

**gent:**

**college van burgemeester en schepenen /  
vast bureau**

**Openbare dossierstukken van de vergadering van 7  
januari 2021**

---

In deze bundel kan u de voor openbaarmaking vatbare dossierstukken bij de volgende  
agendapunten vinden:

**HD 6 2021\_CVB\_00158 - Ontwerpbeleidsnota Communicatie en Merkbeleid - Kennisneming**

**2021\_CVB\_00158 - Ontwerpbeleidsnota Communicatie en Merkbeleid - Kennisneming**

**Openbare bijlage(n):**

- 20210104\_NO\_Beleidsnota\_communicatie\_en\_merkbeleid\_v1.3.pdf



# (werktitel)

---

4 januari 2021

## BELEIDSNOTA

## Communicatie en merkbeleid

## (ontwerptekst - v1.3)

**Mathias De Clercq**  
Burgemeester  
Stad Gent

**gent:**

# Colofon

## Stad Gent

Departement Bedrijfsvoering, Dienst Communicatie

## Publicatiedatum

4 januari 2021

## Contact

Kabinet burgemeester Mathias De Clercq  
Stijn Dauwe / Thomas Dierckens  
stijn.dauwe@stad.gent / thomas.dierckens@stad.gent  
09 266 54 03 / 09 266 54 07

## Postadres

Stad Gent - Kabinet burgemeester Mathias De Clercq  
Stadhuis, Botermarkt 1, 9000 Gent

# Inhoud

Voorwoord	5
<b>1. Verloop van het traject</b>	<b>6</b>
<b>2. Alles samengevat</b>	<b>7</b>
<b>3. Gent, voortrekker en inspirator</b>	<b>9</b>
3.1. Inleiding	9
3.2. Positionering en merkbeleid	9
3.3. Een sterk werkgeversmerk	13
3.4. Initiatieven	15
3.5. Samengevat	15
<b>4. Open, nabije communicatie schept inzicht en vertrouwen</b>	<b>16</b>
4.1. Inleiding	16
4.2. Vinger aan de pols bij digitaal en persoonlijk contact	16
4.3. Perswerking met oog voor kwaliteit en transparantie	17
4.4. Gerichte wijkcommunicatie en dienstverlening	18
4.5. Bewonerscommunicatie en inspraak in programmawerking en stadsvernieuwing	20
4.6. Crisiscommunicatie en reputatiemanagement	23
4.7. Initiatieven	25
4.8. Samengevat	25
<b>5. Toegankelijke communicatie in een superdiverse samenleving</b>	<b>27</b>
5.1. Inleiding	27
5.2. Inclusief communiceren en differentiëren waar nodig	27
5.3. Toegankelijke communicatie	29
5.4. Kennisdeling en ondersteuning	30
5.5. Initiatieven	31
5.6. Samengevat	31
<b>6. Digitale transformatie biedt kansen</b>	<b>33</b>

6.1. Inleiding	33
6.2. Toekomstverkenning, innovatie en partnerschap	33
6.3. Gebruikerservaring en datagedreven bereik	34
6.4. Toegankelijke multikanaalaanpak	37
6.5. Initiatieven	38
6.6. Samengevat	39
<b>7. Communiceren met impact en vanuit strategie</b>	<b>40</b>
7.1. Inleiding	40
7.2. Afgewogen communicatieagenda	40
7.3. Meten en evalueren	41
7.4. Gedragwetenschappen en motivatiepsychologie	42
7.5. Duurzaam in communicatie	42
7.6. Initiatieven	44
7.7. Samengevat	44
<b>8. Wendbare communicatiefunctie, standvastig in de koers</b>	<b>46</b>
8.1. Inleiding	46
8.2. Communicatieve organisatie	46
8.3. Hand in hand naar verbreding	47
8.4. Initiatieven	48
8.5. Samengevat	49
<b>9. Bijlage: missie en doelstellingen meerjarenplan</b>	<b>50</b>

# Voorwoord

Gent is een stad die continu in verandering is, met een eigen, unieke dynamiek die ervoor zorgt dat we geen platgetreden paden bewandelen. De vele uitdagingen die op ons afkomen pakken we aan met ambitie en durf. Gent wil immers een voortrekker zijn, Gent wil pionieren, wil trends niet zomaar nalopen maar zélf de toon zetten. Als de samenleving in sneltempo verandert, dan kan je als lokale overheid maar beter die verandering mee vormgeven en sturen.

Die veranderende samenleving heeft ook gezorgd voor een veranderende relatie tussen de overheid en de burger. Veel Gentenaars zijn deskundig en mondig, ze mobiliseren en nemen initiatief. En dat is maar goed ook. Een democratische samenleving is gebaat bij kritische burgers. Voor lokale besturen is het een gouden kans om te luisteren, bij te sturen en samen aan de stad te werken. Gentenaars verwachten terecht een open contact met de Stad Gent, een bereikbare overheid die in dialoog gaat en inzicht biedt in de besluitvorming, die voorziet in relevante, bruikbare en correcte informatie. Een stad die transparant communiceert, complexe projecten eenvoudig vertaalt, zich verbindend opstelt, en dit vanuit haar eigen karakter en sterk merk.

De voorbije jaren hebben we dat merk scherper gesteld zodat Gent zich (inter)nationaal nog beter kan profileren en om met vele Gentse partners één sterk verhaal van onze stad uit te dragen. Daarvoor gingen we niet over één nacht ijs. Diverse Gentenaars, beleidsmakers en vertegenwoordigers uit de zorg, onderwijs, sport, cultuur, economie en vele andere sectoren gingen in dialoog over het DNA van ons geliefde Gent. Uit die vele werkgroepen en gesprekken kwam naar voor dat Gentenaars hun stad als verbindend zien, een stad op mensenmaat waar alles samenvloeit en intens wordt samengewerkt. Een stad waar er ruimte is om anders te denken. Een stad van voortrekkers, waar we de norm verleggen.

Vanuit dit uitgangspunt zal Stad Gent zich voortaan positioneren en communiceren. Naast deze scherpere positionering willen we als Stad onze communicatieve organisatie verder versterken. En die opdracht komt toe aan alle diensten en zit in elk van ons. Door kwaliteitsvolle, laagdrempelige, heldere en inclusieve communicatie willen we zoveel mogelijk Gentenaars relevante diensten en informatie bieden en betrekken bij het beleid. Nieuwe digitale vormen van communicatie worden daarbij aangewend, zonder klassieke kanalen zoals gedrukte media en persoonlijk contact uit het oog te verliezen.

Een geïnformeerde burger is er twee waard, een luisterende overheid is dat ook. De stad maken we immers niet alleen in het stadhuis, die krijgt elke dag opnieuw vorm in de vele wijken en straten van onze stad. Een stad voor en door Gentenaars.

Mathias De Clercq

Burgemeester

Gent, 5 januari 2021

# 1. Verloop van het traject

In de aanloop naar het nieuwe bestuursakkoord hebben de Dienst Communicatie en het stedelijk netwerk van communicatiemedewerkers een **visienota communicatie** opgemaakt. De nota bevatte belangrijke aandachtspunten voor het toekomstige communicatiebeleid van de Stad Gent.

Het **bestuursakkoord** geeft aan hoe de nieuwe bestuursploeg de toekomst van Gent ziet. Dit heeft een belangrijke invloed op de communicatieagenda en de domeinen waarnaar in de komende jaren aandacht zal gaan. Naast de diverse beleidsthema's gaat het ook over de brede werkgebieden die de interactie met en tussen de burgers, bedrijven, middenveld, ... verder moeten versterken. Zoals slimme inzet van digitalisering, omgaan met diversiteit en toegankelijke communicatie, wijkgerichte communicatie en participatie, verbinding, ...

Op basis van deze 2 fundamenten gingen we **vanaf de zomer 2019 participatief aan de slag** met het netwerk van communicatiemedewerkers uit de brede organisatie. Eerst over de hoofdlijnen met de Coördinatoren Communicatie van de departementen, om dit dan open te trekken naar een breder netwerk van medewerkers in de diensten.

- Er werden **brainstormsessies per thema** georganiseerd, waarbij zowel de communicatiemedewerkers als de belangrijkste interne stakeholders of inhoudelijk verantwoordelijken werden uitgenodigd. Dit zorgde ervoor dat de thema's verder uitgediept werden, specifieke aandachtspunten naar boven kwamen en nieuwe inzichten verworven werden.
- Deze brainstormsessies werden in november 2019 verrijkt tijdens een **netwerkmoment met 120 (communicatie)medewerkers** uit diverse beleidsdiensten.

In 2019 doorliepen we een participatief traject om de positionering van Gent scherper te stellen. Dit gebeurde in diverse werkgroepen en gesprekken met vertegenwoordigers van het beleid, de stadsdiensten en externe partners uit de zorg, onderwijs, ondernemen, milieu en klimaat, sport, cultuur, ...

Vanaf midden maart 2020 waren samenkomsten door corona niet meer mogelijk. Een open hoorzitting over de beleidsnota kon daardoor niet georganiseerd worden.

De verschillende adviesraden en een aantal focusgroepen met Gentenaars en middenveld zullen bij dit ontwerp nog hun inzicht kunnen meegeven.

De definitieve versie van de beleidsnota wordt uiteindelijk besproken op het college van burgemeester en schepenen van x, de gemeenteraadcommissie van x en de gemeenteraad van x 2021.

## 2. Alles samengevat

In deze beleidsnota bekijken we de uitdagingen en kansen voor onze overheidscommunicatie. Een snel evoluerend en uitdagend vakgebied in een sterk veranderende maatschappelijke omgeving.

Gent is een stad voor en door Gentenaars. Onze Gentse toekomst maken we samen. Omdat samenwerking en dialoog betere resultaten geven. De stad is nooit af. En Gent is een stad met een open blik op de wereld. We bouwen dan ook met alle partners aan het Gent van vandaag en morgen.

Concreet werken we aan 2 grote operationele doelstellingen uit het strategische meerjarenplan, waaronder we heel wat thema's bundelen:

- Een scherpgesteld imago, meer experimenteer- en innovatieruimte en kracht, een versterkt Gentse (stads)regionale en internationale positie zorgen dat Gent haar ambities beter en verbindend kan realiseren (operationele doelstelling OD10071)
- Versterken van de communicatieve organisatie, die luistert, informeert, verbindt en stimuleert (operationele doelstelling OD10078)

Uiteraard dragen we door kwaliteitsvolle overheidscommunicatie rechtstreeks bij tot alle beleidsdomeinen. Stad Gent doet dit vanuit een breed netwerk van communicatievakkensen die in de diensten, dicht bij de inhoud van hun domein en dicht bij hun partners en doelgroep, het beste van zichzelf geven. De centrale Dienst Communicatie zorgt daarbij voor een gedeelde strategische richting en kennisdeling. Ze neemt ook een breed gamma communicatieopdrachten aan voor de diensten en draagt zorg voor het beheer en de doorontwikkeling van onze interne en publieke communicatiekanalen.

We nemen initiatief in communicatie en merkbeleid die de ambities van Gent als verbindende, andersdenkende en normverleggende centrumstad helpen realiseren. We doen dit vanuit de volgende krachtlijnen die binnen deze beleidsnota verder aan bod komen:

1. We positioneren Gent op welgekozen terreinen als inspirator en voortrekker, verbinden partners en medewerkers rond onze ambities en werken aan een open, creatieve en betrouwbare reputatie.
2. We bouwen aan een communicatieve, betrokken organisatie. We luisteren naar wat leeft bij de mensen, nemen dit mee in beleid en communicatie en betrekken door kwaliteitsvolle communicatie de Gentenaar actief bij het beleid. We voorzien zowel brede als wijkgebonden informatie en dienstverlening.
3. Ons referentiekader is een superdiverse samenleving en we focussen op inclusieve communicatie, gelijke kansen en waar nodig een drempelverlagende aanpak op maat. We communiceren toegankelijk, in een open, directe en herkenbare stijl en delen deze aanpak en expertise binnen ons lerend netwerk communicatiemedewerkers.
4. Binnen onze communicatiemix van persoonlijk contact, gedrukte en online communicatie, zien we de digitale transformatie als een hefboom voor nieuwe ontwikkelingen en verbeterde gebruikerservaring in onze communicatie en interactieve dienstverlening. De communicatiefunctie is daarbij een strategische, oplossingsgerichte partner op het snijvlak van digitale communicatie, strategie & innovatie, datamanagement en dienstverlening.

5. We communiceren niet vanuit onze interne structuren maar vanuit het perspectief van de doelgroep of gebruiker, met goed afgewogen prioriteiten binnen de stedelijke strategie. Doelgericht en met zorg voor impact, kwaliteit en duurzaamheid.
6. We groeien als communicatieve organisatie. De communicatiefunctie werkt interdisciplinair en zorgt voor reflectie. Ze verbindt diensten en beleidsthema's met de blik op de burger, stelt zich in advies en dienstverlening wendbaar op, maar is standvastig in de overeengekomen communicatieve strategie.

---

Communicatoren hebben de boeiende opdracht om de realisaties, vooruitzichten en mogelijkheden te helpen verbeelden, creativiteit en verbinding te stimuleren en de voortgang en oplossingen voor en door de mensen inzichtelijk en begrijpelijk te maken.

Communicatie, adviserend en ondersteunend, in het hart van de organisatie en nauw verbonden met de omgeving.

---

## 3. Gent, voortrekker en inspirator

### 3.1. Inleiding

Gent is een boeiende, bruisende plek. Voor wie er woont, werkt, onderneemt, studeert of komt genieten. Rijk aan geschiedenis, inspiratie en talent. Gent en de Gentenaars hebben altijd een eigen weg gekozen. Vaak vooruitlopend op de fanfare in een poging een eigen balans te vinden in een constant veranderende wereld.

