

Samenwerking en Participatie

Communicatiestrategie 2020 – 2023



provincie **HOLLAND**
ZUID

Samenwerking en Participatie: Communicatiestrategie 2020 – 2023

Vorig jaar is een nieuw college met nieuwe ambities van start gegaan. Daarmee zijn wijzigingen in beleid en in communicatieaanpak doorgevoerd. Met *Elke dag beter. Zuid-Holland* geeft het college richting aan wat de provincie deze vier jaar doet en hoe provincie dat doet. In opdracht van de portefeuillehouder communicatie is deze communicatiestrategie 2020 – 2023 opgesteld.

De dragers van onze communicatie zijn de ambities die we verwezenlijken op het gebied van bereikbaarheid, energie, economie, natuur, ruimte en gezondheid en veiligheid. Daarbij gaat het altijd over de maatschappelijke meerwaarde die we als provincie leveren. **Samenwerking en participatie** zijn daarbij de uitgangspunten van de aanpak van dit college. De uitdaging is om ons gedrag en onze communicatie zo vorm te geven dat we echt in samenwerking en interactie met onze omgeving onze doelen behalen. **En die samenwerking en participatie stellen we centraal in de uitgangspunten van onze communicatie.** Dat is een accentverschuiving ten opzichte van de vorige collegeperiode waarin onze communicatie zich meer focuste op het delen van de behaalde resultaten. Met deze nieuwe strategie verleggen we het accent naar **het (gezamenlijke) proces om de doelen te bereiken. Van zenden naar interactie.**



Samen werken om de ambities uit het coalitieakkoord te realiseren

Het coalitieakkoord geeft richting aan wat de provincie deze vier jaar doet, de basis van waarover wij communiceren. Het GS-profiel en het hoofdstuk 'Samen werken aan Zuid-Holland' bepalen de bestuursstijl; hoe wij onze doelen willen bereiken. De zes pijlers van inhoudelijke hoofdstukken dragen de overkoepelende opgave: *Elke dag beter. Zuid-Holland*. Het fundament wordt gevormd door de organisatie (hoofdstuk Financiën en Organisatie). Die zorgt dat processen draaien, medewerkers en bestuur hun werk kunnen doen, dat randvoorwaarden vervuld worden.

De keuze voor samenwerking en participatie schept verplichtingen die wij intern en extern op ambtelijk en bestuurlijk niveau moeten waarmaken. Het betekent dat wij het voor onze partners en inwoners ook echt mogelijk moeten maken om mee te denken en mee te doen en ruimte bieden voor andere ideeën en

oplossingen. **Uiteindelijk zal de provincie (democratisch gelegitimeerd) de richting bepalen en knopen doorhakken.** Maar niet nadat we ‘buiten naar binnen’ hebben gehaald.

Ambitie Communicatie

Onze ambitie is om bij te dragen aan de provinciedoelstellingen door het mogelijk maken van samenwerking en participatie. Dit doen we door de organisatie communicatie-inclusiever en de manier van werken communicatiever te maken. Zo brengt communicatie niet de boodschap over, maar is communicatie/interactie de boodschap. Met andere woorden, we zenden minder over wat we doen, maar we gaan eerder en meer daarover het gesprek aan met stakeholders en omgeving, om in samenwerking gedeelde doelen te bereiken. Samenwerking en participatie moet je *doen*, en bereik je niet door *erover te communiceren*. Goede communicatie en interactie zijn een verantwoordelijkheid van iedereen, collega's, bestuur én communicatie. We zijn daarmee al op de goede weg zo bleek uit de laatste twee Reputatieonderzoeken, waarin een stakeholder zei: “Steeds meer worden partijen vooraf meegenomen en getracht gezamenlijk tot oplossingen te komen. Ook met de wereld buiten de overheid”.

Welke trends en ontwikkelingen zijn relevant voor deze strategie?

Door de coronacrisis is het belang van communicatie (en gedragsverandering) nog meer zichtbaar en wordt er een groter beroep gedaan op communicatie. In tijden van crisis is het belangrijk om in de communicatie aan te sluiten bij de belevingswereld intern en extern en duidelijk te zijn welke rol de provincie heeft. Daarnaast zorgt communicatie voor de verbinding met de organisatie en elkaar en die is nu we bijna allemaal vanuit huis werken hard nodig.

