



**Communiceren zodat
we impact maken.
Begrijpelijk, eerlijk en
persoonlijk.**

Communicatiebeleid
gemeente Breda



Foto: Floris Oosterveld

Inhoudsopgave

Leeswijzer	5
Deel 1 – Communicatiebeleid Gemeente Breda	6
1. Aanleiding	12
2. Missie en visie op communicatie.....	13
3. Waar gaat het beleid over	13
4. Communicatiekompas	14
5. Doelgroepen in beeld	15
6. Instrumentarium en kanalen.....	17
7. Meten is weten.....	18
8. Rollen en verantwoordelijkheden	20
9. Uitvoering van het beleid	21
10. Wetgeving	21
Deel 2 - Communicatiekompas	22
Infographic – de kern van het beleid in 1 oogopslag	24
Begrijpelijke communicatie.....	27
Eerlijke communicatie	29
Persoonlijke communicatie.....	33
Bijlagen	36
Instrumentarium 2024	38



Leeswijzer

In dit beleid staat hoe de gemeente communiceert met haar omgeving. Hieronder vallen inwoners, ondernemers, organisaties, collega's en andere relaties. In het document wordt voor het gemak alleen de term "inwoners" gebruikt.

Het beleid bestaat uit twee delen. Ze horen bij elkaar. Maar afhankelijk van wat je wilt weten, kun je ze los van elkaar lezen.

Wil je alleen weten wat de kern is van het communicatiebeleid?

Lees dan het tweede deel van dit document, het "**communicatiekompas**". Hierin wordt de betekenis uitgelegd van "communiceren met impact, op een begrijpelijke, eerlijke en persoonlijke manier".

Wil je nog wat meer weten?

Lees dan deel 1 én 2 van dit document. In deel 1 "**communicatiebeleid gemeente Breda**" lees je over: de achtergrond van het dit beleid, de gemeentelijke visie op communicatie, verantwoordelijkheden en rollen. Hierin komt het communicatiekompas al wel kort aan bod, als inleiding op het tweede deel.



Deel 1

**Communicatiebeleid
gemeente Breda**



AUTHORIZED
shop[®]
van Bommel
MOERGESTEL
HOLLAND

WASSTIJN

lola.com

DE BAKKERIJ
van Heeren
BROODEN

Michael & Cass

Gemeente Breda werkt aan relaties en aan wederzijds vertrouwen door begrijpelijke, eerlijke en persoonlijke communicatie. Om samen de opgaves voor Breda realiseren.

“Ik ben een berg aan het beklimmen, samen met mijn team. Ons doel is om de top te halen. Onderweg moeten we bivakkeren, halverwege de berg. Ieder heeft zijn rol in het team. Ik zorg ervoor dat we te drinken en eten hebben. Mijn maatjes zetten de tenten voor de nacht op. Het is voor het eerst dat we deze 8 kleine tentjes gebruiken. Ze balanceren op een richel, met touwen vastgemaakt en dichtgeknoopt. Wat doe ik, heb ik het vertrouwen dat ze goed vast zitten? Zodat ik veilig de nacht in kan? Of controleer ik alle knoopjes? Wij gaan uit van geïnformeerd vertrouwen. We kennen elkaar, we hebben een relatie opgebouwd. We hoeven niet alles tot in detail te weten, alleen datgene dat we nodig hebben om met elkaar verder te kunnen. Zodat we samen ons doel bereiken.”

Geïnspireerd op het verhaal van bergbeklimmer Melvin Redeker.

Inleiding

Communiceren met impact, persoonlijk, eerlijk en begrijpelijk.

Het communicatiebeleid van de gemeente Breda vertelt hoe de gemeente communiceert met haar omgeving. De kern van het beleid is: communiceren met impact, eerlijk, begrijpelijk en persoonlijk. Dit is het communicatiekompas. Deze helpt om zorgvuldig af te wegen óf en hóe communicatie bijdraagt aan het realiseren van een opgave, prioriteit of project. Niet zenden om te zenden dus, maar communiceren zodat we een doel bereiken. Als de gemeente communiceert, dan doet ze dat op een manier die past bij de behoefte van de samenleving: begrijpelijk, eerlijk en persoonlijk. Hiermee levert gemeente Breda een belangrijke bijdrage aan een betrouwbare overheid. Een overheid die dicht bij haar inwoners staat.

Zowel inhoudelijke vraagstukken die voorbijkomen, als het instrumentarium, worden getoetst aan het communicatiekompas. Het helpt om te kiezen, om een aanpak, boodschap en het benodigde instrumentarium vorm te geven. Ook helpt het te bepalen wie welke rol heeft in communicatie.

Geen blauwdruk of checklist

We kiezen in Breda voor begrijpelijke, persoonlijke en eerlijke communicatie omdat we hiermee aansluiten bij behoeften in de samenleving, de ambities van het bestuur en van de organisatie. Deze waarden zijn een richtlijn voor ons gedrag en onze keuzes, het is geen



checklist of blauwdruk. Ze helpen ons richting te geven in wat we belangrijk vinden. Omdat we in een complexe samenleving leven met verschillende perspectieven en situaties, moeten we soms flexibel zijn en onze waarden afwegen tegen de omstandigheden. Hoe ziet die complexe samenleving er dan uit:

Dat niet alle informatie openbaar is

In dit beleid pleit de gemeente Breda voor eerlijke communicatie. Eerlijke communicatie betekent echter niet dat alle informatie per definitie volledig openbaar is. Dit kan een overheid niet nakomen. Vooral wanneer dit gevaar of schade kan opleveren¹. Denk aan iemands veiligheid of privacy. Het kan ook zijn dat informatie vertrouwelijk is omdat het samenwerking met gemeentelijke partners kan schaden. Financiële of juridische informatie bijvoorbeeld. Het is belangrijk om in deze context uit te blijven leggen dat een overheid niet altijd alle informatie kan delen.

