



Rijksoverheid

Handleiding

Aan de slag met de
ZO-koepelcampagne

Versie 1.0 - juli 2024





Inleiding

Als overheid werken we voor Nederland: mensen moeten voorop staan bij alles wat we doen. We willen begrijpen wat er speelt, de samenleving betrekken bij besluitvorming en ons laten uitdagen om het beter te doen. Iedereen moet overheidsinformatie makkelijk kunnen vinden, begrijpen en gebruiken, én snel antwoord krijgen op vragen – nu en in de toekomst. Daarvoor is het belangrijk dat wij informatie duurzaam toegankelijk en actief openbaar maken én goed en tijdig reageren op informatieverzoeken. Onze ambities voor een Open Overheid zijn groot, net als de uitdagingen waarvoor we staan. Daarom zetten we hoog in op een cultuur van openheid, professioneel informatiebeheer en werkprocessen en systemen die dat ondersteunen. Samen gaan we voor een open en dienstbare overheid.

Het gedrag van medewerkers is een belangrijke succesfactor voor het realiseren van de ambities. Als communicatie-professionals hebben we hierin een rol met campagnes voor gedragsverandering van medewerkers en leidinggevenden. Om te zorgen dat (deel)campagnes optellen tot één krachtig verhaal, hebben we een overkoepelend campagneconcept ontwikkeld: Zorgvuldig en Open (ZO). Alle (deel)campagnes over een Open Overheid kunnen op basis hiervan worden ontwikkeld vanuit dezelfde, goed doordachte strategische principes. Het brengt meer eenheid, verbinding en herkenning aan in alle deelcampagnes en biedt rijksorganisaties tegelijk de ruimte om eigen accenten te leggen in vormgeving, afzenderschap en inhoud. Zo wordt ZO overal bij de rijksoverheid onderdeel van het taalgebruik over de transitie naar een open overheid.



1. Analyse en hoofdlijnen strategie

Rijksmedewerkers én leidinggevenden vinden transparantie en openbaarheid belangrijk. Maar die positieve houding wordt niet altijd omgezet naar concreet gedrag. Ook ontbreekt het nog wel eens aan duidelijke afspraken en aan onderling gesprek over een open overheid. Wat we van medewerkers op dit vlak vragen, krijgt vaak minder prioriteit dan andere werkzaamheden.

Dit vraagt om een koepelcampagne en deelcampagnes die:

- **begrip** kweken voor het belang van een Open Overheid: ‘Ik begrijp waarom dit belangrijk is’
- de **houding** veranderen, van bijvoorbeeld ‘Ik vind dit te veel werk’ naar ‘Ik vind dit belangrijk en wil hieraan bijdragen’
- de **sociale norm** verhogen: ‘(Veel) anderen doen dit ook’
- de **kennis** en de **self-efficacy** vergroten en de **aansturing** door leidinggevenden stimuleren: ‘Ik weet wat ik moet doen en ik heb er vertrouwen in dat ik dat ook kan’

De ZO-koepelcampagne benadrukt het belang van een open overheid (begrip en houding) en stimuleert het gesprek hierover (sociale norm verhogen). Daarmee legt het een fundament voor **gedragsverandering**. Deelcampagnes van rijksorganisaties zijn gericht op concrete handelingen van medewerkers en leidinggevenden die bijdragen aan een open overheid.

- Om meer begrip te kweken kun je bijvoorbeeld **opinieleiders uit de samenleving** aan het woord laten, die vertellen wat voor hun het belang is van een transparante overheid en wat vanuit hun perspectief de voordelen daarvan zijn.
- Om de houding te veranderen kun je het gesprek over een open overheid stimuleren, bijvoorbeeld met **gepreksstarters**. Dit kunnen de bestaande gespreksstarters zijn uit de toolkit van de koepelcampagne, maar je kunt ook zelf nieuwe ontwikkelen.
- Om de sociale norm te verhogen kun je bijvoorbeeld **rolmodellen binnen jouw overheidsorganisatie** inzetten, die vertellen waarom zij zorgvuldig en open werken.



Het is belangrijk om met die deelcampagnes binnen de eigen context doelgericht kennis over te dragen, het gevoel van eigen kunnen (self-efficacy) te vergroten en aansturing door leidinggevenden te stimuleren. Het gewenste gedrag makkelijker maken is zeer effectief voor een succesvolle strategie. Bijvoorbeeld door te zorgen voor duidelijke instructies en makkelijk toepasbaar lesmateriaal.

De **Toolkit Informatiehuishouding** is een gedragsinterventie die is ontwikkeld op basis van het CASI-traject en getest bij het RIVM. Het helpt leidinggevenden bij de aansturing, door samen met het team de informatiehuishouding te verbeteren.