De coronacrisis maar ook andere thema's zoals stikstof en energietransitie zorgen voor verscherpte tegenstellingen in de samenleving en politiek, wat ook wordt uitgelicht in de media. Communicatie kan hier een strategische rol spelen door te helpen zoeken naar gedeelde waarden en een gedeelde toekomst. Logeion (Beroepsvereniging voor Communicatie) omschrijft deze trend als 'verdeelde samenleving, gedeelde toekomst'. Onze informatie en communicatie moeten voor alle inwoners beschikbaar, toegankelijk en duidelijk zijn, denk aan de Direct Duidelijk-deal en het besluit digitale toegankelijkheid. Dat participatie vanwege de coronacrisis vooral online plaatsvindt, biedt kansen voor het nog meer inzetten op digitalisering en gebruik van nieuwe technologie. Hierdoor kunnen we communicatie op maat bieden; interactief en aansluiten op de behoefte en bij de belevingswereld van onze inwoners en stakeholders. Deze kennis en mogelijkheden dienen breed binnen de provincie gedeeld te worden. Want iedereen communiceert. Vanuit communicatie willen we anderen in de organisatie helpen om (nog) beter te communiceren en relaties te onderhouden. “Onze mening wordt gewaardeerd en mede op basis van onze adviezen wordt beleid ontwikkeld” (Reputatieonderzoek 2018).

Hoe doen we dit?

We maken communicatie mogelijk vanuit het hart van beleid en zorgen ervoor dat iedereen geïnformeerd, gehoord en/of betrokken is en zich uitgenodigd voelt om samen te werken en te participeren. We adviseren over verschillende niveaus van participatie en bijvoorbeeld het inrichten van formele interne structuren om de samenwerking en het wederzijds begrip te vergroten. We presenteren de provincie als overheid die graag samenwerkt. En vanuit samenwerking als leidraad kiezen we waarop

(inhoud) we ons profileren, maken we zichtbaar hoe we besluiten nemen, welke dilemma's we tegenkomen en welke rol samenwerking en participatie hierbij spelen.

Juist als het lastig is organiseren we het gesprek met inwoners, betrokkenen en stakeholders. Niet omdat we pasklare antwoorden hebben of een boodschap waar iedereen blij van wordt. Maar omdat we de verbinding zoeken, de interactie, omdat we niet boven, maar tussen de partijen staan, omdat we bruggen kunnen slaan en samen met de buitenwereld naar een gedeelde aanpak streven. Recente voorbeelden tonen aan dat er een gedeelde behoefte is aan gezamenlijkheid en dat onze rol daarin wordt gewaardeerd. Denk aan de gesprekken van bestuurders op het Binnenplein met verontruste boeren, talloze gesprekken op locatie met stakeholders over stikstof en ook, hoe vervelend ook, onze open communicatie rond de hefbrug in Boskoop. Denk intern aan de gewaardeerde onlinegesprekken van de provinciesecretaris met de organisatie over corona en thuiswerken en daaraan gekoppeld de sessies met medewerkers om samen vorm te geven aan het 'nieuwe werken'. Voor al deze voorbeelden geldt dat we met communicatie niet de boodschap overbrengen, maar dat de communicatie (interactie) de boodschap is. **Dus van reageren naar deelnemen aan het gesprek. En liever nog naar agenderen en adresseren.**

Goed samenwerken is geen vanzelfsprekendheid. Samenwerken moeten we leren (ook al beginnen we natuurlijk niet bij nul). Daarmee moeten we in onze eigen organisatie beginnen. We zijn alleen in staat om samenwerking met externe partners en inwoners goed vorm te geven als we dat intern ook doen. Ruimte bieden aan initiatief van anderen? Dan intern ook meer processen samenwerkend en participatief inrichten. Hier ligt een relatie met organisatieontwikkeling, opgavegericht organiseren en met interne communicatie. Want ook voor interne samenwerkingsprocessen geldt dat communicatie tijdig, begrijpelijk, helder en concreet is.

Doelen en strategie

Samenwerking en participatie zijn geen doel op zich, maar een middel (strategie) om de doelen van de provincie te helpen bereiken. Het is de rol van de afdeling communicatie om te helpen samenwerking en participatie intern en extern mogelijk te maken. Om duidelijk te maken hoe we intern en extern de strategie vertalen naar operationele werkzaamheden adviseren we deze samenwerkingsstrategie uit te werken in: 1) positionering en profilering, 2) een concern- en 3) corporate strategie. Hieronder is kort samengevat wat in deze uitwerkingen terugkomt.

1 Positionering en profilering

Het college heeft in het coalitieakkoord en het GS-profiel positie gekozen:

Wij zijn het college van Gedeputeerde Staten 2019-2023. Samen willen wij Zuid-Holland elke dag beter maken. De lat ligt hoog. Of het nu gaat om het versnellen van woningbouw, werken aan bereikbaarheid, zorgen voor schone energie voor iedereen of het verstevigen van de concurrentiekracht van de regio. Of om het beschermen en bevorderen van een gezonde en veilige leefomgeving en zorgen voor een aantrekkelijk landschap waarin de natuur wordt versterkt. Zuid-Holland is de dichtstbevolkte provincie van Nederland. De vraagstukken zijn complex en regelmatig botsen de belangen. We hebben een gezamenlijk doel voor ogen. Iedere gedeputeerde levert daar vanuit zijn of haar eigen portefeuille en perspectief een bijdrage aan. Wij pakken de uitdaging op om met daadkracht en gezond verstand gedragen en duurzame oplossingen te vinden voor de maatschappelijke vragen van nu. We geven vorm

en inhoud aan de energietransitie, maken de overgang naar een circulair Zuid-Holland en gaan slim om met digitalisering. We zien de kansen die er zijn en verzilveren deze in de opgaven waaraan we werken. Dat doen we op een realistische manier, gebiedsgericht en integraal, met oog voor de lange termijn en samen met onze omgeving. Zo werken wij aan een gezonde en groene economie, waar iedereen meedoet. Samenwerking is een voorwaarde om het verschil te kunnen maken. Een échte oplossing komt nooit uit één invalshoek of sector. Wij wegen belangen, nemen besluiten en pakken door. In de samenwerking met het bedrijfsleven, maatschappelijke organisaties, andere overheden en kennisinstellingen zetten wij onze kwaliteiten in waar nodig, en laten los als iets een ander beter past. We pakken onze rol, afhankelijk van waar de situatie en het samenspel om vragen en wat leidt naar de beste oplossing. We zijn ons ervan bewust dat veranderingen in de maatschappij elkaar steeds sneller opvolgen. En dat daarmee de roep om oplossingen steeds harder klinkt. Daardoor laten wij ons niet opjagen. We volgen onze eigen koers: bouwen aan een toekomstbestendig en sterk Zuid-Holland. Zo maken we Zuid-Holland elke dag beter.

2 Concernstrategie

De concernstrategie richt zich op het internaliseren van het motto en de positionering en levert een bijdrage aan de organisatieontwikkeling door advies over meer participatieve processen en structuren die samenwerking bevorderen. De afdeling Communicatie is niet de monopolist als het gaat om (succesvolle) communicatie. Sterker nog de 1.500 collega's, de leden van GS en de statenleden hebben grotendeels de troeven in handen voor effectieve communicatie en interactie. De afdeling Communicatie is er mede voor om hen te faciliteren met de juiste boodschap, kanalen en middelen en op het juiste moment het gesprek met de omgeving aan te gaan. 'Extern winnen is intern beginnen'. Daarom kiezen we voor een concernstrategie waarmee we samen *Zuid-Holland elke dag beter* maken. Dat betekent dat alle collega's en bestuurders het motto en de positionering kennen en toepassen in hun dagelijkse werkzaamheden. Communicatie bevordert de interne trots en het wij-gevoel en daarmee onze samengebalde communicatie- en interactiekracht. Allemaal zijn we ambassadeur van de provincie.

Om ruimte te kunnen bieden aan interne initiatieven en oplossend vermogen, moeten processen intern meer open en participatief worden ingericht. We houden provinciale medewerkers, DT/CT en bestuurders de spiegel van inwoners en partners voor. Via o.a. monitoring, stakeholder-/krachtenveldanalyses en reputatieonderzoek brengen we inzichten en meningen van buiten naar binnen. En door intern in te zetten op kennismanagement en -uitwisseling maken we het DT/CT en bestuurders meer bewust van de energie en het oplossend vermogen van ook de eigen provinciale medewerkers en verkleinen we de afstand tussen het bestuur en 'de werkvloer'. In lijn met het opgave-gericht organiseren.

3 Corporate strategie

Parallel aan het proces om onze positionering intern te verstevigen, doen we dit ook extern. Onderzoek onder stakeholders toont aan dat onze uitgestoken hand wordt herkend en onze reputatie de afgelopen jaren sterk is verbeterd. De buitenwereld werkt graag met ons samen, waardeert onze deskundigheid, betrouwbaarheid, betrokkenheid en samenwerkend vermogen.

Maar er is nog veel winst te behalen. Een voorbeeld uit het Reputatieonderzoek illustreert dat: "Niet altijd is de provincie op de hoogte van wat marktpartijen kunnen bieden qua expertise en/of producten.

De provincie zou zichzelf kunnen verrijken aan kennis door marktpartijen te bezoeken om te zien wat zij kunnen leveren.” In lijn met de aanbevelingen van onze partners intensiveren we onze uitgestoken hand, meer opereren als één provincie en beter doen en beter tonen vanuit een heldere richtinggevende visie en ambitie. Dit sluit aan bij de uitgangspunten van het coalitieakkoord en is richtinggevend voor onze externe communicatie. Door helder en transparant te communiceren over onze ambities, keuzes, dilemma’s en onze rol, leggen we een stevige basis voor samenwerking en participatie neer.