Dat onze samenleving complex is

Binnen onze samenleving hebben we te maken met veel verschillende relaties. Per relatie zijn de belangen en onderlinge verwachtingen ook weer anders. Dit vraagt aanpassingsvermogen. Vergelijk het met een voetbalteam. Ieder team heeft zijn eigen tactiek. Maar als NAC Breda tegen Feyenoord speelt, dan zal ze net anders voetballen dan wanneer ze Ajax ontmoet.

Dat de gemeente verschillende rollen heeft

Grofweg communiceert de gemeente vanuit drie rollen. Gemeentelijke communicatie bestaat uit dienstverlenings- en overheidscommunicatie. Communicatie over onze dienstverlening gaat over alles wat we doen als gemeente. Zoals regelingen, producten, maatregelen, wetgeving en taken. De gemeente stuurt daarin op de vraag uit de samenleving. Overheidscommunicatie houdt in inwoners informeren over projecten, plannen en beleid. Het betekent ook activeren: zorgen dat mensen ook mee kunnen praten en doen (participatie). Deze communicatie is meer aanbod gestuurd, maar niet zonder te

1 Gebaseerd op de hoofdlijnen Woo:

[Hoofdlijnen Wet open overheid](#) | [Wet open overheid \(Woo\)](#) | [Rijksoverheid.nl](#)

luisteren naar de samenleving. De gemeente communiceert verder vanuit de bestuurlijk-politieke rol. Deze wordt vooral ingevuld door het gemeentelijk bestuur. Deze rol gaat vooral over het uitleggen van standpunten, aanspreekbaar zijn, het gesprek aangaan en over verantwoording afleggen richting de gemeenschap. In de laatste rol communiceert de gemeente als werkgever en opdrachtgever. Dit gaat over interne communicatie.

Communicatie als vaardigheid

De gemeente communiceert in een ingewikkelde context. Zeker als je ook nog eens bedenkt dat communicatie niet alleen een vak is, maar ook een vaardigheid. Het gemeentebestuur en alle medewerkers van de gemeente communiceren. En iedereen vult dit anders in, beïnvloed door belangen, emoties, vragen, zorgen en behoeften.

Het communicatiebeleid kan daarom geen checklist zijn. Het helpt om in diverse relaties en vanuit de verschillende rollen eerlijke, persoonlijke en begrijpelijke communicatie invulling te geven.

Beleid op hoofdlijnen

Het communicatiebeleid is een beleid op hoofdlijnen. Concrete acties om het beleid te borgen, komen in jaarplannen terug.

Daarnaast wordt het beleid op een aantal onderwerpen wat verder uitgewerkt. Dit geldt voor:

- interne communicatie
- online communicatie (strategie voor web en socials)
- communicatie in de openbare ruimte
- participatie
- pers/ media
- vertalingen
- bestuurders op social media

Communicatiebeleid gemeente Breda

1. Aanleiding

De gemeente Breda heeft een eigentijds en sterk communicatiebeleid nodig. Waarom? In de eerste plaats omdat informatie van en communicatie met de gemeente een recht van inwoners is². Het is in de tweede plaats belangrijk dat communicatie van de gemeente consistent is. Dit draagt bij aan herkenbaarheid en daarmee aan het vertrouwen in de gemeente³. Goede afspraken over hoe te communiceren als gemeente, zijn daarom een must.

Vertrouwen

“Nederlanders zien graag een overheid die eerlijk en begripvol is. Ook wensen zij een overheid die snel reageert en hen met kennis van zaken op weg helpt. Maar het oordeel van Nederlanders over de feitelijke relatie met de overheid is heel anders. Ze typeren deze als noodzakelijk, ingewikkeld en ver weg.” (Onderzoek Nationale Onbudsman)

In de derde plaats is een beleid nodig dat past bij de samenleving van nu. De manier waarop we met elkaar communiceren verandert. Door bijvoorbeeld polarisatie, toenemend aanbod van informatie en het groeiende gebruik van kunstmatige intelligentie. Hoe zorg je er dan voor dat je in participatieprocessen ook de stillere groep inwoners hoort?

2 artikel 110 van de Grondwet / Wet open overheid.

3 Digipanel mei 2024: 60% van de respondenten geven aan alle informatie van de gemeente betrouwbaar te vinden. Naarmate men ouder wordt, neemt het vertrouwen af. Vindt 87% van de 18-30 jarigen de informatie nog betrouwbaar, onder de 65-plussers is dit nog maar 54%.

En de laaggeletterden? Hoe zorg je ervoor dat je boodschap relevant is voor inwoners? Hoe werkt de gemeente aan het herstel van vertrouwen terwijl in de media en op de socials het gesprek verhardt? En hoe zorgt de gemeente voor betrouwbare berichtgeving als overal steeds meer fake news opduikt?

Het communicatiebeleid geeft richting aan de manier waarop de gemeente communiceert over opgaves, beleid en projecten. Wanneer wel of juist niet te communiceren. En hoe dit te doen.

Ook is Breda een gemeente met ambitie. En dat vraagt ook om focus in communicatie. Breda wil een groene, gastvrije en grenzeloze gemeente zijn. Ze werkt tegelijkertijd aan grote opgaves op het gebied van wonen, energie en kansengelijkheid. En aan een organisatie die mee moet in een samenleving die in beweging is. Die flexibel, integraal en toekomstgericht moet zijn.

2. Missie en visie op communicatie

Gemeente Breda wil een betrouwbare overheid zijn die dicht bij haar inwoners staat.

Gemeente Breda communiceert zodat ze impact maakt op de maatschappelijke opgaves, en dat doen ze begrijpelijk, eerlijk en persoonlijk. Dit heet het communicatie kompas. Het kompas helpt om keuzes te maken in hoe, wanneer en met wie gemeente Breda communiceert.

Er ligt een goede basis en bijbehorend instrumentarium. De organisatie kan er mee werken en we innoveren waar dat kan en moet.