**Gent intrigeert en trekt aan**, maar zoals elke centrumstad staat zij voor complexe uitdagingen rond wonen, diversiteit, ondernemen, klimaat, zorg, armoede, ... Het hoeft geen betoog dat de coronapandemie dit extra onderstreept.

Gent kan en wil deze **uitdagingen niet alleen aangaan**. Samenwerking en synergie op lokaal, bovenlokaal en internationaal vlak zijn de sleutels tot succes in het realiseren van betekenisvolle verandering.

**Een duidelijk gepositioneerde stad biedt daarvoor strategische focus**, zorgt voor een stem die gehoord wordt en maakt haar aantrekkelijk voor zij die van binnen en buiten Gent actief aan de slag willen gaan rond gemeenschappelijke ambities. Ambities die Gent vaak ook overstijgen, want Gent staat met beide voeten in de wereld. Een metropool op mensenmaat.

### 3.2. Positionering en merkbeleid

Ook een stad kun je zien als een merk, waar associaties bij horen die je kunt versterken als ze gewenst zijn of bijsturen indien ongewenst. Vanuit onze unieke Gentse kracht zullen we met onze partners actief de **verantwoordelijkheid nemen rond de beeldvorming en het verhaal van onze stad**. Gent zal zich vanuit haar DNA en sterktes als inspirator en voortrekker actief positioneren, *thought leader*<sup>1</sup> zijn en netwerken vormen.

In 2019 zijn we met een participatief traject gestart om deze positionering scherper te stellen. In diverse werkgroepen en gesprekken met vertegenwoordigers van het beleid, de stadsdiensten en Gentenaars en externe partners uit de zorg, onderwijs, ondernemen, milieu en klimaat, sport, cultuur, ...

We gingen in op het **eigen karakter en de dynamiek** die Gent wapent om een nieuwe toekomst te maken. In Gent doen we ons ding, op een eigenzinnige manier. Ongedwongen, kritisch en met respect voor elkaar. Gent is een stad die vooroploopt, maar die ook achterom kijkt om te zien of iedereen mee is.

<sup>1</sup> *Thought leader: autoriteit wiens expertise gezocht wordt en waarnaar verwezen wordt als referentie voor verschillende domeinen.*

De Gentse samenleving is duidelijk betrokken, ondernemend en assertief. Dat zat altijd al ‘in het water’. En velen die zich met Gent verbonden voelen, omarmen diezelfde **waarden** die we uiteindelijk noteerden en die wij in Gent beschouwen als een betekenisvol kompas.

---

Uit de werkgroepen en gesprekken formuleerden we de volgende merkessentie<sup>2</sup> voor Gent.

### Merkessentie

Gent is een vrijhaven.

Een stad waar we fier zijn op het feit dat iedereen rebels mag zijn.

Een stad waar we het lef hebben om samen onze eigen koers te varen.

### Merkwaarden

#### > Verbindend

*Gent is een stad op mensenmaat, een stad van de straat. Hier vloeit alles samen. In Gent ontmoeten we elkaar op ooghoogte en kijken we naar elkaar om. We blijven onszelf en staan open voor de ander.*

#### > Andersdenkend

*Gent is een stad van stroppe dragers en goestedoeners. Hier is er ruimte om anders te denken en je eigen ding te doen en te maken. In Gent ben je vrij om te zijn wie je bent. We dagen uit en vinden uit.*

#### > Normverleggend

*Gent is een stad van verkenners en voortrekkers. Hier lopen we voor de massa uit als we dat de juiste weg vinden. In Gent durven we op ons muil te gaan. We kunnen tenslotte alleen de wereld verbeteren door het te proberen.*

---

We zijn er fier op dat in Gent iedereen rebels mag zijn. Dat wij hier het lef hebben om samen onze eigen koers te varen. Het is een metafoor, maar we zien Gent als een vrijhaven. Zowel het letterlijke als figuurlijke verband tussen stad en haven is evident, maar ook de cultuur die een haven met zich meebrengt.

<sup>2</sup> Refereert naar het ‘bestaansrecht’ van de stad. Het waarom van de stad. De merkessentie biedt op basis van heden, verleden en toekomst een tijdloos antwoord op de vraag: waarom bestaat deze stad en wat mist de wereld als deze stad er niet zou zijn?

De creativiteit, de rebellie, de eigenzinnigheid, de losse sfeer, de hang naar vrijheid en vertier. Maar ook de gedrevenheid om te verbinden en om naar elkaar om te kijken en zorg te dragen voor elkaar. In coronatijden zien we meer dan ooit hoe creativiteit en solidariteit elkaar versterken.

Een plek van waaruit je de wereld ingaat en een plek van thuiskomen. Vrijhavens durven zaken vaak nét wat anders aan te pakken dan de rest. Een vrijhaven ben je niet zomaar, het vergt hard werken om het iedere dag opnieuw te worden.



### Aan de slag vanuit ons Gentse DNA

Deze merkessentie geeft de ambitie weer die past bij de identiteit van Gent. En ze geeft ons richting voor de toekomst. Een merkessentie komt tot leven door **consistente (beleids)keuzes, acties en communicatie (storytelling)** die na verloop van tijd deze merkessentie bevestigen en bewijzen. We kiezen bewust om hier meer werk van te maken.

Deze beeldvorming wordt uiteraard niet uitsluitend bepaald door Stad Gent, maar wordt **mee vormgegeven door haar inwoners, haar creatievelingen, haar ondernemers, middenveld en instellingen.**

De haven, de hoger onderwijsinstellingen en vele bedrijven in diverse sectoren **trekken mensen uit de hele wereld aan.** Zowel expats en internationale studenten die zich hier voor korte tijd vestigen, als mensen die hun verdere toekomst in Gent willen uitbouwen.

Dit is dan ook geen stadsorganisatieverhaal, maar een verhaal van en voor iedereen. We engageren ons daarom om **de stad en haar stakeholders hierrond te activeren**, zoals bijvoorbeeld onderwijs, cultuurhuizen, zorginstellingen, lokale en internationale bedrijven, onze uitgebreide netwerken en partnerschappen. Ons merkbeleid krijgt plaats in de sociaaleconomische programma's, in onze

dienstverlening en loketwerking, doorheen de wijkwerking, bij de opzet van stadsvernieuwing, in ons lokaal, regionaal en internationaal engagement, ...

Gent, **technologiehoofdstad**, **Europese Jongerenhoofdstad 2024** en **culturele hoofdstad 2030** zijn 3 ambities die ons op het lijf zijn geschreven en die dit bestuur bij zijn aantreden heeft onderstreept. Vanuit merkmanagement en communicatie zullen we deze kandidaturen kracht bij zetten en de vele Gentse troeven, verwezenlijkingen én nieuwe ambities in de verf zetten.



*Visualisatie van het vernieuwde Wintercircuit (c) BARO Architectuur*

We zien merkmanagement als een belangrijke publieke taak, niet als een project of een eenmalige inspanning. Het is ook een gedeelde opdracht van iedereen.

Een **nieuw team Merkmanagement** zal deze continue inspanning daarom ondersteunen met merkadvies bij beleidsvoorbereiding, uitvoering en communicatie. Via *brand filter workshops*<sup>3</sup> werken we met de projectteams en stakeholders rond concrete plannen en projecten die *on brand*<sup>4</sup> en beeldbepalend kunnen zijn voor Gent. We stimuleren zo de bewustwording rond merkbeleid en

<sup>3</sup> In brand filter workshops nemen we onze merkwaarden bij de hand en bespreken we in een participatieve methode hoe we tegen dossiers aan kijken. We halen ze samen door de 'brand filter' en delen onze inzichten met mekaar. Hoe typisch Gents en merkversterkend is een idee, een project of activiteit? Doet het afbreuk aan wat we belangrijk vinden of heeft het net een positieve impact? Welke drempels zien we of wat is er verder nog mogelijk?

<sup>4</sup> On brand: betekent dat een bepaalde activiteit of actie onze merkessentie en kernwaarden in zich draagt en uitdraagt en voor Gent dus merkversterkend werkt. De mate waarin kan verschillen, maar je gaat ervan uit dat de activiteit bijdraagt aan het beïnvloeden van de beeldvorming in de richting die we wensen.

komen samen tot nieuwe ideeën en aanbevelingen. In een eerste periode zijn er bijvoorbeeld reflecties voorzien rond stadsvernieuwing, evenementenbeleid, klimaatrobuuste ontwikkeling en talent.

Het team ontwikkelt instrumenten waar iedereen gebruik kan van maken. Zoals een merkboek, waarin de merkessentie en de merkwaarden worden gepresenteerd, voorzien van wervende voorbeelden en bruikbaar tekst- en beeldmateriaal. Via mediaonderzoek, structurele imago-monitoring en sectorale benchmarks en cijfers zorgen we voor relevante inzichten voor elke geïnteresseerde. De vernieuwde merkessentie nemen we mee in het afwegingskader van het stadsmarketingfonds. Dit betoelaagt initiatiefnemers die activiteiten opzetten die het beeld van Gent in binnen- en buitenland op een duurzame manier versterken. In de nabije toekomst hervormen we de criteria voor de subsidiëring vanuit het Stadsmarketingfonds zodat de activiteiten die we financieel ondersteunen, nauwer aansluiten bij onze merkwaarden: verbindend, andersdenkend en normverleggend.

### 3.3. Een sterk werkgeversmerk

Via **employer branding** (bouwen aan je merk als werkgever) willen we voor de organisatie Stad Gent talentvolle sollicitanten aantrekken en behouden. Collega's die geloven in onze aspiraties en willen schitteren voor Gent. Die geloven in het karakter en de toekomst van de stad en die er vanuit onze organisatie samen voor gaan.

Daarvoor is een sterk werkgeversmerk essentieel. Het spreekt voor zich dat dit de veruitwendiging is van de cultuur en eigenheid van onze organisatie, met een ambitie om het best mogelijke te bereiken voor en met de Gentenaar. Meer mens, meer oplossingen en minder regels zijn daarbij ons uitgangspunt. We zetten ook meer dan ooit in op een diverse organisatie die een afspiegeling wordt van onze stad.

Dit alles vraagt een doelgerichte **internal branding**: ons merk ook intern omzetten naar en door de medewerkers, in een samenwerking tussen HR, communicatie en strategisch management. Een dynamiek die mee groeit van binnenuit.



We bouwen dan ook verder aan onze *community* van medewerkers, onze Gentsters. Door het aanpakken van de verschillende contactmomenten doorheen de *employee journey* – het werknemerstraject van arbeidsmarktcommunicatie, over sollicitatie, onboarding<sup>5</sup>, loopbaan tot vertrek – zorgen we ervoor dat onze organisatie en haar cultuur en waarden nog meer voelbaar zijn en toegepast worden doorheen de loopbaan. Zo versterken we ook de trots van de medewerkers voor de organisatie en de stad waarvoor ze werken. De trajecten rond cultuur, organisatiewaarden en leiderschap lopen al een hele tijd binnen de organisatie en hebben bijvoorbeeld ook de integratie van Stad en OCMW tot 1 organisatie mee helpen realiseren.

Maar we zetten ook in op interne netwerkvorming en kennisdeling. Bijvoorbeeld door de bijna 7.000 medewerkers via sterke storytelling te tonen hoe de collega's het verhaal van Gent in de praktijk brengen in hun dagelijks werk. Ook tijdens de coronacrisis zetten we hier volop op in, om de verbinding tussen medewerkers in deze moeilijke periode zinvol, zichtbaar en voelbaar te maken. Daarbij zijn onze Gentsters eerste ambassadeur.



*Deze fiere modellen zijn medewerker van Stad Gent en trotse ambassadeur*

<sup>5</sup> *Onboarding: introductie van nieuwe medewerkers met de cultuur, visie, collega's, praktische regels en gewoonten van de organisatie, voor een vlotte inwerkperiode en betrokkenheid.*

### 3.4. Initiatieven

1. We rollen stapsgewijs **een breed gedragen merkbeleid** uit voor Gent. We doen dit vanuit de geformuleerde merkessentie en waarden, zodat het merkbeleid de perceptie over Gent bij diverse doelgroepen en stakeholders in de gewenste richting (*on brand*) beïnvloedt.
2. We zorgen voor **een structurele aanpak voor merkmanagement** binnen de stadsorganisatie, met een team Merkmanagement en gepaste inzet van middelen, expertise en medewerkers. We zorgen voor een actief beheer, advies en ondersteuning en stimuleren duurzame samenwerking met interne en externe partners. We monitoren actief de aanpak en resultaten.
3. We **activeren het merk bij externe stakeholders** en netwerken zodat er een breed draagvlak ontstaat voor deze gedeelde ambitie. We maken samen werk van agendasetting en van storytelling over Gent en haar ambassadeurs.
4. We **activeren het merk binnen de stadsorganisatie** zodat het interne draagvlak en eigenaarschap groeit. We toetsen ons beleid en onze communicatie aan het merk, om ze waar opportuun gericht bij te sturen. We adviseren rond beeldbepalend initiatief, dienstverlening en programmawerking.
5. De vernieuwde merkessentie en merkwaarden zullen richting geven aan het hervormde **stadsmarketingfonds**. Dit betoelaagt initiatiefnemers die activiteiten opzetten die het beeld van Gent in binnen- en buitenland op een duurzame manier versterken.
6. We geven onze **content- en communicatiestrategie** richting vanuit het merk en zetten de sterktes van Gent en de beeldbepalende initiatieven voor diverse maatschappelijke sectoren in de etalage.
7. We **bieden on brand promotionele inhoud aan** voor breed en sectorspecifiek gebruik, zoals beeldmateriaal, sleuteldata, presentaties, voorbeeldprojecten, ...
8. Voor de organisatie Stad Gent zetten we de strategische acties rond **employer branding** (Schitter voor Gent) verder en we positioneren ons bij diverse doelgroepen als aantrekkelijkste werkgever.
9. We zorgen ervoor dat ook onze **internal branding** (Gentsters) nauw aansluit bij het merkbeleid, onze waarden en organisatiecultuur en we versterken het ambassadeurschap en de trots van onze medewerkers.