Koepelconcept: Zorgvuldig en Open

ZO staat voor Zorgvuldig en Open en vat in essentie samen hoe we streven naar een Open Overheid. We stellen dit voor als dé manier om bij te dragen aan de waarden van de overheid en van de eigen medewerkers, zoals transparantie, toegankelijkheid en betrouwbaarheid.

- **Zorgvuldig** staat voor de manier waarop we met informatie om gaan. Correcte behandeling van gevoelige stukken, goede informatiehuishouding, duurzame toegankelijkheid, enzovoorts.
- **Open** staat voor de missie. Een transparante en open overheid die zorgt dat informatie en besluitvorming toegankelijk, inzichtelijk en navolgbaar is voor de samenleving.

Voor vormgevers hebben we een **stijlgids** ontwikkeld bij het concept.





2. Onderbouwing ZO-campagne: CASI

In 2022 is een uitgebreid CASI-traject¹ gedaan met het oog op een strategie voor goed opslaan van informatie en actieve openbaarmaking. De keuzes die daarin zijn gemaakt zijn gebaseerd op een uitgebreid gedragsonderzoek: **Rapport Inzicht in gedragsbepalers om goed om te gaan met overheidsinformatie.**

Wanneer je deelcampagnes ontwikkelt over goed opslaan en actieve openbaarmaking, benut dan de strategieën en gedragstechnieken die naar voren komen uit het CASI-traject. We beschrijven ze hieronder kort. Wil je je verder verdiepen, lees dan ook het advies van DPC op basis van het CASI-traject².

Let op: voor actieve openbaarmaking bleek het (nog) niet mogelijk om tot overeenstemming te komen over een concreet gedragsdoel. De uitkomsten van het onderzoek en het advies zijn dus voor dat deel niet gericht op daadwerkelijke gedragsverandering, maar ze geven wel de gunstige randvoorwaarden daarvoor. Het Programma Open Overheid is van plan om aanvullend gedragsonderzoek te doen over openbaarmaking en hierbij een advies op te stellen voor rijksorganisaties.

Informatie opslaan - strategie voor medewerkers

- Maak het goed opslaan en beheren van informatie **behapbaar** door medewerkers *hulpmiddelen* en *stappenplannen* aan te bieden en vriendelijk te *herinneren* aan het gewenste gedrag. Complimenteer hen als ze het goed doen.
- Maak het gewenste gedrag **zichtbaarder in de sociale omgeving** door te zorgen dat het een terugkerend *gesprekonderwerp* binnen het team wordt: ‘zo leveren we samen een *bijdrage aan een Open overheid*’. Bekijk welke *rolmodellen* en *positieve trends* binnen de eigen overheidsorganisatie ingezet kunnen worden om dit te verder ondersteunen.

¹ CASI is een model dat door de Rijksoverheid ontwikkeld is om communicatie gericht op gedragsverandering te ontwikkelen, zie: Aan de slag met CASI

² Je kunt het advies van DPC opvragen bij het Programma Open Overheid; zie laatste pagina



- Benut **helpende automatismen** om gewoontevorming te realiseren. Bijvoorbeeld door te zorgen dat medewerkers een *commitment* aangaan voor goed informatiebeheer en door beelden en woorden te gebruiken die tevredenheid, gerustheid en een gevoel van ‘op orde’ opwekken. Haak aan met extra aandacht voor goed opslaan van informatie op *natuurlijke momenten*, zoals het voor de eerste keer opslaan van documenten, het aanmaken van een nieuw project, het moment van indiensttreding, de eerste dag na zomervakantie, enzovoorts. Om het gewenste gedrag te bestendigen, helpt het om regelmatig kennis op te frissen (bijvoorbeeld met workshops) en kennis en vaardigheden te testen, als vriendelijke vorm van handhaving.

Informatie opslaan - strategie voor leidinggevenden

- Maak het sturen op opslaan van informatie **behapbaar** door leidinggevenden een *stappenplan* aan te bieden, door ze ondersteuning van een vliegende IH-brigade aan te bieden en door ze te adviseren de verantwoordelijkheid over het team te verdelen. Het helpt ook wanneer zij het sturen op opslaan van informatie inbedden in jaarplannen en terug laten komen tijdens P-gesprekken. Zo wordt het meer een *standaard werkwijze*.