3. Waar gaat het beleid over

Het beleid gaat over organisatie-brede afspraken over gemeentelijke communicatie. Immers, iedereen in de organisatie communiceert. Communicatie gaat niet over persoonlijke imagebuilding van bestuur-

ders of ambtenaren. Het accent ligt op informatievoorziening namens de gemeente en de dialoog tussen gemeente en inwoners bij de gemeentelijke opgaven, plannen en projecten.⁴

Het beleid is van toepassing op onze externe en interne communicatie. Daar waar in dit document inwoners staat, wordt ook de interne organisatie bedoeld (zie ook de leeswijzer).

Zoals aangegeven in de inleiding: Het communicatiebeleid is een beleid op hoofdlijnen. In deel- en jaarplannen staan specifiekere richtlijnen en acties.

4. Communicatiekompas

De basis voor het gemeentelijke communicatiebeleid is dat gemeente Breda communiceert met impact, volgens 3 communicatiewaarden: begrijpelijk, eerlijk en persoonlijk.

Dit heet het communicatiekompas. Het kompas helpt om keuzes te maken: wanneer wel of niet communiceren, hoe dit te doen en met welke middelen.

In deel 2 van het beleid wordt het kompas uitgebreid beschreven (zie ook de leeswijzer).

In deze paragraaf wordt het kompas kort uitgelegd.

Communiceren met impact houdt in:

Zorgvuldig afwegen of en hoe communicatie bijdraagt aan het realiseren van een organisatiedoel, opgave, prioriteit of project⁵. Niet zenden om te zenden dus, maar communiceren zodat we een doel bereiken en dat duidelijk is wat er van iemand verwacht wordt.

4 Uitgangspunten overheidscommunicatie Rijk, ad 3. Overheidscommunicatie gaat over beleid en organisatie. [Uitgangspunten overheidscommunicatie | Publicatie | CommunicatieRijk](#)

5 Het gaat om de opgaves uit bestuursakkoord en begroting.

Begrijpelijke communicatie houdt in:

1. We communiceren eenvoudig, duidelijk en herkenbaar.
2. Als iemand onze informatie echt niet begrijpt, dan passen we ons aan.
3. Wij begrijpen onze doelgroep. We weten wat ze nodig hebben om onze informatie te begrijpen en onze kanalen te gebruiken.

Persoonlijke communicatie houdt in:

1. Dat we aandacht hebben voor de mens en voor emotie. We luisteren. We zijn invoelend, respectvol en communiceren met empathie. We verwachten dat anderen ook respectvol met ons omgaan.
2. De vragen, zorgen en deelname van de inwoner staan centraal. Dit helpt ons om gericht informatie te brengen én te halen. Het helpt de gemeente Breda om betere keuzes en plannen te maken.

Eerlijke communicatie houdt in:

1. We vertellen wat we gaan doen en wanneer.
2. We nemen mensen mee in onze overwegingen en dilemma's. We leggen ook uit wanneer iets niet kan en wat onze rol is.
3. Wanneer we iets niet kunnen vertellen, omdat dit iets of iemand kan schaden, dan leggen we dit uit.
4. We durven ons kwetsbaar op te stellen. We zeggen het wanneer we iets niet weten of als we fouten hebben gemaakt.
5. Eerlijk zijn werkt twee kanten op. We nodigen uit tot het gesprek⁶.
6. We zijn respectvol naar anderen en vragen dit ook terug. We spreken ons uit wanneer ethische normen worden overschreden.

5. Doelgroepen in beeld

Onze gemeente heeft te maken met veel relaties en belangen. Intern en extern. Inwoners, ondernemers, instellingen, bezoekers, collega's, raadsleden. Deze verschillen per opgave, beleid, plan of project.

6 Uitgangspunten overheidscommunicatie Rijk: ad. 1 recht op communicatie en ad 6 interactieve beleidsvoorbereiding. [Uitgangspunten overheidscommunicatie](#) | [Publicatie](#) | [CommunicatieRijk](#)

Het uitgangspunt is dat we bij communicatievraagstukken altijd verdiepen in de doelgroep(en). Ons communicatiekompas zegt dat we communiceren met impact. En dat kán niet zonder te weten wat de behoeften, belangen, vragen, zorgen en gedragingen zijn van de doelgroep. En wat communicatievoorkeuren zijn.

Waar we in variëren, is hoe uitgebreid we dit doen. Dit is afhankelijk van de omvang van het vraagstuk, hoeveel er al bekend is over de doelgroep en de tijd die er is om te verdiepen.

Soms is de doelgroep al goed in beeld, soms niet. Dan is verder onderzoek nodig. Bijvoorbeeld met peilingen of enquêtes.

Het verdiepen in de doelgroep laat ook zien dat er een verschil is in de mate waarin iemand zich betrokken is of voelt bij een onderwerp of plan. Iemand is over het algemeen hoog betrokken als iemand een direct belang heeft. Wanneer:

- iets van hem gevraagd wordt (bijvoorbeeld parkeerplaats in de straat vrij houden).
- iets in zijn of haar omgeving gebeurt of verandert (werkzaamheden, plannen).
- iemand kan ook hoog betrokken zijn vanuit interesse in een thema (denk aan cultuur of sport). Er is dan minder een direct persoonlijk belang, maar betrokkenheid is dan alsnog groot.

Hebben we de doelgroep goed in beeld? Dan kunnen we de communicatieaanpak bepalen. Daarbij is de vuistregel, hoe hoger betrokken bij een onderwerp, hoe meer het accent ligt op persoonlijke communicatie.