### 3.5. Samengevat

Gent als voortrekker en inspirator. Een fundamentele opdracht die we volop versterken door een duidelijke positionering vanuit een sterk merk. Dit zorgt voor strategische focus waarop we onze beleidskeuzes, concrete acties en communicatie kunnen afstemmen. Deze positionering krijgt vorm dankzij samenwerking met onze partners uit de diverse maatschappelijke domeinen, samen met het beleid en de stadsdiensten. Want de stad maken we samen.

De Stad Gent heeft als werkgever een belangrijke voorbeeldrol. Dankzij een sterk werkgeversmerk slagen we erin de juiste mensen aan te trekken, die geloven in het karakter en de toekomst van de stad. Dit versterken we ook intern, door *internal branding* die in lijn ligt met ons extern verhaal en met de cultuur en waarden van onze organisatie.

## 4. Open, nabije communicatie schept inzicht en vertrouwen

### 4.1. Inleiding

Onze samenleving verandert het laatste decennium in een pijlsnel tempo. Een maatschappelijke transformatie, aangejaagd door digitalisering. Dit leidt ook tot een wijzigende relatie tussen burger en (lokale) overheid.

Veel burgers zijn steeds meer betrokken, deskundig en mondig. Zij nemen dan ook initiatief en mobiliseren rond diverse dossiers en thema's op lokaal of bovenlokaal niveau. Dit heeft impact op de agenda en op onze werking. Hier moeten we ons **wendbaar** rond (her)organiseren. Het stelt ons voor de uitdaging om blijvend aandacht te hebben voor die burgers die minder betrokken en mondig zijn. Tegelijk biedt deze betrokkenheid ook een gouden kans om te luisteren, samen te leren en samen te creëren.

De burger rekt op **een open en vlot contact met de lokale overheid**. Een lokale overheid die bereikbaar en betrouwbaar is, in dialoog gaat en inzicht biedt in haar plannen en (politieke) besluitvorming. Die voorziet in actieve openbaarheid van bestuur<sup>6</sup> via tijdige, bruikbare en correcte informatie. Die faciliteert, ruimte schept en gemeenschap vormt.

We bouwen daarom aan **een communicatieve organisatie** binnen een netwerk van partners. Medewerkers en mandatarissen luisteren naar wat leeft bij de mensen, maken beleid via communicatie en participatie en zorgen voor nabije, toegankelijke informatie en dienstverlening.

**De communicatiefunctie zit in het hart van deze processen** en dicht bij de mensen.

### 4.2. Vinger aan de pols bij digitaal en persoonlijk contact

**Onze communicatie en informatiedeling moet relevant zijn: ze moet ingaan op wat nodig is en wat leeft en speelt in de stad.** Dit kan door ons luisterend vermogen, empathie en inzicht aan te scherpen en hier bewust rond te werken.

We houden daarom gerichter de vinger aan de pols, samen met de diensten die met de uiteenlopende doelgroepen en partners werken. Zij krijgen en delen immers relevante informatie tijdens hun dienstverlening en persoonlijke contactmomenten met de burger.

<sup>6</sup> *Actieve openbaarheid van bestuur: besturen moeten alle belanghebbenden informeren over hun beleid, regelgeving en dienstverlening. Dat moet systematisch, correct, evenwichtig, tijdig en op verstaanbare manier gebeuren, ongeacht het kanaal (websites, persberichten, folders, sociale media, ...). Zie ook <https://overheid.vlaanderen.be/communicatie-actieve-openbaarheid-van-bestuur>*

Een aanpak die we in Gent bijvoorbeeld versterkt toepassen bij het crisismanagement van de coronapandemie, maar die relevant is voor het brede werkveld waarin we opereren.

We investeren daarom in **samenwerking tussen diverse diensten en disciplines en in digitale platformen of newsrooms<sup>7</sup> die deze informatie systematischer samenbrengen en inzichtelijk ontsluiten voor verder gebruik door beleidsmakers en administratie.**

*Social media monitoring* helpt ons te observeren wat mensen op sociale media zeggen over de stad, gebeurtenissen, dienstverlening of beleidsplannen. Dit helpt om feedback te geven en zo nodig persoonlijk te reageren op conversaties of vragen. *Social media listening* gaat een stap verder. Hier bekijken we ook context en trends. Je volgt eerder op thema's en doelstellingen. Het is meer datagedreven en helpt om onze strategie richting te geven. Ook analyse van het webbezoek geeft aan wat gezocht en trending<sup>8</sup> is. We verwerken ook signalen die de stad dagelijks capteert via Gentinfo, sociale regisseurs, gemeenschapswachten, ... Dat is een onontbeerlijke aanpak voor de analyse van sentiment<sup>9</sup>, reputatie en beeldvorming.

Het vormt een insteek voor ieders dagelijkse werking en voor het onderbouwen van communicatieadvies, het bijsturen van dienstverlening en het inspireren van beleid.

### 4.3. Perswerking met oog voor kwaliteit en transparantie

De toenemende digitalisering zorgt ook voor **verschuivingen in de journalistiek en nieuwsgaring**. Enerzijds zijn sociale media een grotere bron van *fake news* en alternatieve toogpraat geworden, wat zowel voor de gevestigde media als beleidsmakers zorgen met zich meebrengt. Anderzijds geeft het de lokale overheid meer mogelijkheden om beleidsbeslissingen **op een snelle, transparante manier via deze digitale mediakanalen rechtstreeks te communiceren**. Dit geldt evenzeer voor de beleidsmaker zelf, die via de eigen kanalen een directe lijn heeft met de burger. Ook dit gegeven zet de lokale pers onder druk.<sup>10</sup>

Deze maatschappelijke veranderingen vragen om een efficiënte, kwalitatieve stedelijke perswerking in nauwe samenwerking tussen beleid, stadsdiensten en het persteam van de Dienst Communicatie.

Het **belang van sterke lokale en nationale media** staat buiten kijf. En Gent heeft het geluk te kunnen rekenen op een regionaal verankerde pers die het plaatselijk nieuws nauw opvolgt en mee zorgt voor verbinding en voor een kritische stem.

<sup>7</sup> De laatste jaren zijn, zeker in Nederland, newsrooms in verschillende vormen bij overheden in een stroomversnelling gekomen. Medewerkers volgen via dashboards wat er over de organisatie en relevante onderwerpen wordt gezegd en kunnen zich daar op richten. [https://www.overheidincontact.nl/newsrooms\\_dagelijkse\\_mediamonitoring\\_overheid/](https://www.overheidincontact.nl/newsrooms_dagelijkse_mediamonitoring_overheid/)

<sup>8</sup> Trending: veel besproken of gedeelde onderwerpen op sociale netwerken

<sup>9</sup> Omgevings- en sentimentanalyse: analyse via verschillende bronnen van wat de omgeving zegt of vindt rond een bepaald onderwerp en wat men daarmee doet. Het biedt inzicht in het gevoel en standpunt van de belanghebbenden en geeft richting aan je strategie.

<sup>10</sup> Zie het Onderzoeksrapport 'regiojournalistiek en lokaal beleid' van VVSG en Erasmushogeschool Brussel <https://www.vvsg.be/nieuws/regiojournalistiek-en-lokaal-beleid-sociale-media-zegen-en-vloek>

We blijven investeren in een goede, professionele relatie met de journalisten, terwijl we vanuit de Stad ook waken over een **correcte een waarheidsgetrouwe nieuwsdeling** vanuit de pers. In eenzelfde beweging zorgen we er zelf voor om **ons beleid op een kwalitatieve manier via de best passende stadskanalen naar journalisten en burgers te communiceren**. We streven daarbij voor de persberichten niet naar kwantiteit maar naar kwalitatieve berichten. We maken daarbij gebruik van onze vernieuwde online persruimte<sup>11</sup> die voor iedereen toegankelijk is. We houden rekening met nieuwswaarde, herhaling, doelbereik, het vakgebied of niche, de soort of grootte van het publiek. Dienst Communicatie diversifieert daarom in het gebruik van onze kanalen, waarbij ook sociale media zoals Twitter of Whatsapp als alternatief voor klassieke perscommunicatie en mailings worden ingezet.

Metten is weten. Om te blijven verbeteren is een **constante evaluatie en monitoring van onze persberichtgeving** essentieel. Dagelijks analyseert het persteam de opgeleverde media-aandacht van onze perscommunicatie. Deze gegevens zijn voor iedereen binnen de organisatie toegankelijk. Dienst Communicatie verzorgt ook een maandelijks samenvatting met aanbevelingen via een interne nieuwsbrief. In ruil voor deze inzichten krijgen we een efficiëntere en kwalitatieve perswerking en publieke communicatie.

## 4.4. Gerichte wijkcommunicatie en dienstverlening

### Wijkgebonden dienstverlening en samenwerking

Gent kiest voor een organisatie die dicht bij de mensen staat, met wijkregisseurs, buurtwerkers, brugfiguren, ... En voor fysiek nabije dienstverleningspunten en plaatsen voor ontmoeting.

De wijk in de stad vormt in deze bestuursperiode een belangrijk speerpunt. Er is een **rijk aanbod wijkgebonden dienstverlening** vanuit lokale dienstencentra en antennewerking, open huizen, Gentinfopunten, ... Gent breidt deze aanpak gericht uit en zal dat verder optimaliseren op het gebied van spreiding van het aanbod, organisatie, infrastructuur, toeleiding en communicatie.

Verschillende diensten van Groep Gent en partners communiceren op buurt- of wijkniveau: Beleidsparticipatie, Sociale Dienst OCMW, Communicatie, Ontmoeten en Verbinden, Publiekszaken, Stedelijke Ontwikkeling, Politie Gent, ... Rond uiteenlopende thema's en via diverse off- en online kanalen zoals wijksites, Facebookgroepen, bewonersmomenten, infoborden, buurtkranten, ... **Ook veel verenigingen en burgers hebben zinvolle platformen om nieuws te delen**, elkaar te vinden of initiatieven op te zetten en onderstrepen het belang van 'het kleine ontmoeten' om het lokale contact te onderhouden.

### Beter afgestemde wijkcommunicatie voor en door bewoners

De Dienst Communicatie en Dienst Beleidsparticipatie onderzoeken met diverse diensten zoals hierboven vermeld, partners uit het middenveld, lokale ondernemers en buurtbewoners hoe we **door beter afgestemde wijkcommunicatie iedereen gerichter kunnen bereiken en activeren met**

<sup>11</sup> <https://persruimte.stad.gent/>

**betekenisvolle informatie.** En hoe we dialoog en co-creatie kunnen stimuleren op maat van het wijk-DNA.

**We analyseren de communicatiebehoefte en het aanbod aan en door Gentenaars.** Zowel van de diensten van Groep Gent, als van derden die de Stad al dan niet ondersteunt. Onze extra aandacht gaat daarbij naar kwetsbare en moeilijker bereikbare doelgroepen, naar jongeren of ouderen en diverse gemeenschappen. De bedoeling daarvan is om nog meer in te zetten op interactie en communicatie met en door deze doelgroepen, vanuit hun eigen positieve kracht en beleving.

**We kijken ook naar de coördinatie van onze aanpak tussen de stadsdiensten,** om onze gezamenlijke slagkracht en ons bereik te vergroten. De ervaring van ons stedelijk netwerk, de (nieuwe) wijkteams en de kracht van onze communicatiekanalen (print en online) worden zo effectiever benut.

Gent was pionier met haar stadsmagazine. In de wijken bestaan vandaag diverse nieuwsbrieven en Uit in je Buurtkrantjes. We onderzoeken hoe een aangepaste vorm van wijkmagazines relevant nieuws op maat van de wijk kan brengen. We zetten de uitrol van de digitale tv-schermen in onze buurtinfrastructuur (*digital signage*)<sup>12</sup> verder en versterken het gecoördineerd beheer van de stadsbrede en locatiegebonden inhoud. We onderzoeken extra oplossingen voor de buitencommunicatie (*out-of-home*)<sup>13</sup>, zoals onze actuele buurtinfoborden en -kasten, en bekijken de mogelijke inzet van digitale dynamische schermen voor onze stedelijke communicatie.



<sup>12</sup> Digitale beeldschermen voor dynamische informatie en communicatie, waarvan je de inhoud makkelijk vanop afstand kunt beheren.

<sup>13</sup> Out-of-home (OOH): vormen van buitenreclame, meestal op plaatsen in de openbare ruimte die zichtbaar zijn vanaf de openbare weg of waar veel bezoekers of voorbijgangers langskomen.

We zorgen ook voor een herkenbare, consistente en toegankelijke **communicatie over de centrale en wijkgebonden dienstverlening**. We doen dit in lijn met de merkstrategie van de Stad en met de ambitie die we voorzien voor de vernieuwde, centrale dienstverlening in het Stadskantoor op site Zuid en in de wijkkantoren.

Dit moet bijdragen tot:

- een gericht bereik met relevante, dynamische inhoud op maat van de wijken
- impactvolle communicatie en informatie over beleid en dienstverlening
- toename van participatie en gemeenschapsvorming
- toegevoegde waarde in de samenwerking tussen diensten

## 4.5. Bewonerscommunicatie en inspraak in programmawerking en stadsvernieuwing

### Communicatiestrategie vanuit een integrale aanpak

Kwalitatieve stadsvernieuwing slaagt er op een creatieve en innovatieve manier in verschillende beleidskaders te integreren en realiseren. Daarbij horen afwegingen rond de thematische en ruimtelijke ambities van de Stad. In Gent zien we **participatie en stakeholdersmanagement**<sup>14</sup> **daarvoor als een succesfactor**.