- Communiceer het sturen op informatie als **wenselijke norm via de sociale omgeving** van leidinggevenden. Dit vraagt ook om *aandacht* voor dit thema vanuit het *topmanagement*. *Positieve voorbeelden* van collega leidinggevenden die al sturen op informatie en het *stimuleren van gesprekken tussen leidinggevenden* over hoe je dit kunt doen, helpen hierbij.
- Draag **kennis doelgericht** over: wat zijn de *voordelen van sturen op informatie*? Wat is de urgentie om hier nu mee aan de slag te gaan? Biedt met communicatie zoveel mogelijk *informatie op maat* voor leidinggevenden.
- Toon met je **tone-of-voice** steeds *begrip en empathie* voor de drukke agenda van de midden manager, benadruk de *ruimte* die er is voor een eigen invulling van de aanpak, *frame het onderwerp positief* (‘zet koers naar een Open overheid’) en gebruik waar nodig narratieven (verhalen) om weerstand te voorkomen.





3. Onderbouwing deelcampagnes

Effectieve gedragscampagnes vragen om een goed onderbouwde strategie op basis van onderzoek naar de belangrijkste gedragsbepalers van de doelgroep. Zo'n onderzoek kun je als volgt aanpakken:

- Benut het bestaande gedragsonderzoek uit 2022 en het CASI-advies
- Doe deskresearch naar bestaand onderzoek, bijvoorbeeld via Google
- Initieer een eigen gedragsonderzoek onder jouw specifieke doelgroepen - als je daar budget en tijd voor kunt vinden.
- Laat het Programma Open Overheid je onderzoeksbehoefte weten. Mocht er bij meerdere organisaties een behoefte zijn aan onderzoek over hetzelfde vraagstuk, dan kan dit aanleiding zijn voor het programma om in die behoefte te voorzien.

Heb je weinig tijd of budget voor onderzoek? Probeer dan in elk geval deze tien tips toe te passen. Houd ze in gedachten als je aan het werk bent met teksten, middelen en adviezen en pas ze zoveel mogelijk toe als je je doelgroep wilt aanzetten om iets te doen.

1. **Houd het simpel:** Informatie die eenvoudiger door het brein kan worden verwerkt, wordt beter opgenomen, eerder voor waar aangezien en positiever beoordeeld. Dit maakt het makkelijker voor je doelgroep om gedrag aan te passen. Andersom kan een ingewikkelde boodschap gewenst gedrag tegenwerken als je doelgroep er te veel over moet nadenken. Houd je communicatie dus zowel qua inhoud als vorm zo simpel mogelijk. Vermijd om dezelfde reden ontkenningen in je boodschap. Ons brein kan die moeilijk verwerken. 'Roken is niet goed' is bijvoorbeeld moeilijker te verwerken dan 'Roken is slecht'. Daardoor bestaat de kans dat deze goedbedoelde boodschap juist ongewenst gedrag in de hand werkt.





- 2. Maak het relevant voor mensen:** Informatie die qua inhoud en vorm past bij iemands (informatie)behoeften en situatie, krijgt meer aandacht en wordt beter verwerkt dan een algemene boodschap. Zo is ‘Uw kind wordt 4 jaar. Wat betekent dit voor uw kinderopvangtoeslag?’ beter dan ‘Geef wijzigingen in uw persoonlijke situatie door aan Belastingdienst/Toeslagen’. Door je communicatie zoveel mogelijk toe te spitsen op de doelgroep maak je die relevant. Focus op wat voor hen belangrijk is (‘u wilt graag studie en de zorg voor uw kinderen combineren’) en vermijd zenden. Als je aansluit bij waarden die mensen al belangrijk vinden, dan is de kans groter dat ze gemotiveerd zijn om hun gedrag te veranderen.
- 3. Maak iets wat mensen graag willen zien:** Verpak je boodschap mooi. Door aansprekende verhalen, gebruik van positieve emoties, aantrekkelijke boodschappers, een pakkende naam en mooie vormgeving, staan mensen meer open voor je boodschap en denken ze er positiever over. Dit kan stimuleren en motiveren om gedrag te veranderen. Let wel op dat een mooie verpakking niet ten koste gaat van je boodschap.
- 4. Laat het goede gedrag zien:** Goed voorbeeld doet goed volgen. Bevestig daarom in je communicatie wat het goede gedrag is of oplevert. Laat geen ongewenst gedrag zien: je loopt het risico dat mensen dan bevestigd krijgen dat het ongewenste gedrag blijkbaar normaal is.
- 5. Laat mensen en situaties zien die herkenbaar zijn:** Mensen spiegelen zich aan anderen. Als je herkenbare mensen en situaties gebruikt in je communicatie, is de kans groter dat je doelgroep de boodschap accepteert en het gedrag kopieert. Ook verwerken mensen informatie beter als een persoon deze overbrengt. Bijvoorbeeld: een jongere die een donornier nodig heeft, kan het belang van donorschap goed duidelijk maken aan andere jongeren.
- 6. Geef je doelgroep concrete aanwijzingen:** Geef de ontvanger van je boodschap heel concrete aanwijzingen en tips om het gewenste gedrag ook echt uit te kunnen voeren. Houd dit handelingsperspectief simpel en haalbaar. Bijvoorbeeld: ‘Ramen dicht, lichtje aan, deur op slot’. Dit geldt in het algemeen en is extra belangrijk als je met communicatie effectief wilt inspelen op negatieve emoties, zoals angst.