Laag betrokken	Hoog betrokken
Reactief (informatie is beschikbaar)	Pro-actief (gericht informeren)
Focus op digitaal	Live contact (menselijk contact ⁷ , bijeenkomst ⁸)
Gebruiken basis infrastructuur	Mogelijkheden tot maatwerk

6. Instrumentarium en kanalen

We maken gebruik van een basis aan samenhangende communicatiekanalen en -instrumenten, waaronder sociale media, breda.nl, een online participatieplatform, een digitale nieuwsbrief, pers- en nieuwsberichten, borden en bijeenkomsten⁹. Welke uitgangspunten zijn van toepassing op ons instrumentarium:

Eén herkenbare organisatie

Het communicatie kompas bepaalt hoe we omgaan met onze instrumenten. Begrijpelijk communiceren betekent onder meer dat we werken aan één herkenbare gemeente Breda. Dit geldt ook voor onze communicatieinstrumenten en -kanalen. De stijl is altijd herkenbaar gemeente Breda. De hoeveelheid kanalen is en blijft overzichtelijk. Waarbij de teams communicatie en dienstverlening samen bepalen wat wel en niet in het gemeentelijk kanalen landschap wordt opgenomen. We gaan goedbedoelde initiatieven en versnippering van kanalen tegen (zie ook rollen en verantwoordelijkheden).

7 Onderzoek 2024: 66% van de inwoners geeft aan, graag persoonlijk contact te hebben met iemand van de gemeente als het om iets 'persoonlijks' gaat

8 Inwoners participeren liever 'persoonlijk' mee via een bijeenkomst (digipanel, voorjaar 2024)

9 Bijlage 2: uitwerking van het instrumentarium.

Samenhang door omnichannel

Begrijpelijk communiceren betekent ook dat we denken vanuit een omnichannel klantreis¹⁰, waarbij de inwoner centraal staat. We zorgen ervoor dat de inwoner via alle kanalen dezelfde dienstverlening en communicatie ervaart. De inwoner ervaart geen interne barrières, maar ervaart 1 overheid.

Gericht informatie brengen

Persoonlijke communicatie betekent dat we bewoners heel gericht informeren, op basis van hun voorkeuren, behoeften, vragen en locatie. We zetten persoonlijke communicatie vooral in wanneer inwoners in hun directe omgeving worden geraakt of hoog betrokken zijn bij een onderwerp. Mogelijkheden hiervoor zijn touchpoint communicatie (daar communiceren waar een doelgroep zich letterlijk bevindt, bijvoorbeeld met informatieborden), pushberichten (digitale nieuwsbrief of BredaBericht) of live gesprekken.

Aanpassen en leren door te innoveren

Daar waar ons instrumentarium niet toereikend is, kiezen we ervoor om te innoveren. Op basis van de behoefte of vraag, kijken we of we een digitaal of live alternatief voor het bestaande instrumentarium kunnen bieden. We evalueren of een aanpassing werkt, en passen onze basis eventueel aan.

Ontwikkeling en nieuwe technologie

We volgen ontwikkelingen in het vak en nieuwe technologie op de voet. En passen onze basis aan als we hiermee meer impact kunnen maken met communicatie.

7. Meten is weten

Meten doen we voor we gaan communiceren over een onderwerp, tot aan afronding. We brengen belanghebbenden in beeld (zie paragraaf 7). Daarnaast monitoren we voortdurend onze communicatie-inspanningen. En evalueren we de effectiviteit ervan, aan de hand van meetbare doelstellingen en feedback van inwoners. Deze

¹⁰ Uitgangspunten dienstverlening gemeente Breda (2024)

doelstellingen zijn gebaseerd op onze communicatiewaarden begrijpelijk, persoonlijk en eerlijk.

We analyseren het gebruik van onze communicatiekanalen. Bij de online kanalen doen we dat op basis van het bezoek en klikgedrag. Voor onze offline kanalen peilen we actief wat de gemeenschap ervan vindt. We ontwikkelen nieuwe communicatiekanalen en instrumenten samen met de doelgroep die niet goed mee kan.

De klantcontacten in de gemeentelijke dienstverlening leveren bovendien een schat aan informatie op. Dit maakt het mogelijk om steeds beter aan te sluiten bij de behoefte, vragen en zorgen van de inwoner.

8. Rollen en verantwoordelijkheden

Dit communicatiebeleid is bedoeld als leidraad voor iedereen binnen de gemeente Breda. Van medewerker in het primaire proces tot aan bestuurder. Van iedereen verwachten we dat zich conformeren aan het beleid, aan ons communicatiekompas.

Er zijn wel wat specifieke verantwoordelijkheden, afspraken en taken:

- Het team communicatie is eigenaar van het beleid en houdt de regie hierop. Ze zorgt dat het wordt uitgevoerd, dat het gemonitord en geborgd wordt in de organisatie en daarbuiten. Team communicatie heeft het mandaat om consequenties te verbinden als er in strijd met het beleid wordt gehandeld.
- Het team communicatie gebruikt het beleid als leidraad voor overheidscommunicatie. Om de communicatie over te realiseren opgaves, successen en dilemma's in goede banen te leiden. Daarbij pakt communicatie een rol in analyse, advies, creatie en begeleiding.
- Voor de afdeling dienstverlening is het beleid een leidraad voor dienstverleningscommunicatie. De gemeentelijke dienstverlening en communicatie liggen in elkaars verlengde. Beide gaan over contact en de relatie met inwoners. Zoals eerder beschreven gaat de communicatie over onze dienstverlening vooral over het regelen van zaken met de gemeente. De communicatie is servicegericht ¹¹. De focus van overheidscommunicatie ligt op informatievoorziening en het stimuleren van de dialoog (analyse, activatie en participatie).

Communicatie als vaardigheid

Het communicatiebeleid gaat over hoe we handen en voeten geven aan onze gemeentelijke communicatie. Communicatie is daarnaast ook een vaardigheid. Zo staat de een makkelijker voor een groep dan de ander. Of is het voor de een makkelijker om te reageren vanuit empathie dan voor de ander.

Het communicatiebeleid schrijft niet voor over welke vaardigheden collega's, leidinggevenden en bestuurders moeten beschikken. We stimuleren wel de vaardigheden die bijdragen aan duidelijke, eerlijke en begrijpelijke communicatie.