Stadsvernieuwing wordt uitgevoerd door vele partners binnen en buiten Groep Gent, met complementaire expertises en verantwoordelijkheden doorheen de verschillende fases van een programma of project. Het gaat om inspanningen zoals de verdere opwaardering van de Brugse Poort en het Rabot, de make-over van het Citadelpark en omgeving, de uitvoering van het masterplan voor Nieuw Gent en programma's zoals En Route in de Dampoortwijk en Muide-Meulestede-Morgen,...

Dergelijke complexe, langlopende projecten (soms 3 tot 15 jaar) zijn geen evidente opdracht. De Stad maakt daarom al langer werk van een passende **integrale methodiek en projectorganisatie** voor de ruime reeks projecten. Dit biedt de betrokkenen een noodzakelijk en dankbaar houvast. Dat geldt ook voor de communicatie doorheen deze trajecten.

**Daarom maken in elke fase van de projecten de communicatiestrategie, voldoende communicatieve competentie en communicatiebudget expliciet deel uit van het strategisch-operationeel kader.**

We **laden dit in de toekomst op met onze nieuwe merkstrategie** zodat de stadsvernieuwing bijdraagt tot een Gent dat verbindend, andersdenkend en normverleggend vooruit kijkt. Zo reflecteren we aan de hand van de eerder vernoemde *brand filter workshops* rond voorbije of lopende dossiers.

<sup>14</sup> *Stakeholdermanagement: de verwachtingen en belangen van alle betrokkenen bij een dossier of project in goede banen leiden.*



### Proces- en projectcommunicatie voor gedragen beleid

Een gedeelde projectmethodiek maakt **procescommunicatie en verwachtingsmanagement**<sup>15</sup> mogelijk en helpt ons de burger inzicht te geven in **de bedoeling van veranderingen in de stad en de wijk**.

Duidelijke communicatie over de aanpak en het verloop van stadsontwikkelingsprojecten geeft elke geïnteresseerde de kans tijdig aan te haken of **in dialoog te gaan**.

Zo kunnen we meenemen wat voor de mensen belangrijk is, maar **evengoed transparant uitleggen wat de drempels zijn of voor welke dilemmaloga**<sup>16</sup> **we samen staan**. Dit vergroot de betrokkenheid van de burger in de lokale democratie, verrijkt het creatieve proces en de kwaliteit van de oplossingen en versterkt het **draagvlak voor verandering**.

We zijn ook **helder over de mogelijkheid tot inspraak en participatie** en geven duidelijk aan of we in de fase van beleid in ontwikkeling zitten, dan wel te maken hebben met beslist beleid met weinig of geen marge (meer) voor bijsturing.

### Gedeelde aanpak rond communicatie en praktisch instrumentarium

We breiden onze **communicatiemiddelen voor project- en bewonerscommunicatie** uit met een **waaier van eerder klassieke communicatie** zoals nieuwsbrieven, diverse vormen van fysieke of digitale interactie zoals infomarkten, bewonersvergaderingen en meer gepersonaliseerde alternatieven. In de voorbije coronaperiode – waar fysiek contact geen veilige optie was – hebben we

<sup>15</sup> Zorg voor *regelmatige communicatie over waar je mee bezig bent, het traject dat je loopt, de vervolgstappen,...* Ook als het werk voor sommigen even wat minder zichtbaar is of elders doorgaat. Zo vermijd je kennisachterstand, onzekerheid of misvattingen bij de betrokkenen.

<sup>16</sup> Veel maatschappelijke vraagstukken zijn complex. Vanuit een dilemmaloga geef je open mee welke afwegingen er spelen. Dit helpt zorgen te erkennen, ordent de gedachten en schetst het perspectief waarbinnen de keuze voor een oplossing ontstaat. Zie ook Guido Rijnja op <https://www.overheidsincontact.nl/zoek-het-dilemma-nou-eens-op>

nieuwe mogelijkheden van **digitale interactieplatformen** verkend, wat ons tot andere standaarden zal brengen.

Op onze website ontwikkelen we een landingsplek voor nieuwe, makkelijk doorzoekbare projectpagina's. Die gaan doorheen de fases van de projecten in op de vooruitzichten, de ruimtelijke plannen, presentaties, verslagen en zo meer. Intussen is een eerste basis gelegd die we verder zullen voeden en ontwikkelen<sup>17</sup>. Met de komst van het Stadskantoor benutten we ook de ruimte van de nieuwe Stadswinkel om projecten te etaleren, in samenwerking met de projectteams, Dienst Publiekszaken en Dienst Communicatie.

- Ontmoeten (11)
- Publieke gebouwen (10)
- Scholen en kinderopvang (9)
- Erfgoed (8)
- Water (5)
- Jeugd (4)
- Welzijn (1)
- Cultuur (8)**

**Programma**

- Muide Meulestede Morgen (1)




**Citadelpark > Project renovatie ICC**

In voorbereiding

Stationsbuurt-Noord

Sogent renoveert het ICC tot een compacte maar multi-inzetbare congressruimte.

[Lees meer op de website van sogent ↗](#)



**Muide Meulestede Morgen > Project Nieuw leven voor de Sint-Antonius Abtkerk**

In voorbereiding

Een nieuwe ruimte voor socio-culturele en wijkgebonden activiteiten.

[Lees meer →](#)

### Projecten site in ontwikkeling

De Dienst Communicatie treedt daarbij op als **kenniscentrum met advies en ondersteuning** en ontwikkelt samen met partners zoals het Projectbureau Ruimte, het Projectpunt en Beleidsparticipatie de communicatiestrategie. We voorzien ook makkelijk bruikbare standaarden waarmee de projectteams en communicatiemedewerkers van Stedelijke Ontwikkeling, FM, sogent, ... creatief aan de slag kunnen. Met aandacht voor actieve openbaarheid van bestuur, multikanaalcommunicatie en dialoog, toegankelijke en inclusieve communicatie, merkstrategie, ...

Kwaliteitsvolle projectcommunicatie vormt zo een van de succesfactoren in betekenisvolle stadsvernieuwing en beleidsvoorbereiding en -uitvoering.

### Logistieke organisatie van eventcommunicatie en samenkomsten

Communicatie en inspraak gaan steeds vaker gepaard met ontmoeting, beleving en live events. Het omzetten van beleid en strategie naar een zinvol moment vergt ervaring, inzet en creativiteit. Hier komen ook **logistieke taken bij kijken, die direct bijdragen tot de kwaliteit en het welslagen van het moment**. Van het bedelen van drukwerk over het opzetten en terug afbouwen van de (evenementen)locatie tot het voorzien van een bedrijfszeker aanbod klank en licht. In coronatijden is de veilige organisatie van fysieke ontmoeting trouwens een basisvoorwaarde, een logistieke uitdaging die de Stad met zorg en bekwame spoed heeft opgenomen.

<sup>17</sup> We documenteren de ruimtelijke projecten van de Stad Gent en haar partners op <https://stad.gent/nl/plannen-en-projecten>

We onderzoeken samen met onze logistieke diensten hoe we **een aangepast, ondersteunend aanbod** kunnen opzetten, zodat communicatoren, projectleiders en beleidsmedewerkers een stuk van de **praktische organisatie in geroutineerde handen** kunnen leggen.

## 4.6. Crisiscommunicatie en reputatiemanagement

### Gecoördineerde, onderbouwde crisiscommunicatie

Bij incidenten en in crisistijden is een **weloverwogen, gecoördineerde communicatieaanpak** essentieel. Dit veronderstelt omgevingsanalyse, de ontwikkeling van strategisch communicatieadvies, het verzekeren van betrouwbare informatie en gedragscommunicatie, aandacht voor de juiste belanghebbenden, ... Dat zorgt voor transparantie en duidelijkheid naar burgers en betrokkenen en biedt iedereen de kans gepast te handelen in het eigen en het algemeen belang.

Professionele omgevingsanalyse die sentiment en signalen verzamelt – onder andere via *social media monitoring*– vormt een bouwsteen van de strategie. Via *webcare*<sup>18</sup> spelen we in op de gebeurtenissen en op wat op sociale media leeft bij het publiek. Met de informatie van de verschillende disciplines, de terreinzichten en de omgevingsanalyse voorzien we in strategisch communicatieadvies en voeren dit ook snel en gecoördineerd uit. Onze reputatie van lokale overheid als bereikbaar en vertrouwd contact is hierbij van directe meerwaarde.



*Multidisciplinaire crisisoefening Gentse Feesten*

Deze **discipline 'informatie'** gaat om de zogenaamde **Discipline 5 in het Koninklijk Besluit** van 16 februari 2006 over de nood- en interventieplanning, met diverse verplichtingen voor de lokale overheden. Discipline 5 wordt gecoördineerd door de Dienst Communicatie van de Stad Gent in nauwe samenwerking met de collega's van de andere disciplines (D1: brandweer/hulpverlening; D2:

<sup>18</sup> Het online beantwoorden van inkomende vragen, meldingen en andere berichten.

medisch; D3: politie; D4: logistiek) en het team Noodplanning onder de verantwoordelijkheid van de burgemeester.



### Multidisciplinair samenwerken

**Crisismanagement wordt in grote mate gedragen door vakkennis, flexibiliteit en de nauwe samenwerking tussen partners die elkaar kennen en begrijpen. Daarin investeer je vooraf.** We bouwen dan ook continu aan terreinervaring, bijvoorbeeld tijdens de vele kleine en grote evenementen die de stad rijk is. En bij **effectief crisismanagement van incidenten** zoals grotere elektriciteitspannes of verkeersproblemen of ingrijpende gebeurtenissen zoals terreurdreiging of de legionellabesmetting van een tijd terug. Gent heeft ook de **traditie multidisciplinair te oefenen** om te leren uit sterktes of tekorten die daarbij naar boven komen. Dankzij deze praktijk heeft Gent snel het crisismanagement kunnen opzetten bij de uitbraak van de coronapandemie.

Ook in crisiscommunicatie primeert betrouwbaarheid van informatie op snelheid. Terwijl we natuurlijk ook kort op de bal spelen. In de eerste uren van een incident zijn correcte informatie en procescommunicatie goud waard. De inzet van BE-alert via sms-communicatie en mail aan abonnees of wie zich in een bepaalde buurt bevindt, is daarbij een instrument dat we gericht inzetten en blijven promoten. <sup>19</sup>

Informatie moet ook toegankelijk en soms meertalig worden aangeboden. Doordringen tot de meest kwetsbaren vormt steeds een uitdaging. Ook in de coronaperiode zijn nieuwe lessen getrokken en goede praktijken opgezet. Vele diensten en intermediairen zorgen dagelijks vanuit hun werkveld voor het oppikken van signalen en het delen van de boodschap op maat. We werkten rond toegankelijke opmaak, vormtaal en iconen, snelle vertalingen, gerichte bedeling van brievenbussen en buurtwinkels,...

Samen met diverse diensten zorgt de communicatiediscipline ook voor de vertaalslag naar de interne organisatie. De Stad werkt structureel aan het management van haar bedrijfscontinuïteit en de interne beheersing van incidenten. Crisiscommunicatie heeft hier haar taak in de fase van preventie, crisisbeheersing en herstel.

<sup>19</sup> <https://www.be-alert.be/nl>

## Belang van merk en reputatie

In het verlengde hiervan biedt de Dienst Communicatie zijn diensten ook aan als **klankbord en ondersteuner voor het management en beleidsmakers bij het versterken en beschermen van ons merk en reputatie**. Proactief, op een open, authentieke manier. En waar nodig ook inperkend en herstellend bij het blussen van een spreekwoordelijke brand of bij mogelijke reputatieschade.

## 4.7. Initiatieven

1. We bouwen aan een communicatieve organisatie binnen een netwerk van partners. Medewerkers en mandatarissen luisteren naar wat leeft bij de mensen, maken beleid via communicatie en participatie en zorgen voor nabije, toegankelijke informatie en dienstverlening.
2. We investeren in digitale platformen die trends uit klantencontacten, actualiteit en stemming bij bewoners of de bredere maatschappij systematischer samenbrengt en inzichtelijk ontsluit, als insteek voor beleid, communicatie en dienstverlening.
3. We brengen onze perscommunicatie op een kwalitatieve manier via de best passende stadskanalen naar journalisten en burgers. We onderschrijven het belang van een regionaal verankerde pers en monitoren de media aandacht en berichtgeving, in het belang van een vlotte samenwerking en waarheidsgetrouwe nieuwdeling.
4. De Dienst Communicatie en de Dienst Beleidsparticipatie werken met diverse diensten, het middenveld en de buurtbewoners aan een beter afgestemde communicatie op maat van elke wijk. Er gaat specifieke aandacht naar kwetsbare en moeilijker bereikbare doelgroepen. We bekijken de mogelijkheden voor extra (digitale) buiten-communicatie.
5. We zorgen voor een herkenbare, consistente en toegankelijke communicatie over de centrale en wijkgebonden dienstverlening, in lijn met de merkstrategie en met onze ambitie voor de nieuwe dienstverlening in het Stadskantoor op site Zuid en in de wijkkantoren.
6. We verankeren de pijler communicatie in ons strategisch-operationeel kader voor projectwerking en stadsvernieuwing (communicatiestrategie, communicatieve competentie en budget). Dit vergroot de betrokkenheid van de burger in de lokale democratie, verrijkt het creatieve proces en de kwaliteit van de oplossingen en versterkt het draagvlak voor verandering. We breiden ons praktisch instrumentarium voor project- en bewonerscommunicatie verder uit.
7. We onderzoeken met de logistieke diensten hoe we een aangepast, ondersteunend aanbod opzetten, zodat communicatoren, projectleiders en beleidsmedewerkers een stuk van de praktische organisatie van events en bewonersmomenten in geroutineerde handen kunnen leggen.
8. We blijven investeren in effectieve crisiscommunicatie, door opbouw en onderhoud van kennis, kunde en instrumenten. We onderhouden onze reputatie van communicatieve, bereikbare overheid en vertrouwd contact als noodzakelijk vertrekpunt voor deze ambitie.