Op opgaveniveau dwingt het coalitieakkoord ons tot keuzes over de beleidsterreinen waarin we onze positionering verder willen verstevigen. Om de stap te zetten van generieke zichtbaarheid naar specifieke herkenbaarheid moeten randvoorwaardelijk het beleid en de programma’s en projecten van de provincie integraal en opgavegericht worden opgepakt. Communicatie en beleid hebben samen de belangrijkste thema’s en kernboodschappen per opgave bepaald en samengevat in zogeheten message houses. Op deze manier helpen we om per opgave de (communicatieve) keuzes en een kernverhaal te maken. Een volgende stap is integrale communicatie (verbinden en versterken van de opgaven) en verdere advisering over samenwerking en participatie binnen en tussen de inhoudelijke opgaven.

We werken deze collegeperiode ook aan het evalueren en verder ontwikkelen van onze communicatiemiddelen, zodat we beter in staat zijn de interactie met de omgeving aan te gaan. Zo ontwikkelen we een nieuwe huisstijl (open, transparant, modern, optimale mobiele toepassingen), een nieuwe website ofwel digitaal platform dat aansluit bij de behoeften van de bezoeker. We hebben een luisterende houding en doen voortdurend onderzoek, met als doel om relevant te zijn en werkelijk van toegevoegde waarde te zijn voor onze doelgroepen. Ook laten de diverse GS-leden via hun kanalen zien dat ze samenwerken met partners, zetten ze anderen in het zonnetje en wordt de meer menselijke kant van de provincie belicht: je kunt hen benaderen en zij gaan graag in gesprek. “De samenwerking voelt als een teameffort, samen werken aan een goed resultaat. Dat gaat in de afgelopen jaren heel plezierig.” (Reputatieonderzoek 2018).

Tot slot

Hoe ziet de vertaling van deze concernstrategie en corporate strategie er in de praktijk uit? Om daarvan een indruk te geven hebben we dit globaal uitgewerkt in een voorbeeld voor het hoofdstuk ‘Schone energie voor iedereen’:

Concernstrategie

Collega’s ondersteunen bij participatie in projecten (in samenwerking met het team Participatie) Aan de hand van het Participatiekompas geven we collega’s advies en ondersteuning over de vorm van participatie die voor hun project relevant is. We bieden een aanpak die past bij ofwel informeren, raadplegen, samenspel of meewerken en ontwikkelen communicatiemiddelen, gespreksvormen of events die daarbij passen. In de organisatie signaleren we kansen en knelpunten voor participatie. We werken verder aan het interne kennisportaal voor participatie en organiseren kennisevents.

Corporate strategie

Accentverschuiving in de communicatie

We willen participatie en samenwerking beter zichtbaar maken in onze communicatie. Daarmee versterken we de relatie met samenwerkingspartners, delen kennis en inspirerende voorbeelden en ondersteunen de positionering van de provincie als partner met een uitgestoken hand.

- Meer nadruk op de samenwerking op weg naar het eindresultaat, in plaats van op het resultaat zelf. Een voorbeeld: Bij de zonne-installatie in Leiderdorp hebben we over de opening gecommuniceerd. In de nieuwe situatie leggen we meer nadruk op de samenwerking die tot de vernieuwende financiering van zonnepanelen voor huurders leidde. Op deze manier projecten volgen (storytelling) betekent dat we in een eerder stadium betrokken zijn bij projecten. Het betekent ook inzet van andere middelen: een procesbericht is niet zozeer nieuws voor Zicht op Zuid-Holland.
- Meer partners en stakeholders aan het woord in onze communicatie. Zo delen we de kennis en ervaring, laten verschillende kanten van het verhaal zien, versterken de samenwerking en maken deze zichtbaar.
- We geven meer zichtbaarheid aan projecten waar samenwerking centraal staat. Voorbeelden: duurzame wijkwarmte (Elena), convenant klimaat-adaptief bouwen.
- Vaker een andere rol voor bestuurders: in gesprek (ook met tegengestelde meningen) in plaats van openen of spreken. Werkbezoek, talkshows, podcasts, discussie.
- We ontwikkelen communicatiemethodes die deze accentverschuiving ondersteunen, zoals: een vlogger die op bezoek gaat bij projecten om daar in gesprek te gaan over de ervaringen
- We ontwikkelen communicatiemiddelen die gericht zijn op de samenwerking met specifieke doelgroepen.
- Accentverschuiving inbedden in message houses.

Integrale aanpak

Om de samenhang tussen de verschillende opgaven duidelijker te laten zien, de herkenbaarheid van de koers van de provincie te versterken en onze impact te vergroten kiezen we in lijn met de ambities van het college een aantal momenten en/of thema's per jaar waarin we de communicatiekracht van bereikbaarheid, energie, economie, natuur, ruimte en gezondheid en veiligheid bundelen. Voor de buitenwereld is er grote samenhang tussen deze zes beleidsterreinen. Die samenhang zal expliciet deel uitmaken van onze communicatieaanpak en in de samenwerking en participatie.