11 Vertrekpunten Dienstverlening (2024).

Breda Marketing

Breda Marketing heeft een bijzondere rol in de communicatie over Breda. Het gemeentelijke communicatiebeleid is niet leidend voor hen. We werken wel gezamenlijk aan herkenbaarheid en positionering van de stad en dorpen. Breda Marketing heeft als opgave Breda eenduidig en aantrekkelijk te positioneren in binnen- en buitenland, in lijn met het verhaal van Breda ([Verhaal van Breda | Gemeente Breda](#)). Consistent en consequent.

9. Uitvoering van het beleid

Op basis van het communicatiebeleid wordt ieder jaar een plan uitgewerkt, waarin we beschrijven hoe we werken aan het uitvoeren en borgen van het beleid.

Daarnaast wordt het beleid vertaald in deelplannen voor onder meer media/pers, interne communicatie, participatie onze sociale kanalen en communicatie door bestuurders.

10. Wetgeving

Relevante wetgeving hebben we in beeld (digitale toegankelijkheid, Woo, etc.). Dit is een gegeven. We bewaken dat we hieraan voldoen in onze gemeentelijke communicatie.



Deel 2

Communicatiekompas



Communicatiekompas

Voor interne en externe communicatie



Kunnen we communiceren zodat...?

- › Dragen we bij aan het realiseren van een maatschappelijke opgave, prioriteit of project?
- › Ligt er een concreet plan of een aantal concrete maatregelen?
- › Heeft het impact op onze inwoners?
- › Helpt communicatie aan het realiseren van de opgave of is er iets anders dan communicatie nodig?



Wat is er nodig om begrijpelijk, eerlijk en persoonlijk te communiceren?

› Begrijpelijk

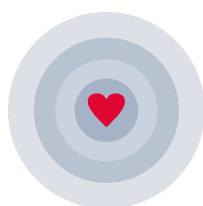
Eenvoudig en herkenbaar. Één organisatie. Maatwerk als de doelgroep dit écht nodig heeft.

› Eerlijk

Meenemen in proces, overwegingen en dilemma's. Uitleggen wanneer iets niet kan. Het gesprek aangaan. Kwetsbaar opstellen. Uitspreken en grenzen stellen wanneer fatsoensnormen worden overschreden.

› Persoonlijk

Aandacht voor de mens en emotie. Gericht informatie brengen én halen.



Communicatie met onze omgeving

› Hoe ziet onze doelgroep eruit?

Behoeften, vragen, zorgen en communicatie voorkeur.

› Welke instrumentarium past daarbij?

Maken we gebruik van ons basis aanbod aan instrumenten, of moeten we ons aanpassen?

› Werkt onze aanpak?

Monitoren en bijsturen.

› Wie heeft welke rol?

Is communicatie als vakexpertise nodig (team communicatie)/ of als vaardigheid (organisatie)?

De basis van het gemeentelijke communicatiebeleid is:

- We communiceren zodat we impact maken op de maatschappelijke opgaves.
- En dat doen we begrijpelijk, eerlijk en persoonlijk. Dit zijn onze communicatiewaarden.

Dit noemen we ons communicatiekompas. Het kompas helpt om keuzes te maken wanneer we wel of niet communiceren en hoe we dat doen. Om vervolgens een communicatie aanpak te ontwerpen die past bij het vraagstuk en de doelgroep.

Het communicatiekompas is leidend voor iedereen die namens de gemeente communiceert. Mondeling, schriftelijk, persoonlijk of via een andere weg. Het team communicatie gebruikt hem in haar advisering en in de uitvoering van het werk.

Communiceren met impact

Communicatie levert een bijdrage aan het realiseren van de maatschappelijke opgaves en organisatiedoelen door te vertellen wat we doen en waarom we dat doen. En door de organisatie en omgeving met elkaar te verbinden en de dialoog in gang te zetten.

We communiceren daarbij met impact. Dat wil zeggen dat we zorgvuldig afwegen of en hoe communicatie bijdraagt aan het realiseren van een organisatiedoel, opgave, prioriteit of project¹². Niet zenden om te zenden dus, maar communiceren zodat we een doel bereiken.

Dit betekent dat we niet over alles actief communiceren. Soms is het voldoende als informatie vindbaar is. Inwoners hebben ook een eigen verantwoordelijkheid om die informatie te halen die ze nodig hebben. We gebruiken een afwegingskader om wel of niet (actief) te communiceren: de impactscan (zie pag. 24 “kunnen we communiceren zodat?...”). Staan de lichten op groen, dan gaat het communicatiekompas in werking, brengen we de doelgroepen in beeld en kiezen we het juiste instrumentarium.

Begrijpelijk, eerlijk en persoonlijk

Onze communicatiewaarden zijn begrijpelijk, eerlijk en persoonlijk. Dit is wat wij en inwoners belangrijk vinden in onze communicatie.

Het doel van deze waarden is dat ze laten nadenken over hoe je begrijpelijk, eerlijk en persoonlijk kunt communiceren. En wat dit betekent voor strategie, boodschap, toon, taal en instrumentarium.

Iedereen heeft waarschijnlijk een eigen beeld bij begrijpelijk, eerlijk en persoonlijk. In dit beleid hebben we daarom uitgeschreven wat deze communicatiewaarden voor óns betekenen. Dit helpt om ze toe te passen. En om keuzes te maken. Het is belangrijk om altijd na te denken over de vraag in welke mate, welke waarde van toepassing is.

¹² Het gaat om de opgaves uit bestuursakkoord en begroting.

Begrijpelijke communicatie

1. We communiceren eenvoudig, duidelijk en herkenbaar.
2. Als iemand onze informatie echt niet begrijpt, dan passen we ons aan.
3. Wij begrijpen onze doelgroep. We weten wat ze nodig hebben om onze informatie te begrijpen en onze kanalen te gebruiken.