## 4.8. Samengevat

We bouwen aan een communicatieve organisatie binnen een netwerk van partners en zorgen voor nabije, toegankelijke informatie en dienstverlening. We houden de vinger aan de pols en delen inzichten uit omgevingsanalyse en klantencontacten als insteek voor beleid, communicatie en

dienstverlening. Onze perscommunicatie brengen we op een kwalitatieve manier via de best passende stadskanalen naar journalisten en burgers. Door effectieve crisiscommunicatie onderhouden we ook bij moeilijke momenten onze reputatie van communicatieve, bereikbare overheid en vertrouwd contact.

Samen met de wijken zorgen we voor beter afgestemde communicatie op maat. Met specifieke aandacht voor kwetsbare en moeilijker bereikbare doelgroepen en herkenbare, toegankelijke communicatie over de centrale en wijkgebonden dienstverlening.

We verankeren de pijler communicatie in ons strategisch-operationeel kader voor projectwerking en stadsvernieuwing en steunen de betrokkenheid van de burger in de lokale democratie. Geroutineerde handen ondersteunen het logistieke luik van bewonersmomenten en eventcommunicatie.

## 5. Toegankelijke communicatie in een superdiverse samenleving

### 5.1. Inleiding

De samenstelling van de Gentse bevolking kent een snelle verandering en diversifiëring. Gent evolueert naar een superdiverse samenleving op het vlak van taal, leeftijd, gender, kansen, gezinssituatie, ... Iedereen is daarbij uniek en heeft een eigen identiteit die veelzijdig, dynamisch en contextgebonden is.

We erkennen dat die verschillen er zijn, maar vergroten deze niet uit. We brengen vooreerst een verhaal van samen, met inclusieve communicatie die op zoveel mogelijk mensen is gericht. We zijn allemaal anders, we zijn allemaal Gentenaar.

Maar groepen die kwetsbaar zijn of ondervertegenwoordigd, verdienen gepaste aandacht. De diversiteit van de stad en haar inwoners stelt ons op dit vlak voor uitdagingen. De vaardigheden, taligheid en geletterdheid van de burger spelen in communicatie en dialoog een essentiële rol. Gent telt meer dan 160 verschillende nationaliteiten met meer dan 100 moedertalen. Een vijfde van de mensen in Gent is laaggeletterd, mensen die grote moeite hebben met lezen, schrijven, rekenen en de digitale wereld. Sommigen hebben een handicap die hen de communicatie of informatieverwerking bemoeilijkt. En ook zelfredzame burgers lopen soms vast in de wegen van onze organisatie.

Communiceren naar dé burger bestaat dus niet.

### 5.2. Inclusief communiceren en differentiëren waar nodig

#### Vakbekwame , inclusieve communicatie

Gent gaat voor een **breed bereik en een integraal toegankelijke dienstverlening** voor burgers, ondernemers, bezoekers, ... Onze communicatie en ambitie rond openbaarheid van bestuur, inspraak en co-creatie zijn hierop gericht.

Maar er zijn Gentenaars die (liever) niet aan participatie doen. En sommige kansengroepen weten onvoldoende waar ze terechtkunnen of bereiken we moeilijk. Het vraagt vandaag meer dan ooit een doelgerichte, vakbekwame aanpak om een diversiteit aan doelgroepen op een voor hen relevante manier te bereiken. Een inspanning die zeker in de coronacrisis voor velen een groot verschil maakt en met engagement op wordt ingezet.

In onze communicatie moeten we **onze referentiekaders en vaardigheden rond diversiteit fundamenteel aanscherpen**. Een diversiteitsbewuste communicatieaanpak is een moeilijk werkgebied en vraagt een volgehouden inzet. Hoe kunnen we effectiever communiceren in een superdiverse stad? Dit is een oefening die over alle thema's heen moet meegenomen worden.

Verschillende diensten, ook de Dienst Communicatie, kregen bijvoorbeeld een bad in de gelijkemansmethodiek, waar je werkt rond het begrijpen van drempels en de impact van diversiteit, gelijke kansen en armoede in je vakgebied. Andere diensten volgen in de komende periode dit traject.

### Diverse organisatie

We zijn er ons ook van bewust dat de eigen organisatie op dit vlak nog onvoldoende de maatschappelijke realiteit weerspiegelt. Net daarom wordt de **evolutie naar een meer diverse organisatie** een van de speerpunten van het HR-beleid in deze legislatuur. De diversiteit van ons personeelsbestand vergroot ons perspectief, verhoogt de herkenbaarheid van de stadsdiensten voor haar burgers en vormt een meerwaarde voor onze organisatie. Ook Dienst Communicatie schrijft zich voor de eigen werking in deze dynamiek in en geeft ook volop kansen via bijvoorbeeld beroepsinlevingsstages (BIS contracten).

Diversiteit is een breedgedragen verantwoordelijkheid binnen onze organisatie, waarbij communicatie een belangrijke hefboom is om iedereen hierrond te engageren. Dit wordt ondersteund en versterkt doorheen onze *employer branding* en voorbeeldrol als werkgever en doorheen onze *internal branding*. Waarbij we **diversiteit naar waarde schatten en op een evidente, niet-stereotype manier zichtbaar maken** in onze communicatie.

### Differentiëren waar nodig

In diversiteitscommunicatie gaan we uit van wat verbindt, met de focus op een inclusieve communicatie die bijdraagt tot sociale inclusie. Het doel is **brede communicatie die zoveel mogelijk mensen op een relevante manier aanspreekt en bereikt**. Daarbij zoeken we aansluiting bij de gemeenschappelijke kenmerken, belangen of interesses die de diversiteit in etniciteit, overtuiging, gender, leeftijd, ... overstijgen en nemen dit mee in onze communicatiestrategische overwegingen.

**Waar nodig en mogelijk differentiëren we onze communicatie** verder volgens specifieke doelgroepen, via een gerichte aanpak die we zoveel mogelijk samen uitwerken. Dit kan door het werken met focusgroepen en testpanels, het leren uit goede praktijken of door de betrokkenen hun ervaringen zelf te laten delen, ondersteund door een keuze in kanalen en tone of voice <sup>20</sup> op maat van hun belevingswereld.

**Dit overstijgt de stereotypen of de klassieke personabepaling**<sup>21</sup> en moet communicatietechnisch situationeel ingevuld worden. Inhoud, tone of voice, beeldvorming, zender, kanaal, plaats, ... kiezen we in functie van het doel, de betrokkenen, de mogelijke drempels en de realiteit. We vermijden ook onbedoelde framing.

<sup>20</sup> De toonzetting, de stijl waarin je communiceert met je doelgroep, in lijn met je merkidentiteit maar soms aangepast aan context en doelgroep.

<sup>21</sup> Het omschrijven van de kenmerken van specifieke doelgroepen, om daarrond je communicatieaanpak uit te denken.

## 5.3. Toegankelijke communicatie

Het is belangrijk dat elke burger ons maximaal kan bereiken en begrijpen en dat ook wij als organisatie en bestuur iedereen kunnen bereiken en hierin gelijkwaardig behandelen. Om dit hard te maken heeft het bestuur op 3 december 2019 het charter Integrale Toegankelijkheid goedgekeurd, met actieplannen om die toegankelijkheid tijdens deze bestuursperiode zoveel mogelijk waar te maken.

**Een van de speerpunten daarbij is toegankelijke communicatie, een onmisbare voorwaarde voor een toegankelijke stad.** Een werkgebied waar de Stad Gent al een hele tijd hard aan timmert, met een ruime reeks initiatieven rond klare taal, administratieve vereenvoudiging, trajecten rond begrijpelijke reglementen en bewonersbrieven, webtoegankelijkheid<sup>22</sup>, digitale geletterdheid, warm onthaal en dienstverlening,...

### Open, directe en herkenbare stijl

We zijn een open en nabije lokale overheid en we willen dat ook uitstralen en concreet maken in onze communicatie. We doen dit in een **toegankelijke, Nederlandse taal die heerlijk helder is**, met inzet van een brede waaier aan taalinstrumenten en – waar nodig en binnen de taalwetgeving – in andere talen.

We communiceren als **herkenbare zender of deelnemer, en met een consistente aanpak qua inhoud, vorm en stijl**. Dit zorgt meteen voor een vertrouwde en betrouwbare positie, in lijn met onze identiteit en ons merkbeleid.

We kiezen voor een schrijfstijl en opmaak van dragers die begrijpelijk zijn voor iedereen. Met een **logische opbouw en een lezersgericht perspectief**. Niet alleen in onze communicatie over beleid, maar ook in onze besluiten en reglementen zelf. In onze dienstverleningscommunicatie, bij sensibiliseringscampagnes, in vacatureberichten en in beleidsrapporten. Zowel in printcommunicatie als online.

**Ondersteunend beeld en illustraties of iconen** zijn in deze visuele maatschappij en beeldcultuur onontbeerlijk. Ze trekken de aandacht, brengen je bij de essentie en dragen bij tot een sneller begrijpen van de boodschap.

Gerichte **fotografie, video en animatie** zijn intussen een vaste waarde in onze communicatie. Dit uit zich in sterke authentieke beeldtaal in print en bij uitstek op onze digitale kanalen. Hier gaan we consequent mee verder.

We **groeien en experimenteren**, bijvoorbeeld met beeldbrieven. Hierin wordt een boodschap kort en krachtig uitgelegd, in woord én beeld. We werken ook aan een adviesboek en een universele iconenbibliotheek voor laagdrempelige communicatie, in samenwerking met de Taalunie, de gemeente Den Haag en Vlaamse steden en gemeenten.

**We zijn in wat we brengen respectvol, professioneel en transparant.** We willen onze lezers of doelpubliek niks verkopen, maar duidelijk informeren en betrekken. Onze houding en communicatie

<sup>22</sup> Webtoegankelijkheid: de Europese richtlijn 2016/2102 over de toegankelijkheid van de websites en mobiele applicaties van de overheidsinstanties legt bepaalde vereisten vast. Als websites goed in elkaar zitten kunnen ze door iedereen gebruikt worden. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/NL/TXT/HTML/?uri=CELEX:32016L2102&from=EN>

zijn daarbij verbindend, persoonlijk en benadrukken onze nabijheid en aanspreekbaarheid. Onder andere door onze lezer rechtstreeks aan te spreken en de burger altijd de mogelijkheid te geven om makkelijk contact op te nemen met een betrokken dienst of medewerker.

## 5.4. Kennisdeling en ondersteuning

### Expertiseopbouw en begeleiding

Klare taal is onmisbaar in toegankelijke communicatie. Daarom biedt onze organisatie de medewerkers **diverse opleidingen** aan waarin je helder leert schrijven en communiceren. Omdat het soms moeilijk blijft om die kennis in je eentje in de praktijk te brengen (de tijdsdruk is voor de diensten meestal groot, de inhoud is vaak complex, oude gewoontes zijn hardnekkig), is er ook begeleiding op maat.

Zoals in de **Ateliers Heldere Taal** waar een dienst door experts, zoals de taaladviseur van de Stad, begeleid wordt in heldere taal en de noden van specifieke doelgroepen zoals anderstaligen. De deelnemers herdenken en herschrijven samen documenten (voor print of digitaal) met direct resultaat: bewonersbrieven, arbeidsmarktcommunicatie en vacatures, formulieren, reglementen, ...

Vanuit de werkgroep Taalbeleid zetten de Dienst Welzijn en Gelijke Kansen, Dienst Communicatie en Digipolis in op **tools zoals een communicatiewaaijer**, die collega's kunnen gebruiken om taaldrempels in mondelinge communicatie te overbruggen.

Het netwerk webredacteurs in de diensten specialiseert zich verder in het **onderhouden van vindbare, toegankelijke digitale inhoud** voor de paar duizend themapagina's die we dagelijks met het colleganetwerk Communicatie beheren. Het digital media team van de Dienst Communicatie zorgt voor kennisdeling via werksessies en trainingen in. Doorgedreven analyse en websitestatistieken van bezoekgedrag en klantenreizen<sup>23</sup> zorgen voor **onderbouwd advies en optimalisatie**.

### Lerend netwerk - Communicatieacademie

Samen staan we sterk. Binnen het Lerend Netwerk Communicatie en de Communicatieacademie (een modulair opleidingsprogramma voor medewerkers) zullen we ons verder verdiepen in diversiteitscommunicatie en toegankelijke communicatie.

**Inzichten uitwisselen en borgen, drempels en hefboomen in communicatie benoemen, goede praktijken en instrumenten aanreiken**, (ervarings)deskundigen en doelgroepen betrekken bij pretesten en focusgroepen. We ontsluiten dit alles ook via een interactieve themagroep op Mia, onze digitale werkplek.

<sup>23</sup> Met de klantenreis of customer journey breng je in kaart welke stappen iemand doorloopt om bepaalde informatie of dienstverlening te bekomen en waar en in welke stap de fysieke of online contactmomenten zich voordoen. Het helpt om drempels weg te halen en de organisatie en toepassingen effectiever in te richten zodat het gebruiksgemak verbetert.

