k4b15p35art.pdf
- Stigter, P. d. (2010, 11 17). *De burger wordt mondiger, overheid moet luisteren*. Opgeroepen op Maart 8, 2014, van blog.viadesk.nl: http://blog.viadesk.nl/artikel/paul-frank-de-burger-wordt-mondiger-overheid-moet-luisteren/

- Stoeldraijer, C. v. (2011). *Huishoudensprognose 2011–2060: meer en kleinere huishoudens*. Centraal bureau voor de statistiek.
- Stuivenwold, E. (2013, April 22). *contentmarketing met impact geeft het een gezicht*. Opgeroepen op Mei 22, 2014, van www.frankwatching.com: <http://www.frankwatching.com/archive/2013/04/22/contentmarketing-met-impact-geef-het-een-gezicht/>
- Terpstra, F. (2010, April 26). *Wat is een community*. Opgeroepen op April 30, 2014, van www.freerkterpstra.wordpress.com: <http://freerkterpstra.wordpress.com/2010/04/26/wat-is-een-community-2/>
- Tuil, K. v. (2012, April 16). *Wat is instagram?* Opgeroepen op April 30, 2014, van www.computerworld.nl: <http://computerworld.nl/mobility/75452-wat-is-instagram>
- User-generated content*. (2013, December 30). Opgeroepen op April 23, 2014, van www.wikipedia.nl: http://nl.wikipedia.org/wiki/User-generated_content
- Van burgerparticipatie naar overheidsparticipatie*. (sd). Opgeroepen op Mei 12, 2014, van www.rijksoverheid.nl: <http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/democratie-en-burgerschap/van-burgerparticipatie-naar-overheidsparticipatie>
- Veer, D. N. (2014). *Nationale sociale media onderzoek 2014*. Amsterdam: Newcom Research & Consultancy B.V.
- Vries, A. d. (2012, Juni 3). *Social media SWOT*. Opgeroepen op April 9, 2014, van www.frankwatching.com: <http://www.frankwatching.com/archive/2011/06/03/social-media-swot-met-een-twist-bedreigingen/>
- Wat is crowdsourcing*. (2012, Januari 21). Opgeroepen op April 30, 2014, van www.wat-betekent.nl: <http://www.wat-betekent.nl/wat-is-crowdsourcing/>
- Wat is flickr*. (2014, Januari 11). Opgeroepen op April 30, 2014, van www.wat-betekent.nl: <http://www.wat-betekent.nl/wat-is-flickr/>
- Wat is google+*. (sd). Opgeroepen op April 30, 2014, van www.wat-betekent.nl: <http://www.wat-betekent.nl/wat-is-google/>
- wat-betekent*. (sd). *Wat is een tweet?* Opgeroepen op Mei 22, 2014, van www.wat-betekent.nl: <http://www.wat-betekent.nl/wat-is-een-tweet/>
- Webcare*. (2013, Juli 24). Opgeroepen op April 23, 2014, van www.wikipedia.nl: <http://nl.wikipedia.org/wiki/Webcare>
- Wikipedia. (2013, Maart 18). *Co-creatie*. Opgeroepen op Maart 7, 2014, van www.wikipedia.nl: <http://nl.wikipedia.org/wiki/Co-creatie>
- Wikipedia. (2014, Maart 9). *Broadcast (netwerk)*. Opgeroepen op Mei 21, 2014, van www.wikipedia.nl: [http://nl.wikipedia.org/wiki/Broadcast_\(netwerk\)](http://nl.wikipedia.org/wiki/Broadcast_(netwerk))
- Wikipedia. (2014, Mei 6). *Crossmedia*. Opgeroepen op Mei 21, 2014, van www.wikipedia.nl: <http://nl.wikipedia.org/wiki/Crossmedia>
- Wikipedia. (2014, Juni 4). *Maatschappelijk verantwoord ondernemen*. Opgeroepen op 8 Maart, 2014, van www.wikipedia.org: http://nl.wikipedia.org/wiki/Maatschappelijk_verantwoord_ondernemen

Wikipedia. (2014, Mei 13). *Mondialisering en globalisering*. Opgeroepen op Maart 3, 2014, van [www.wikipedia.org: http://nl.wikipedia.org/wiki/Mondialisering](http://nl.wikipedia.org/wiki/Mondialisering)

Wikipedia. (2014, Mei 19). *Weblog*. Opgeroepen op Juni 21, 2014, van [www.wikipedia.nl: http://nl.wikipedia.org/wiki/Weblog](http://nl.wikipedia.org/wiki/Weblog)

Wisdom of crowds. (sd). Opgeroepen op April 23, 2014, van [www.wisdomofthecrowd.nl: http://wisdomofthecrowd.nl/achtergrond/](http://wisdomofthecrowd.nl/achtergrond/)

Wordpress. (2014, Februari 1). *wat is facebook?* Opgeroepen op April 30, 2014, van [www.watfacebook.nl: http://www.watfacebook.nl/](http://www.watfacebook.nl/)