1. We communiceren eenvoudig, duidelijk en herkenbaar.

Alles wat we doen als gemeente, doen we voor onze inwoners. Soms is het voldoende om hen te informeren over ons werk, soms vragen we van hen om iets te doen. Belangrijk is dat mensen onze informatie begrijpen. En dat ze weten wie de afzender is. Dit vraagt om eenvoudige en herkenbare communicatie. Hoe ziet dat eruit?

- Wij zijn één gemeente, en treden als één organisatie naar buiten¹³. We zorgen ervoor dat de inwoner via al onze kanalen¹⁴ dezelfde communicatie en dienstverlening ervaart. In taal, beeld én instrumentarium. We communiceren dan ook op B1 taalniveau. Ingewikkelde juridische teksten of vaktaal vermijden we. Als het nodig is, verwijzen we hiernaar. We gebruiken communicatie-instrumenten en -kanalen die we centraal voor de organisatie ontwikkelen. We gaan versnippering van allerlei kanalen tegen.
- Afwijken van B1 mag als het past bij de doelgroep. Wanneer bijvoorbeeld iedereen dezelfde (vak)taal spreekt. Taal en/ of beeld stem je in dit geval af op de ontvanger (persoonlijke communicatie).
- We zijn herkenbaar als één organisatie door altijd en overal onze huisstijl consequent toe te passen.
- We gebruiken waar mogelijk beeld om een boodschap over te brengen. Bij moeilijke informatie, instructies en het overbrengen van emoties.
- We ontwikkelen makkelijk te gebruiken communicatiekanalen en -instrumenten voor onze doelgroepen.
- We houden de communicatie overzichtelijk. We doseren en timen zorgvuldig. We kijken op welk moment welke informatie belangrijk

13 Uitgangspunten overheidscommunicatie: ad. 2 herkenbaarheid [Uitgangspunten overheidscommunicatie](#) | [Publicatie](#) | [CommunicatieRijk](#)

14 Omnichannel aanpak (zie instrumentarium).

is voor de doelgroep. En we vragen niet meer van de inwoner dan noodzakelijk.

- We maken direct duidelijk wat iemand kan of moet doen. We leggen goed uit waarom de informatie voor de doelgroep belangrijk is.
- We communiceren stap voor stap, onze inwoners weten wat ze wanneer van ons kunnen verwachten (dit is ook eerlijke communicatie).

2. Als iemand onze informatie echt niet begrijpt, dan passen we ons aan.

Als we zien dat we een groep echt niet kunnen bereiken met eenvoudige taal, beelden of ons instrumentarium, dan wegen we af of en hoe we ons aan moeten passen aan deze groep. We wegen af met behulp van een aantal vragen:

- Gaat het om “need to know of nice to know” informatie? Als het om nice to know gaat, dan is er geen directe noodzaak om ons communicatie-instrumentarium aan te passen. Gaat het om informatie die iemand móet krijgen, dan gaan we door naar de volgende vraag.
- Hebben we wel voldoende kennis van de doelgroep? Weten we voldoende hoe we hen kunnen bereiken? Hoe groot is de doelgroep? Moeten we een structurele aanpassing doen of gaat het om een eenmalige oplossing?
- Urgentie: hoe dringend is de communicatie? Hebben we tijd om te zoeken naar een ander geschikt kanaal, eventueel van anderen. Of om ons eigen instrumentarium aan te passen?
- Is een innovatie mogelijk? Kunnen we een innovatie bedenken die we, als hij succesvol blijkt, op kunnen nemen in ons communicatie instrumentarium?
- Op basis van de antwoorden bepalen we of we kunnen afwijken van ons standaard instrumentarium. Bijvoorbeeld met het aanbieden van vertalingen of een extra communicatiemiddel. We sluiten daarmee niemand uit. Het is wel belangrijk om tijdens en na de aanpassing te meten wat het heeft opgeleverd, zodat we ervan kunnen leren voor de toekomst.

3. We begrijpen elkaar. Wij kennen onze doelgroep. We weten wat ze nodig hebben om onze informatie te begrijpen.

We doen voortdurend onderzoek en tests, om te kijken of onze communicatie past bij de behoefte en vragen van de doelgroep.

Eerlijke communicatie

1. We vertellen wat we gaan doen en wanneer.
2. We nemen mensen mee in onze overwegingen en dilemma's.
We leggen ook uit wanneer iets niet kan en wat onze rol is.
3. Wanneer we iets niet kunnen vertellen, omdat dit iets of iemand kan schaden, dan leggen we dit uit.
4. We durven ons kwetsbaar op te stellen. We zeggen het wanneer we iets niet weten of als we fouten hebben gemaakt.
5. Eerlijk zijn werkt twee kanten op. We nodigen uit tot het gesprek¹⁵.
6. We zijn respectvol naar anderen en vragen dit ook terug. We spreken ons uit wanneer ethische normen worden overschreden.

15 Uitgangspunten overheidscommunicatie Rijk: ad. 1 recht op communicatie en ad 6 interactieve beleidsvoorbereiding.

[Uitgangspunten overheidscommunicatie](#) | [Publicatie](#) | [CommunicatieRijk](#)

1. We vertellen wat we gaan doen en wanneer.

Als gemeente maken we visies, beleid, plannen en voeren we deze uit. Daar komen vaak veel verschillende belangen en verwachtingen bij kijken. Van het gemeentebestuur, ondernemers, inwoners, enzovoorts. Het is belangrijk om goed in beeld te hebben wie welk belang heeft. We vertellen aan al deze partijen wat we gaan doen en wanneer we dit gaan doen¹⁶. Zo weten de betrokken partijen waar ze aan toe zijn. Onze informatie:

- Klopt, is duidelijk, up to date en op tijd.
- Is beschikbaar voor de doelgroep. We hoeven niet altijd alles te zenden¹⁷. Het kan voldoende zijn om informatie beschikbaar te stellen zodat iemand erbij kan¹⁸.
- Is ongekleurd. Dit betekent dat we neutraal communiceren. Vrij van meningen of vooroordelen.
- Managet verwachtingen. We informeren vooraf, tijdens en achteraf over visies, plannen en beleid. Én de betekenis daarvan voor de inwoner. Wat houdt een visie bijvoorbeeld in. Gaat er iets direct veranderen, of duurt dat nog even omdat we bijvoorbeeld eerst nog van alles moeten voorbereiden. We communiceren 'disclaimers', om verwachtingen te managen.