## Werkgroep Taalbeleid

Onder coördinatie van de Dienst Communicatie en Dienst Welzijn en Gelijke Kansen werkt de Werkgroep Taalbeleid aan een bredere aanpak en aan hulpmiddelen voor toegankelijke communicatie. Dit is van belang om **structureel en strategisch te kunnen reageren op de taaldiversiteit en taalbehoeften in de stad**.

Daarbij biedt ook de gelijkemansmethodiek houvast. Ze maakt het mogelijk gelijke kansen en (kans)armoede systematischer mee te nemen in ons communicatief denken en handelen.

En met de integratie van de OCMW-diensten in de stedelijke organisatie kwam meteen verbreding van het netwerk van collega's en intermediairs die ervaring hebben in nabije communicatie met specifieke groepen.

## 5.5. Initiatieven

1. We maken verder werk van een **diversiteitsbewuste communicatieaanpak** en communiceren inclusief en differentiëren waar nodig. **We scherpen onze referentiekaders en vaardigheden aan en zorgen voor expertiseopbouw, vorming en begeleiding**. We doen dit via ons lerend netwerk communicatie, de Communicatieacademie en de Werkgroep Taalbeleid, met aandacht voor de drempels en mogelijkheden van communicatie in een superdiverse stad. We zorgen voor samenwerking met interne en externe partners en voorzien in communicatie voor en door de doelgroepen.
2. **Toegankelijke communicatie is een onmisbare voorwaarde voor een toegankelijke stad**. We communiceren daarom in print en digitaal als herkenbare zender of deelnemer in een consistent open, directe en herkenbare stijl. In heerlijk heldere taal, met een logische opbouw, een lezersgericht perspectief en met inzet van een brede waaier aan taalinstrumenten. Met gebruik van sprekende beeldcommunicatie en vormtaal. Meertalig waar nodig en binnen de taalwetgeving.
3. Het netwerk webredacteurs in de diensten specialiseert zich verder in het onderhouden van **vindbare, toegankelijke digitale inhoud**. Het digital media team van de Dienst Communicatie zorgt voor kennisdeling via werksessies en trainingen in. Doorgedreven analyse en webstatistieken van **bezoekgedrag en klantenreizen** zorgen voor onderbouwd advies en optimalisatie.
4. Communicatie zien we als een belangrijke **hefboom voor een meer diverse organisatie**. We versterken dit **doorheen onze employer branding en voorbeeldrol als werkgever en doorheen onze internal branding**. Waarbij we diversiteit naar waarde schatten en op een **evidente, niet-stereotype manier** zichtbaar maken.

## 5.6. Samengevat

We werken aan onze diversiteitsbewuste communicatieaanpak, communiceren inclusief en differentiëren waar nodig. We zorgen voor expertiseopbouw, vorming en begeleiding in ons lerend netwerk met aandacht voor de drempels en mogelijkheden van communicatie in een superdiverse stad.

Toegankelijke communicatie is een onmisbare voorwaarde voor een toegankelijke stad. We communiceren in een open, directe en herkenbare stijl. In heerlijk heldere taal en met inzet van een

brede waaier aan taalinstrumenten in persoonlijk contact, print of digitaal. We zorgen voor vindbare, toegankelijke webinhoud die we blijven optimaliseren vanuit data en advies rond bezoekgedrag en klantenreizen.

Communicatie is een belangrijke hefboom voor een meer diverse organisatie. Onze organisatie heeft hierin een voorbeeldrol. We nemen diversiteit mee in onze employer en internal branding.

## 6. Digitale transformatie biedt kansen

### 6.1. Inleiding

**De digitale transformatie verandert onze omgeving razendsnel**, in alle maatschappelijke domeinen. De coronacrisis zorgde voor een drastische versnelling van deze digitale golf.

Ook het vakgebied communicatie en marketing evolueert aan een hoog tempo. Deze veranderingen zullen blijven aanhouden en zijn vaak disruptief, maar ze brengen ons ook **richting nieuwe modellen, een cultuur van innovatie en fascinerende opportuniteiten**. Waaróver we in de toekomst communiceren verandert dus in grote mate mee met de nieuwe maatschappelijke thema's. En ook hóe we samen in interactie gaan, inzichten delen en communiceren, transformeert.

De vernieuwing via digitalisering van klantencontacten en dossierbeheer, datagedreven werken, inbreng van artificiële intelligentie<sup>24</sup> en machinelearning<sup>25</sup> zal een drastische impact hebben op de werking van onze stadsorganisatie en ons dienstverleningsmodel. Gent kiest daarom als slimme stad strategisch voor **'spontaan digitaal' als hefboom**. Waarbij we stelselmatig een breed, laagdrempelig en eigentijds digitaal aanbod uitbouwen binnen ons brede servicegebied.

### 6.2. Toekomstverkenning, innovatie en partnerschap

De communicatiefunctie sluit zich volmondig aan bij deze ambitie en voorziet haar inbreng in een **actief innovatienetwerk met verschillende diensten van de Stad, Digipolis (omgedoopt tot District09 vanaf 2021) en de sterke digitale actoren die Gent rijk is** om onze digitale strategie verder aan te jagen en te integreren in de organisatiestrategie.

Innoverende, structurele oplossingen moeten het contact en de dienstverlening voor de burger makkelijk en betrouwbaar maken. En de systeemtoepassingen voor de interne werking vereenvoudigen of integreren.

Communicatie zal zich hierin verder ontwikkelen als een **strategische, oplossingsgerichte partner, op het snijvlak van digitale communicatie, strategie en innovatie, datamanagement en dienstverlening**.

- **We nemen technologie en data mee als hefboom** om onze communicatie en interacties relevanter en effectiever te maken en voeden dit met professioneel inzicht en advies op het vlak van content- en mediastrategie, digitale marketing en gebruikersbeleving.

<sup>24</sup> *Artificiële intelligentie (AI): verzamelnaam voor de technologieën die machines een zekere vorm van menselijke intelligentie verschaffen.*

<sup>25</sup> *Machinelearning: onderdeel of vorm van artificiële intelligentie die stelt dat de machine het vermogen heeft om zich aan te passen aan nieuwe situaties, ze kan algoritmes en patronen ontdekken en gebruiken.*

- We zetten **trajecten op die het fundament leggen voor toekomstige ontwikkelingen** zoals (chat)bots<sup>26</sup>, voice (spraakgestuurde interactie), personalisatie en geïntegreerd beheer van de digitale communicatie- en dienstverleningskanalen.
- Daarbij hoort **toekomstverkenning** rond maatschappelijke veranderingen, nieuwe technologie of veelbelovende praktijken. En **uitwisseling met andere overheden en private partners** rond vraagstukken en innovatieve oplossingen. Samen met Digipolis/District09 doen we een beroep op het **sterke ecosysteem van Gent**, met een rijk aanbod van kennisinstellingen, techbedrijven, start- en scale-ups.



### 6.3. Gebruikerservaring en datagedreven bereik

De digitale dienstverlening en gebruikersbeleving willen we stelselmatig verder uitbouwen. Laagdrempelig, begrijpelijk en bruikbaar voor iedereen. En dit moet een vlot en prettig contact zijn dat aansluit bij de verwachtingen van de burger. Die heeft voorkeurkanalen, bepaalt het tempo van de conversatie en verwacht relevante inhoud, dienstverlening en dialoog.

<sup>26</sup> Een chatbot is een geautomatiseerde gesprekspartner, een softwareprogramma waarmee je een online gesprek voert (chat – robot). Ze kunnen een belangrijke aanvulling zijn bij diensten met veel klantencontacten. ‘Bots’ zijn dan eerder toepassingen die taken automatiseren. In communicatie en dienstverlening kan je bijvoorbeeld bots inzetten om gericht te bevragen, te checken of documentatie is ontvangen, sociale media berichten te automatiseren of de eerste standaardvragen aan te bieden bij bepaalde aanvragen.

Om ons bereik te optimaliseren en de meest relevante diensten aan te bieden, zullen we **verder professionaliseren in conversatie- en netwerkmanagement en de inzet van gepaste digitale diensten en (media)kanalen**. Dankzij de digitalisering kunnen we meer op maat communiceren. We maken daarbij gebruik van data en bieden op die basis relevante informatie.

Dankzij enorme budgetten en geavanceerde datacaptatie en algoritmes bieden sommige wereldspelers uit de Big Tech ons hyper gepersonaliseerde informatie en feilloze klantenreizen aan.

Ook Stad Gent legt de lat hoog, als voorloper in dienstverlening en digitalisering. Al zijn er ook praktische en financiële grenzen aan de hoeveelheid (nieuwe) kanalen die je zinvol kunt beheren en aanbieden. We dragen ook zorg voor onze normen rond privacy, veilig gegevensbeheer en het open data beleid.



*Europees ondersteund project Collectie van de Gentenaar - participatietraject en open, gelinkte data maken zo'n 100.000 erfgoedobjecten openbaar <https://www.collectie.gent/>*

### Communicatiecampagnes en kanalen onderbouwd met data

Gericht gebruik van data bij onze communicatieacties helpt om doelgroepen beter te vinden en te **bereiken met hogere relevantie en efficiëntie**. Zo werken we aan communicatie die aankomt bij de mensen, die hen aanzet tot een handeling of actie die van belang is, bijvoorbeeld het invullen van een subsidieaanvraag. We monitoren ook een steeds groter aandeel informerende en sensibiliserende campagnes en kanalenstrategieën, wat ons helpt onderweg bij te sturen of input geeft voor vernieuwing.

### Optimale gebruikerservaring en proactief digitaal aanbod

We investeren verder in onze in-huis-expertise en externe partnerships en bouwen aan **nieuwe praktische toepassingen waarbij gemak en beleving voor de gebruiker centraal staan in ons digitale aanbod**.

We voorzien in gebruikersonderzoek en het testen van de **klantenreis**. We optimaliseren de opbouw en vormgeving van onze digitale kanalen voor een effectieve, kwaliteitsvolle en toegankelijke

**gebruikerservaring**<sup>27</sup>... We gaan ook verder met het **semantisch optimaliseren**<sup>28</sup> van websites en andere publicatieplatformen en we onderzoeken de opstap naar **bots en spraakgestuurde interactie**.

We onderzoeken ook de bijdrage van digitale communicatie tot efficiëntere en proactieve dienstverlening. Zoals via **marketing automation en meer doorgedreven personalisatie** waar dankzij het opvolgen van sleutelmomenten en acties in dossiers of van interessegebieden en gebruikersdata, meer individuele (gepersonaliseerde) of proactieve communicatie, dienstverlening en coherente gebruikerservaring mogelijk wordt.<sup>29</sup>

Via **open data en services** bieden we elke geïnteresseerde extra kennis en analyse- en ontwikkelmogelijkheden.

### Privacy en gegevensbeheer

We gaan ethisch om met gebruikersdata. We verplichten onszelf om de burger transparantie in onze data en algoritmes te bieden. Met **oog voor privacy en veilig eigenaarschap van persoonsgegevens**. Ook de actuele vraagstukken rond het delen van gegevens met derden nemen we op voor verdere strategiebepaling en blijven we aligneren met de **basisprincipes van het Gentse (open)databaseleid**.

<sup>27</sup> In vakjargon benoemd met termen zoals UX en UI (user experience & user interface)

<sup>28</sup> Semantisch optimaliseren: zoekmachines geven gebruikers de zoekresultaten die het beste bij hun zoekterm passen. De algoritmes van de zoekmachine begrijpen steeds beter waar webpagina's en hun teksten precies over gaan en leren de betekenis van woorden en zinnen begrijpen én de context waarin ze voorkomen. Webredacteurs moeten dit onder de knie hebben bij het opmaken van hun inhoud, wil je gevonden worden.

<sup>29</sup> Met marketing automation software zorg je er voor dat je via meerdere online kanalen automatisch specifieke informatie bij je klant aanlevert. Het is van belang om deze technologie uit te bouwen gezien onze schaalgrootte, de uiteenlopende werkdomeinen en het toenemend aantal kanalen en serviceplatforms die we moeten beheren.

## 6.4. Toegankelijke multikanaalaanpak

### Aanbod van een optimale mediamix

We zijn er ons van bewust dat de digitalisering vaak een snelheid neemt waar mensen niet in meekunnen en dat digitale disruptie onzekerheid veroorzaakt. Ook de meest kwetsbare burgers moeten aansluiting (blijven) vinden bij hun omgeving en de stad. Het recht op dienstverlening en dialoog op maat is daarom idealiter techniekonafhankelijk: burgers moeten zelf kunnen kiezen langs welke weg zij met de overheid contact houden. Niet alle producten kunnen online aangeboden worden en ook niet elke Gentenaar is voldoende digitaal onderlegd.

**De Stad Gent kiest voor een multikanaalaanpak waar persoonlijk contact, gedrukte én digitale communicatie kwaliteitsvol worden aangeboden in een optimale mix.**

### Digitaal talent

We hebben daarbij oog voor de opportuniteiten die de digitale en de tastbare wereld dichter bij elkaar brengen en de meerwaarde van elk kanaal. Mensen willen zich gehoord en geholpen voelen. Een persoonlijk gesprek is vaak efficiënter en maakt wederzijdse inleving en begrip makkelijker dan bijvoorbeeld een mailbericht.

Investeren in digitalisering en een warm, persoonlijk onthaal gaan dan ook hand in hand. Burgers die het moeilijker hebben met digitalisering worden gericht geholpen vanuit **Digitaal Talent, ons Gents partnerprogramma waarbij we Gentenaars op weg helpen** in de digitale wereld. Toegang tot computers, internet en de nodige begeleiding en oefenkansen helpen zo de digitale zelfredzaamheid te verhogen. Een initiatief rond digitale inclusie dat de Stad Gent al een tijd ook **voor de eigen medewerkers opzet onder de noemer Allemaal Digitaal**.