7. **Voorkom weerstand:** Let op dat je niet te dwingend communiceert. Dit kan weerstand en negatieve emoties zoals irritatie oproepen. Vermijd bijvoorbeeld het woord 'moeten'. Wanneer je weerstand erkent, voelen mensen zich begrepen en staan ze open(er) voor de boodschapper en de gedragsverandering. Maak mensen in de communicatie duidelijk dat ze vrij zijn om zelf keuzes te maken en moedig ze aan om in actie te komen.
8. **Zet de sociale omgeving van je doelgroep in:** Mensen zijn sociale wezens. Ze kopiëren het gedrag van vrienden, familie en anderen in hun omgeving en nemen meer van ze aan dan van een organisatie of persoon die ver van ze af staat. Als je gedrag wilt veranderen en je hebt de gelegenheid om ook te communiceren via de sociale omgeving van je doelgroep, doe dat dan altijd. Denk aan vriendengroepen en leden van sportteams die worden gestimuleerd met elkaar een Bob-afspraak te maken.

9. **Communiceer daar waar het gedrag plaatsvindt:** Communiceer zoveel mogelijk op de plekken waar je doelgroep het gedrag daadwerkelijk vertoont. Zo is de 'beurtbalk' bij de kassa een relevante plek om het gewenste gedrag 'legitimatie tonen' onder de aandacht brengen van jongeren die alcohol willen kopen. Ook een aangepaste omgeving kan het gewenste gedrag makkelijker maken. Bijvoorbeeld door de gezonde producten in een kantine op ooghoogte te leggen. De gezonde optie ligt dan meer 'voor het grijpen' dan de ongezonde optie.
10. **Houd het lang vol en herhaal:** Gedrag verander je niet in 1 keer. Mensen moeten 10 tot 20 keer blootgesteld worden aan een boodschap voordat die het gedrag beïnvloedt. Bovendien kan het soms jaren duren voordat gedrag duurzaam verandert.





4. Proces bij voorgenomen deelcampagnes

Ben je van plan binnen je rijksorganisatie een ZO-deelcampagne te voeren? Dan krijg je te maken met de volgende processtappen.

1. Breng je voorgenomen campagne voor gedragsverandering in bij het vaste agendapunt van het rijksbrede Afstemmingsoverleg Communicatie Open Overheid.
2. Voor je verder kunt, moet het brandteam de campagne eerst bespreken. Het Programma Open Overheid neemt contact op met jou om je te informeren over de werkwijze en met je af te spreken wanneer de campagne in het brandteam besproken wordt. Het voor de hand liggende moment voor bespreking is wanneer er een nadere offerteaanvraag voor een minicompetitie, strategie of briefing ligt en voordat deze is uitgezet.
3. Na akkoord door het brandteam kun je met het winnende bureau aan de slag met het ontwikkelen van het campagneconcept.
4. Het campagneconcept wordt besproken in het brandteam, dat toetst op consistentie met de overkoepelende strategie, herkenbaarheid en eenduidigheid.
5. Na akkoord op het concept kun je de campagne samen met je bureau verder uitwerken en uitvoeren.
6. Na afloop worden de resultaten besproken in het brandteam. Namens het verantwoordelijke ministerie verzamel je de learnings, die worden besproken in het afstemmingsoverleg. Ter inspiratie worden eventueel een aantal concrete middelen gepubliceerd als 'best practice' op de toolkitpagina.





Hulp en advies nodig over gedragskennis?

Overleg met het Programma Open Overheid, de gedragsambassadeur op jouw directie Communicatie en/of betrek het DPC-gedragsteam als je concreet voor ogen hebt welke gedragsverandering er wordt gevraagd, van wie en rondom welk onderwerp.

Contactpersoon DPC-gedragsteam

Joost Loef, j.loef@minaz.nl

Contactpersoon Programma Open Overheid

Nick van Gaalen, Nick.Gaalen2@minbzk.nl

Dit is een uitgave van het
Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties

Turfmarkt 147
2515 XP Den Haag

Versie 1.0 - juli 2024