2. We nemen mensen mee in onze overwegingen en dilemma's. We leggen ook uit wanneer iets niet kan en wat onze rol is.

Bij het maken van beleid en plannen, worden keuzes gemaakt. Het communiceren over keuzes, waarom we ze maken, hoe ze gemaakt worden en wat daar eventueel lastig aan was, vraagt zorgvuldige communicatie. Het uitgangspunt is dat we inwoners meenemen in onze keuzes en de onderbouwing daarvan. Maar dat wat we vertellen, moet wel begrijpelijk blijven. Een afwegingskader helpt hierbij.

16 Uitgangspunten overheidscommunicatie Rijk: ad 1. recht op communicatie.

17 Uitgangspunten overheidscommunicatie Rijk, ad. 10: proportionaliteit.

18 Uitgangspunten overheidscommunicatie Rijk: ad 1. recht op communicatie.

Afwegingskader communiceren over dilemma's en overwegingen:

- Hoe relevant is de informatie: Sluit informatie die er ligt aan bij de behoefte van de doelgroep. Informatie hoeft niet volledig te zijn, maar moet wel antwoord geven op mogelijke vragen die de doelgroep heeft.
- Hoe compleet is de informatie: Ontbreekt er nog relevante informatie? Duurt het wat langer om alles in beeld te hebben? Kunnen we de doelgroep al wel informeren over het proces of de voortgang?
- Hoe complex is de informatie: Helpt informatie in het geven van duidelijkheid. Of scheidt het alleen maar meer verwarring. Deze grens bepalen we op basis van ervaring en onderzoek.

3. Wanneer we iets niet kunnen vertellen, omdat dit iets of iemand kan schaden, dan leggen we dit uit.

Eerlijke communicatie betekent niet dat alle informatie per definitie volledig openbaar is. Dit kan een overheid niet nakomen.

Bijvoorbeeld wanneer er risico verbonden is aan het naar buiten brengen van informatie. Juridisch, financieel of op het gebied van veiligheid. Een juridisch risico loop je bijvoorbeeld bij geheimhoudingsplicht of lopende, juridische procedures.

Bij veiligheid is het bijvoorbeeld de vraag of het delen van informatie de privacy van individuen schaadt. Of dat het delen van informatie paniek kan veroorzaken (in noodsituaties).

Als er mogelijke risico's zijn, dan leggen we uit dat we niet kunnen communiceren.

4. We durven ons kwetsbaar op te stellen. We zeggen het wanneer we iets niet weten of als we fouten hebben gemaakt.

Soms maken we een fout of weten we iets niet. Het is het belangrijk om dan op een respectvolle en verantwoordelijke manier te com-

municeren. Het is heel erg afhankelijk van een situatie hoe we deze waarde invulling geven. Heeft iemand bijvoorbeeld een brief ontvangen met een instructie die niet klopt, dan is een telefoontje naar de ontvanger mogelijk al voldoende. Maar wanneer een fout impact heeft op velen, dan past een andere aanpak. Kortom, in dit soort situaties communiceren we op een passende manier. We kiezen een geschikt moment, instrument en plaats. Passend bij de doelgroep. De elementen in onze communicatie blijven echter altijd hetzelfde. We hebben deze in een handreiking gezet.

Handreiking communiceren over fouten of het niet weten:

- We zijn eerlijk over wat er is gebeurd of wat we niet weten.
- We nemen verantwoordelijkheid. Door fouten te erkennen. We vermijden afschuiven van de schuld of het zoeken naar excuses.
- Als we iets fout hebben gedaan, dan bieden we oprecht excuses aan. Dit laat zien dat we respect hebben voor anderen en dat we hun gevoelens erkennen.
- We leren. We geven aan wat we hebben geleerd en hoe we in de toekomst anders handelen. We vragen om hulp of begeleiding.
- We zijn respectvol naar anderen toe. We houden rekening met de gevoelens van anderen wanneer we iets fout hebben gedaan of iets niet weten.

5. Eerlijk zijn werkt twee kanten op. We nodigen uit tot het gesprek.

Het is belangrijk om de behoeftes, belangen en overwegingen van onze doelgroepen te kennen en vice versa. We nodigen actief uit tot het gesprek hierover. Effectieve communicatie is tweerichtingsverkeer waarbij niet alleen informatie wordt verzonden, maar waarbij ook ruimte is voor dialoog en het ophalen van informatie.

Dit is nodig om samen tot goed beleid en goede plannen te komen voor stad en dorpen. Maar ook te werken aan goede relaties en onderling vertrouwen.

We stimuleren tweerichtingsverkeer met bijvoorbeeld bijeenkomsten, enquêtes en consultaties. Om de meningen, vragen en behoeften van inwoners te peilen en te integreren in ons beleid. Dit maakt onderdeel uit van ons communicatie-instrumentarium.

De gemeente Breda heeft daarnaast een [Participatieleidraad](#) voor initiatieven in de openbare ruimte. Deze leidraad helpt om een participatieplan te maken.

6. We zijn respectvol naar anderen en vragen dit ook terug. We spreken ons uit wanneer ethische normen worden overschreden.

We benaderen anderen met respect. Dat verwachten we ook terug. Wanneer normen worden overschreden, dan spreken we ons daar over uit. Bijvoorbeeld wanneer er halve of foutieve waarheden naar buiten worden gebracht, wanneer onjuist over ons wordt geoordeeld of wanneer we respectloos worden benaderd. We geven grenzen aan. We leggen waar nodig uit wat onze rol of bijdrage is in het geheel.