### E-inclusion by design

We houden rekening met de verschillende vaardigheden en behoeften aan informatie van de burger. We gaan daarom voor meer **e-inclusion by design: we betrekken burgers van in het begin bij nieuwe digitale initiatieven**, zodat de communicatie qua opzet, inhoud en ontwikkeling maximaal op hun mogelijkheden geraakt afgestemd.

Onze aandacht gaat daarbij naar diverse generaties en mogelijk kwetsbare groepen. Generaties die geboren zijn in digitale tijden en als digital native vlot door alles fietsen. Maar evenzeer de generaties of groepen die hier moeilijker mee kunnen omgaan en die drempels ondervinden.



## 6.5. Initiatieven

1. In lijn met de beleidsambitie ‘Meer dan een slimme stad’ ontwikkelt de communicatiefunctie zich verder als een strategische, oplossingsgerichte partner op het snijvlak van digitale communicatie, strategie en innovatie, datamanagement en dienstverlening.
2. Communicatie draagt actief bij tot het innovatienetwerk en neemt samen met interne en externe partners technologie mee als hefboom om onze communicatie en interacties relevanter en effectiever te maken. We voeden dit met inzicht en advies op het vlak van content- en mediastrategie, digitale marketing en gebruikersbeleving.
3. We starten samen met District09 en partners uit ons sterke Gentse ecosysteem trajecten die het fundament leggen voor toekomstige ontwikkelingen zoals bots, *voice* (spraakgestuurde interactie), personalisatie en geïntegreerd beheer van de digitale communicatie- en dienstverleningskanalen.
4. Daarbij hoort toekomstverkenning rond maatschappelijke veranderingen, nieuwe technologieën of veelbelovende praktijken. En uitwisseling met andere overheden en private partners rond vraagstukken en innovatieve oplossingen.
5. Door gericht gebruik van data bij onze communicatieacties kunnen we doelgroepen beter bereiken met hogere relevantie en efficiëntie. En werken we aan conversiegerichte communicatie en sterke mediakanalen.
6. We richten ons op de gebruikerservaring en het gebruiksgemak van ons digitale aanbod. Zo testen en verbeteren we de klantenreis, optimaliseren we de opbouw en vormgeving van onze digitale kanalen (UX/UI), optimaliseren we de websites voor semantisch zoeken en werken we aan meer gepersonaliseerde dienstverlening.
7. Als open stad bieden we via open data en services elke geïnteresseerde extra kennis en analyse- en ontwikkelmogelijkheden.

8. We gaan ethisch om met gebruikersdata. We hebben oog voor privacy en veilig eigenaarschap van persoonsgegevens volgens de basisprincipes van het Gentse (open)databaseleid.
9. Ook de meest kwetsbare burgers moeten aansluiting (blijven) vinden bij hun omgeving en de stad. We blijven zorgen voor een multikanaalaanpak waar persoonlijk contact, gedrukte én digitale communicatie kwaliteitsvol aangeboden worden in een optimale mix.
10. We houden rekening met de verschillende vaardigheden en behoeften aan informatie van de burger. We gaan daarom voor meer *e-inclusion by design*: we betrekken burgers van in het begin bij nieuwe digitale initiatieven, zodat de communicatie qua opzet, inhoud en ontwikkeling maximaal op hun mogelijkheden geraakt afgestemd.
11. We ondersteunen actief de trajecten Digitaal Talent (burger) en Allemaal Digitaal (medewerkers), die de nodige begeleiding en oefenkansen bieden om ieders digitale zelfredzaamheid te verhogen.

## 6.6. Samengevat

De digitale transformatie verandert onze omgeving razendsnel. Hoewel vaak disruptief, brengt dit ons richting nieuwe modellen, een cultuur van innovatie en fascinerende opportuniteiten. In lijn met de beleidsambitie 'Meer dan een slimme stad' ontwikkelt de communicatiefunctie zich verder als een strategische, oplossingsgerichte partner op het snijvlak van digitale communicatie, strategie & innovatie, datamanagement en dienstverlening.

We nemen technologie mee als hefboom en werken aan de gebruikerservaring en het gebruiksgemak van ons digitale aanbod. We verbeteren de klantenreis, optimaliseren content en zoekresultaten en ontwikkelen meer gepersonaliseerde dienstverlening. Samen met District09 en het sterke ecosysteem van Gent leggen we de fundamenten voor toekomstige ontwikkelingen zoals bots, spraakgestuurde interactie, personalisatie, geïntegreerde digitale communicatie- en dienstverlening... We hebben daarbij oog voor privacy en veilig eigenaarschap van persoonsgegevens.

Niet iedereen is digitaal onderlegd. Daarom blijven we zorgen voor een kwaliteitsvol aanbod van persoonlijk contact, gedrukte én digitale communicatie. We betrekken burgers bij de ontwikkeling van nieuwe digitale initiatieven, zodat we met ieders mogelijkheden rekening kunnen houden. We ondersteunen trajecten zoals Digitaal Talent, die burgers en medewerkers oefenkansen bieden om de digitale zelfredzaamheid te verhogen.

# 7. Communiceren met impact en vanuit strategie

## 7.1. Inleiding

Met het toenemende belang van communicatie als succesfactor voor de organisatie stijgt de **verantwoordelijkheid voor de uitkomst van de communicatie-inspanningen**. Communicatie vergt immers mankracht, budget en nauwe samenwerking. Maar ook andere domeinen en variabelen dragen – samen met communicatie – bij tot het behalen van onze stedelijke ambities.

Onze organisatie heeft veel ervaring met strategische planning, project- en programmawerking, inspraak en participatie, datamonitoring en -analyse, kwaliteit en organisatie, ... Dit zijn strategische kaders die context en inhoud bieden voor onze communicatiepraktijk. Ze maken onze communicatie **doelgerichter en doelmatiger**.

## 7.2. Afgewogen communicatieagenda

Communiceren kan op een kwaliteitsvolle manier met soms **minder maar beter afgewogen communicatie(acties)** en een beheerste inzet van mediakanalen. Door doelgericht prioriteiten te stellen binnen de vele actieplannen die zich vanzelfsprekend aandienen.

Het bestuursakkoord en de nieuwe doelstellingen en beleidsnota's zorgen voor een expliciete communicatieagenda waarbinnen prioriteiten en **SMART doelstellingen** (Specifiek, Meetbaar, Aanvaardbaar, Realistisch, Tijdgebonden) mee de basis vormen voor de **strategische communicatiebriefings voor externe en interne communicatie**.

De Stad werkt al verschillende jaren met **departementale communicatiejaarplannen** die de cadans en de **prioriteiten van de beleidsacties** volgen. We wegen af en bepalen bewust hoe we onze communicatie het beste opzetten voor een optimaal bereik en met slimme inzet van middelen. En we stemmen initiatieven, inhoud en kanalenbeheer beter af tussen de diensten, ook in de communicatie naar en binnen de wijken en diverse sectoren. Want we communiceren idealiter niet vanuit onze interne structuren, maar **vanuit het perspectief van de doelgroep of gebruiker**.

Daarnaast omvat de communicatieopdracht **ook veel evident, dagelijks communicatiewerk** en terugkerend initiatief rond openbaarheid van bestuur (zoals het ontsluiten van besluitvorming en reglementering) en de eerder klassieke voorlichting en informatie over activiteiten en dienstverlening. Dit volgehouden beheer is een kerntaak en voorzien we door nieuwe extra (digitale) kanalen **op veel meer dragers dan vroeger het geval was**. We blijven hiervoor voldoende ruimte reserveren in de dagtaak van de communicatieteams en investeren in voldoende webredacteuren en communicatiemedewerkers.

## 7.3. Meten en evalueren

We verbreden ons werkgebied rond scoping, testing en evaluatie van de communicatie, met de betrokken doelgroepen en diensten. We werken hiervoor vanuit een kwantitatieve en kwalitatieve aanpak.

### De richting die we nemen

Strategisch gaat het om de richting die we nemen en het waarom. **Monitoring en evaluatie waarbij we trends en communicatievisie bijstellen**, merkreputatie opvolgen, burgers, medewerkers en stakeholders bevragen en communicatiedoelstellingen rond belangrijke beleidsspeerpunten monitoren.

Verschillende diensten nemen hierin een actieve rol op. Onder stimulans van de Dienst Communicatie zullen we een kennisnetwerk **vormen rond methodiek, goede praktijken en het delen van inzichten**. Om dit te laten groeien, reserveren we hiervoor binnen de communicatiefunctie en in de betrokken onderzoeks- en projectbudgetten voldoende ruimte.

De vele relevante studies en rapporten die onder meer de Dienst Data en Informatie en diverse beleidsdiensten en bestuurlijke niveaus opzetten, zoals de omgevingsanalyse, de buurtmonitor en sectorale onderzoeken en rapporten, vormen een rijke bron aan informatie bij de strategische voorbereiding van communicatiecampagnes (doelgroepanalyse, context, wijktypering, diversiteit,...). Tegelijk kan in sommige van deze onderzoeken ook een vraagstuk rond communicatie worden meegenomen, wat meteen extra informatie oplevert.

### Tactische keuzes en praktijk

Tactisch en operationeel gaat het om de inrichting (hoe we het doen) en het dagelijkse werk (wat we precies doen).

We bekijken onze contentstrategie (welke betekenisvolle inhoud brengen we?) en de inzet van onze mediakanalen. We zetten specifiek communicatieonderzoek op (pretesting en effectmeting van creatieve concepten en campagnes), monitoren en analyseren digitale media en persbereik, burgervragen (Gentinfo, ombudsvragen, ...) en zo meer.

Zeker in onze digitale communicatie zijn de mogelijkheden om na te gaan of een aanpak succesvol is en of communicatiedoelen ook daadwerkelijk behaald worden legio. We sturen zo mogelijk tussentijds bij en delen de resultaten van onze evaluaties en onderzoeken. Zo kunnen ook anderen er hun voordeel mee doen.

Via dashboards met gebruikersstatistieken voor web, socialemediabereik, *social media listening*, ... bieden we inzichten voor bijsturing en verdere ontwikkeling van onze inhoud, platformen en doelgroepstrategie.

We onderzoeken hoe we het experiment met het online testpanel van 100 interne medewerkers, dat in 2019 werd opgezet, kunnen doortrekken naar een representatieve groep burgers.

## 7.4. Gedragwetenschappen en motivatiepsychologie

De grootste impact hebben we vaak waar communicatie en andere vakgebieden elkaar vinden in een wijze aanpak en creatieve oplossing.

Willen we beleid en communicatie met meer impact, dan is het interessant om **wetenschappelijke inzichten rond menselijk gedrag en behoeften uit de motivatiepsychologie en gedragseconomie mee te nemen** in beleidsoplossingen en strategische communicatie en sensibilisering.

Inzichten die door diverse overheden al langer worden gestimuleerd, zoals in het Verenigd Koninkrijk (Behavioural Insights Team), Nederland en Vlaanderen. En die in de periode van de coronapandemie, door de complexiteit van de uitdagingen, ook bij een breder publiek aan aandacht hebben gewonnen. Ze blijken relevant voor zowel communicatieve oplossingen in en over beleid als bijvoorbeeld voor ruimtelijke plannen en ingrepen op het publieke domein.

Beleids campagnes over renoveren, gezonde voeding, mobiliteit,... scoren allicht beter als ze ook gebaseerd zijn op gedragwetenschap. Dus zoeken we uit wat we nog meer kunnen doen. Tegelijk maken we onze communicatie doeltreffender door onze doelgroepen beter te leren kennen.

We voegen dit thema graag toe aan het aandachtsgebied van communicatie en andere vakgebieden, voor experiment en kennisuitwisseling met interne en externe partners.

## 7.5. Duurzaam in communicatie

De Stad Gent is in Vlaanderen een belangrijke ambassadeur voor de Duurzame Ontwikkelingsdoelstellingen van de Verenigde Naties<sup>30</sup>. Deze 17 doelstellingen vormen een leidraad in ons beleid. Gent is ervan overtuigd dat de steden hierin het verschil kunnen maken, in ons algemeen belang en dat van volgende generaties.

### Uitdragen van duurzaamheidsprincipes

Dit doen we door de Gentse beleidsdoelstellingen en realisaties in het kader van klimaat en duurzaamheid systematisch uit te dragen en een **plek te geven in onze content- en marketingstrategie. We gaan daarbij uit van de 5 grote thema's van de Verenigde Naties**: mensen, planeet, welvaart, vrede en partnerschap. De Gentse voorbeelden zijn legio en werken inspirerend. Wij zorgen samen met vele lokale en bovenlokale partners voor meer groen in de stad, voor betaalbare en hernieuwbare energie, voor degelijk onderwijs en steun aan kwetsbare kinderen. We zijn een voorloper in lokale voedselstrategie en stimuleren circulaire economie.

<sup>30</sup> In 2015 keurden de Verenigde Naties de Agenda 2030 voor Duurzame Ontwikkeling goed, met 17 duurzame ontwikkelingsdoelen. Door hun internationale toepassing vormen deze een keerpunt in het concreet maken van de duurzame, mondiale ontwikkeling en een instrument en houvast voor regeringen, ondernemingen en burgers.

**Ook de stadsorganisatie zelf draagt hiertoe bij en heeft hierin ambitie en een voorbeeldfunctie.** Zo maken we de omslag van lineair naar een circulair materialenbeleid (onder de noemer Gent Flipt), gaan we voor een duurzame aankoopstrategie, eerlijke ICT, duurzame werkkledij, eerlijke bouwmaterialen, verduurzamen we onze beleggingen, investeren we in groene energie, ...

Voor communicatie liggen hier evidente kansen om onze voorbeeldrol expliciet in de verf te zetten en bij te dragen tot bewustmaking en verandering. Dit bevestigt onze ambities, bekrachtigt onze reputatie en inspireert om mee te denken en doen.



### Duurzaam in communicatie

Er zijn ook **slimme keuzes aan de orde in de communicatieaanpak zelf**. Zo moeten we ons blijven buigen over een **duurzame inzet van printcommunicatie** (papier) binnen de mediamix en duurzaam **ondersteunend en promotioneel materiaal**. We zullen hiervoor een leidraad opstellen en goede praktijken opvolgen.

Met de omschakeling van de stadsdrukkerij naar een samenwerking met externe drukkerijen zal hier extra aandacht naar gaan. Ook de uitrol van een nieuw online platform voor de creatieve opmaak en bestelling van communicatieproducten zal hierbij een instrument zijn.

De juiste mix volgens boodschap en doelgroep bepalen, is altijd essentieel. Maar daar waar we terecht print gebruiken, leidt dit nog onvoldoende tot scherpe keuzes in oplagen en spreidingsplannen. We zullen gericht het daadwerkelijke bereik en verbruik opvolgen, om bij volgende opdrachten bij te sturen. Dit kan een plaats krijgen in het meten en evalueren van acties en campagnes waar van bij de start de verwachte resultaten zijn vastgelegd.

We geven ook voorrang aan duurzaam materiaal voor onze communicatieacties, zoals papier, banners, beursstanden, vlaggen, ... En we zorgen ervoor dat ze zoveel mogelijk kunnen gedeeld of hergebruikt worden.

## 7.6. Initiatieven

1. Met het toenemende belang van communicatie als succesfactor voor de organisatie stijgt de verantwoordelijkheid voor de uitkomst van de communicatie-inspanningen. We maken onze communicatie doelgerichter en doelmatiger, door gebruik van de diverse beleidsstrategische kaders die de organisatie ons biedt.
2. Het kan soms met minder maar beter afgewogen communicatie(acties) en een beheerste inzet van mediakanalen. We prioriteren binnen de vele actieplannen die zich aandienen en richten ons op SMART doelstellingen en strategische communicatiebriefings voor omvattende externe en interne communicatiecampagnes.
3. We stemmen initiatieven, inhoud en kanalenbeheer beter af tussen de diensten, ook in de communicatie naar en binnen de wijken en diverse sectoren. We communiceren idealiter niet vanuit onze interne structuren, maar vanuit het perspectief van de doelgroep of gebruiker.
4. De communicatieopdracht omvat veel dagelijks communicatiewerk rond informatiedeling en openbaarheid van bestuur, op veel meer dragers dan vroeger het geval was. We blijven hiervoor voldoende ruimte reserveren in de dagtaak van de communicatieteams en investeren in voldoende webredacteuren en communicatiemedewerkers.
5. We verbreden ons werkgebied rond scoping, testing en evaluatie van de communicatie met de betrokken doelgroepen en diensten. Via monitoring en evaluatie volgen we trends op (imago, kanalenonderzoek, ...) en stellen we de communicatievisie bij. In een kennisnetwerk brengen we methodieken, goede praktijken en (de opzet van) onderzoeken samen.
6. Voor onze dagelijkse werking volgen we onze contentstrategie en de inzet van onze mediakanalen op. We voorzien pretesting en effectmeting van creatieve concepten en campagnes, zetten burgerpanels op, monitoren en analyseren digitale media en persbereik.
7. We nemen wetenschappelijke inzichten rond menselijk gedrag en behoeften uit de motivatiepsychologie en gedragseconomie mee in beleidsoplossingen en strategische communicatie en sensibilisering. Voor beleid en communicatie met meer impact.
8. We dragen de Gentse beleidsdoelstellingen en realisaties in het kader van klimaat en duurzaamheid systematisch uit en geven die een plek in onze content- en marketingstrategie. We gaan daarbij uit van de 5 grote thema's van de Verenigde Naties. Ook de stadsorganisatie zelf draagt hiertoe bij en heeft hierin ambitie en een voorbeeldfunctie. Dit bevestigt onze reputatie en inspireert om mee te denken en doen.
9. Er zijn ook slimme keuzes aan de orde in de communicatieaanpak zelf. Zo blijven we ons buigen over een duurzame inzet van printcommunicatie (papier) binnen de mediamix en duurzaam ondersteunend en promotioneel materiaal.

## 7.7. Samengevat

We maken onze communicatie doelgerichter en doelmatiger, door gebruik van de beleidsstrategische kaders die de organisatie ons biedt. We monitoren trends en beeldvorming, voorzien in testing van creatieve concepten en campagnes, analyseren digitale mediagebruik en stellen in ons kennisnetwerk de communicatieaanpak en -visie bij.

We wegen onze communicatie-inspanningen af en vertrekken bij de opzet vanuit strategische communicatiebriefings. Diensten bundelen hun inspanningen - ook in wijk- en sectorcommunicatie - en communiceren idealiter niet vanuit interne structuren maar vanuit het perspectief van de doelgroep of gebruiker.

We reserveren voldoende ruimte bij de communicatieteams en webredacteurs om hun basistaak rond informatiedeling en openbaarheid van bestuur op de diverse kanalen te kunnen verzekeren.

Wetenschappelijke inzichten uit de motivatiepsychologie en gedragseconomie nemen we mee in beleidsoplossingen en strategische communicatie om onze impact te verhogen.

De Gentse ambitie en duurzame ontwikkelingsdoelstellingen van de VN geven we een plek in onze content- en marketingstrategie. Ook de stadsorganisatie neemt hierin een voorbeeldrol op die we samen uitdragen.

## 8. Wendbare communicatiefunctie, standvastig in de koers

### 8.1. Inleiding

Onze organisatie wordt meer en meer een open netwerkorganisatie, waarbij collega's vanuit verschillende diensten samen aan de slag zijn in wisselende projectteams en in directe dialoog met de omgeving. Dat is essentieel, want vraagstukken worden complexer en moeten multidisciplinair en innovatief benaderd worden. Dit vergt flexibiliteit van de medewerkers en van de organisatie in denken en doen.

Dat geldt niet in het minst voor de communicatiefunctie. Deze werkt interdisciplinair, zorgt voor reflectie, verbindt diensten en beleidsthema's met de blik op de burger, stelt zich in advies en dienstverlening wendbaar op, maar is standvastig in de overeengekomen communicatieve strategie.

### 8.2. Communicatieve organisatie

Iedereen communiceert. Vakmensen helpen daarbij. De communicatiewerking binnen Stad Gent ontwikkelde zich de jongste jaren naar een netwerkmodel met collega's die in diverse diensten dicht bij hun thema en dicht bij hun partners en doelgroep in het communicatievak staan.

Zij vormen samen met de centrale communicatiedienst het Netwerk Communicatie, met een beslagen coördinator in elke departement en communicatiemedewerkers in de verschillende diensten. Veel-communicerende diensten, en dat zijn er vanzelf steeds meer, houden er soms een team op na voor projectcommunicatie, webredactie, interne communicatie,....

De Dienst Communicatie stimuleert samen met de coördinatoren de brede samenwerking en neemt vanuit haar helicopterview de organisatie mee in een gedeelde communicatievisie, zodat iedereen de goeie aanpak, basishouding en bedoeling ter harte kan nemen. Dat gaat niet enkel over wat de communicatiemedewerkers doen, maar over wat we van iedereen verwachten in een communicatieve organisatie. Een gedreven bestuur en management dat zich ook hierin blijvend bekwaamt, draagt deze ambities mee uit naar de medewerkers en helpt dit mee omzetten in de praktijk, zodat de kracht van het netwerk de kracht van de organisatie wordt.

De voordelen van zo'n netwerkmodel benoemt Eric Goubin, wetenschappelijk medewerker bij Kortom, als volgt <sup>31</sup>:

- Elk neemt eigen communicatieverantwoordelijkheid op: er is communicatie in het hart van de organisatie;
- Potentieel grotere klantvriendelijkheid vanwege zowel de centrale communicatiedienst als vanwege de communicatiemedewerkers in de diensten;
- Centraal stimuleren van kwaliteitszorg en kunnen inspelen op decentrale communicatievragen;
- Hoge mate van professionaliteit en kwaliteit van het communicatiewerk.

Sinds januari 2019 vormen de communicatiediensten van de Stad Gent en OCMW Gent 1 communicatiedienst voor de eengemaakte organisatie. De dienst neemt opdrachten voor interne en publieke communicatie aan voor de diverse diensten, op vlak van grafische vormgeving, DTP en prepress<sup>32</sup>, copywriting en taaladvies, campagneontwikkeling, merkstrategie, monitoring en onderzoek, digitale marketing, changecommunicatie,...

De centrale communicatiedienst zorgt ook voor de persberichtgeving en het beheer en doorontwikkeling van de corporate mediakanalen, zoals het stadsmagazine, de digitale werkplek en intranet (Mia), het personeelsmagazine, website en social mediakanalen. Thematische en sectorale media worden door de collega's in de diensten beheerd, binnen de strategische krijtlijnen die met Dienst Communicatie worden uitgezet.

Digipolis en Dienst Data en Informatie zijn bij de digitalisering van de communicatie belangrijke partners. En we voorzien raamovereenkomsten met externe creatieve bureaus waar de diensten makkelijk mee kunnen samenwerken wanneer de capaciteit of het nodige specialisme onvoldoende in huis beschikbaar is.

## 8.3. Hand in hand naar verbreding

Het vakgebied communicatie verandert razendsnel en beleeft boeiende tijden. Het domein verbreedt, nieuwe specialisaties ontstaan en disciplines groeien steeds meer naar elkaar toe. Denken we maar aan thema's als dienstverlening en klantenmanagement, omgevings- en stakeholdersanalyse, data- en informatiemanagement, digitalisering en innovatie, organisatie- en cultuurverandering, ... Dit is een evolutie die hand in hand gaat met een veranderende buitenwereld en een evoluerende organisatie.

<sup>31</sup> Zie het onderzoeksrapport van Eric Goubin - 'De Nieuwe Communicatiedienst' door Kortom, p. 34 tem 36  
<https://www.kortom.be/denieuwecomunicatiedienst>

<sup>32</sup> DTP of desktoppublishing is het bewerken en of opmaken van drukwerk zoals affiches, brochures, infografieken, ... Die worden door 'de prepress' omgezet naar een drukklaar bestand om aan de drukker te bezorgen.

- Diensten en collega's moeten dan ook actief interesse hebben in elkaars rol en over extra kennis beschikken uit complementaire vakgebieden. Geen digitale media zonder datagedreven werken. Geen changecommunicatie zonder organisatie-inzicht. Geen merkmanagement zonder verhaal omtrent beleid en strategie.
- Het is aan de medewerkers om hun sterktes samen te leggen en vanuit hun eigen specialisatie advies en inzicht te delen binnen het netwerk. Dit kan een mooie aanvulling zijn bij het vernieuwde opleidingsprogramma dat vanuit de Communicatieacademie samen met de Dienst Talent en Ontwikkeling is opgezet.



## 8.4. Initiatieven

1. We organiseren onze communicatie in een netwerkmodel. Met communicatie die bij uitstek binnen de diverse diensten wordt opgenomen. Op maat van de omgeving en dicht bij de inhoud van het werk. Onze communicatiemedewerkers zijn vakbekwaam, werken interdisciplinair en wendbaar, vaak in wisselende projectteams.
2. De centrale communicatiedienst en de coördinatoren van elk departement zorgen voor strategische richting, versterken hun expertises en die van de collega's met advies en ondersteuning, zodat de kracht van het netwerk de kracht van de organisatie wordt.
3. Een gedreven bestuur en management dragen de ambitie van een communicatieve organisatie mee uit naar medewerkers en omgeving en doen die omzetten in de praktijk, zodat de kracht van het netwerk de kracht van de organisatie wordt.
4. Het vakgebied communicatie verbreedt, nieuwe specialisaties ontstaan en disciplines groeien steeds meer naar elkaar toe. Het is aan de medewerkers uit complementaire vakgebieden om

hun sterktes samen te leggen en vanuit hun specialisatie advies en inzicht te delen binnen het netwerk en samen de klus te klaren. Dienst Communicatie stimuleert deze groei en kennisdeling.

## 8.5. Samengevat

We organiseren onze communicatie in een netwerkmodel. Met communicatie die bij uitstek binnen de diverse diensten wordt opgenomen, dicht bij de inhoud van het werk, het beleidsdomein en hun doelgroepen. Onze communicatiemedewerkers zijn bekwaam in hun communicatievak, werken interdisciplinair en wendbaar, vaak in wisselende projectteams.

De centrale Dienst Communicatie en de coördinatoren communicatie van elk departement zorgen voor strategische richting, versterken hun expertise en die van de collega's, zodat de kracht van het netwerk de kracht van de organisatie wordt. Een gedreven bestuur en management draagt de ambitie van een communicatieve organisatie mee uit.

## 9. Bijlage: missie en doelstellingen meerjarenplan

### Missie Stad Gent

*Gent is een fiere stad waar mensen graag wonen, werken en genieten.*

*Een stad die ademt en laat ademen.*

*Iedereen is er even veel anders en even veel Gentenaar.*

*Kinderen krijgen hier ruimte om te groeien.*

*Mensen krijgen de kans om hun talenten te ontplooien.*

*In Gent ondernemen en experimenteren we.*

*Met de blik gericht op de wereld.*

*Wij creëren de stad samen.*

*En maken voor de volgende generaties de omslag naar een nog beter Gent.*

### Operationele doelstelling OD10071

- Een scherpgesteld imago, meer experimenteer- en innovatieruimte en kracht, een versterkt Gentse (stads)regionale en internationale positie zorgen dat Gent haar ambities beter en verbindend kan realiseren

### Operationele doelstelling OD10078

- Versterken van de communicatieve organisatie, die luistert, informeert, verbindt en stimuleert