Persoonlijke communicatie

1. We hebben aandacht voor de mens en voor emotie. We luisteren, zijn invoelend, respectvol en communiceren met empathie. We verwachten dat anderen ook respectvol met ons omgaan.
2. De vragen, zorgen en deelname van de inwoner staan centraal. Dit helpt ons om gericht informatie te brengen én te halen. Het helpt de gemeente Breda om betere keuzes en plannen te maken.

1. We hebben aandacht voor de mens en voor emotie. We luisteren, zijn invoelend, respectvol en communiceren met empathie.

We verwachten dat anderen ook respectvol met ons omgaan.

Het is belangrijk om te weten wie we voor ons hebben. Daarin is het belangrijk:

- Dat we ervoor zorgen dat duidelijk is waar mensen terecht kunnen met vragen.

- Wanneer een onderwerp iemand persoonlijk raakt of wanneer iemand veel zorgen heeft, zetten we een persoon (bestuurder of ambtenaar) in om de boodschap over te brengen en/of om vragen te beantwoorden.
- Dat we de mens tegenover ons echt proberen te begrijpen. Door te onderzoeken wat er leeft. Daar hoort ook bij dat we begrip tonen voor de situatie of de gevoelens van de ander.
- Dat we op een respectvolle wijze grenzen stellen als dat nodig is. We zijn zelf ook mens en willen ook respectvol worden benaderd.

2. De vragen, zorgen en deelname van de inwoner staan centraal. Dit helpt ons om gericht informatie te brengen én te halen. Het helpt de gemeente Breda om betere keuzes en plannen te maken.

De inwoner staat centraal, niet onze interne processen, de organisatiestructuur of individuele personen in de organisatie. We communiceren zoveel mogelijk afgestemd op de behoefte van de inwoner.¹⁹ Meten is weten. We willen bepalen of het nodig is om informatie 1 op 1 naar inwoners toe te brengen, in gesprek te gaan, of dat we kunnen volstaan met het beschikbaar stellen van informatie op breda.nl. Daarom brengen we de inwoner goed in beeld en brengen dit de organisatie in.

- **Wat:** Aan welke informatie heeft de inwoner behoefte? Of welke vragen of ideeën heeft hij? In hoeverre is de inwoner betrokken? Wat zijn de communicatievoorkeuren?
- **Wanneer:** Wat is het juiste moment om informatie te delen?
- **Waar:** Welk kanaal of welk instrument is daar het meest geschikt voor?
- **Hoe:** Wil de inwoner alleen geïnformeerd worden, of vindt hij het belangrijk om mee te kunnen denken of doen?
- **Hoeveel:** Welke informatie wil de inwoner wel ontvangen en welke niet? Wat is relevant?

¹⁹ Uitgangspunten overheidscommunicatie Rijk, ad 4 Actieve voorlichting. De overheid moet er actief voor zorgen dat de informatie de burger – die het aangaat – ook bereikt.





Bijlagen



Bijlage 1 instrumentarium 2024

Deze bijlage geeft een globaal beeld van ons communicatie-instrumentarium voor interne en externe communicatie, gericht op de massa dan wel op doelgroep/persoon.

Dit beeld is een momentopname. Omdat we flexibel en toekomstgericht werken, gaan we innovaties niet uit de weg. Dit betekent dat het overzicht jaarlijks kan worden bijgesteld.

		Extern/Massaal	Intern/Massaal
Massaal			Intranet/PIP
		Breda.nl	Beeldschermen/narrowcasting
		Social media (Facebook, LinkedIn, Insta)	Nieuwsflits directie
		Mupi's/informatieborden	Kr8voer
		Media/pers	
		informatiebijeenkomsten/stadsgesprekken	
		Extern/Persoonlijk	Intern/Persoonlijk
Persoonlijk		klankbordgroepen	
		(Werk)bezoeken	Overleggen/bijeenkomsten
		Emailnieuwsbrief	Persoonlijk gesprek
		BredaBerichten	E-mail
		Extern	Intern

Breda.nl: de plek voor online informatie en diensten van de gemeente. Een persoonlijke mijn-omgeving is in ontwikkeling.

Planbreda.nl: website om online mee te kunnen doen met plannen van de gemeente.

Media/pers: de massa informeren met nieuwsberichten.

Social media: gemeentelijke accounts op Facebook, LinkedIn, Instagram en X) voor dienstverleningsinformatie, nice to know info en campagnes.

Mupi's: informatieborden langs uitvalswegen en andere aders in de stad voor campagnes. Ook andere organisaties dan gemeente maken gebruik van de mupi's.

Informatiebijeenkomsten/stadsgesprekken: live bijeenkomsten om inwoners van informatie te voorzien dan wel mee te laten denken/ doen.

(Werk)bezoeken: Bezoek/gesprek op locatie met een relatief kleine groep. Doel is om de locatie te zien/bespreken wat daar gebeurt.

Klankbordgroepen: bijeenkomsten met een kleinere groep inwoners met als doel mee te laten denken/doen.

E-mailnieuwsbrief: centrale nieuwsbrief vanuit de gemeente Breda om inwoners 1 op 1 te informeren over onderwerpen die hen interesseren/aangaan.

BredaBerichten: brief aan huis met praktische informatie over plannen in de omgeving van de ontvanger (aankondiging bijeenkomst, ingreep in de leefomgeving).

Intranet/PIP: de plek voor online informatie en diensten van de organisatie voor haar medewerkers.

Beeldschermen/narrowcasting: een deel van de informatie op PIP wordt via beeldschermen getoond. Met name bedoeld voor collega's die weinig tot niet achter een PC (en daarmee ook PIP) zitten.

Nieuwsflits directie: wekelijks nieuwsbericht vanuit de directie.

Kr8voer: inspiratiesessie voor de organisatie wordt georganiseerd (paar keer per jaar, regie ligt niet bij communicatie).

Overleggen/bijeenkomsten: diverse overleggen, zoals werkoverleggen, presentaties, workshops, trainingen, etc..

E-mail: digitaal informeren, 1 op 1.

