

# “Sommige dingen moet je gewoon doen”

## Wat kunnen we leren van de organisatie en communicatie rond de NSS?

‘De Top was top’ kopten de kranten na de Nuclear Security Summit (NSS) in het voorjaar van 2014. Het succes van de organisatie én de communicatie van de top was het resultaat van de intensieve samenwerking van een groot aantal organisaties. Wat zijn de sleutels voor succesvolle samenwerking in dit soort projecten, waarbij geen enkele organisatie ‘de baas’ is? “Overleg zit in ons DNA”, zegt *Dido van Holthe*, projectmanager Communicatie bij de NSS. “Daarin zat de kracht voor deze samenwerking.” Welke lessen kunnen we uit de NSS trekken voor andere grote samenwerkingsprojecten? Hoe ga je bijvoorbeeld om met belangen van de deelnemende organisaties, met verschillende dilemma’s, en met het grote aantal betrokken communicatiemensen? “Spreek dingen van te voren uit en af, dan is er niets aan de hand”, adviseert *Ivar Nijhuis*, directeur Communicatie van het Ministerie van Buitenlandse Zaken tijdens de NSS.

120 communicatieprofessionals, 2500 journalisten, 53 landen met 5.000 delegatieleden, 30 rampscenario’s, 25 partners, 18 gemeenten, 4 provincies, 6 veiligheidsregio’s, 5 departementen en een handvol uitvoeringsorganisaties en 1 Kernteam Strategische Communicatie met mensen van de ministeries van Buitenlandse Zaken, Algemene Zaken, Defensie, IenM/Rijkswaterstaat, en van de Nationale Politie, de NCTV en de gemeente Den Haag. *Dido van Holthe*, projectmanager Communicatie en *Ivar Nijhuis*, directeur Communicatie van het ministerie van Buitenlandse Zaken, kunnen de omvang van het ‘project NSS’ het beste vatten in cijfers. Maar cijfers vertellen weinig over de dilemma’s rond het project en al helemaal niets over de beleving van betrokkenen. We vroegen hen naar de dilemma’s en lessen en hadden met Roelof Benthem, organisatie- en communicatieadviseur bij Twynstra Gudde, een gesprek over samenwerking in tijdelijke coalities.

### Dilemma’s

“De *downside* van grote evenementen is de overlast; de *upside* is vaak een feest aan het einde van de dag, bijvoorbeeld bij een huldiging of zoals bij de troon-

wisseling. Maar wat is de *upside* van de NSS?”, schetst *Ivar Nijhuis* het eerste communicatiedilemma. “Er was veel overlast, het verkeer werd ontregeld, een deel van Den Haag ging dicht. Maar er was geen feest aan het eind van de dagen. Dat was voor ons heel moeilijk in de communicatie. Daar kwam nog bij dat het onderwerp lastig is om over te communiceren. Nucleair terrorisme en nucleaire beveiliging, dat is niet iets wat je kunt zien, maar waar mensen wel beelden bij hebben. Daarom hebben we fors geïnvesteerd in het kennisniveau van journalisten. En in de kernboodschappen is ervoor gekozen om een veilig, waardig en ongestoord verloop van deze top voorop te stellen.”

“We waren het er vrij snel over eens dat we transparant wilden zijn over zichtbare veiligheidsmaatregelen”, vertelt *Van Holthe* over een ander dilemma. “Die openheid hebben we opgenomen in onze uitgangspunten. Want sommige bestuurders willen nog wel eens iets anders gaan roepen, zodra er gepraat wordt over wapens in de lucht en afweergeschut. Als het in de media vervolgens over niets anders meer gaat en er angstbeelden ontstaan, kan dat afbreuk doen aan het beeld van de top”, legt ze uit.



### Communicatie langs 4 lijnen

- Communicatie over de inhoud: Waar gaat die top eigenlijk over?
- Communicatie om te profileren: de gemeente Den Haag wil zich graag profileren als 'internationale stad van Vrede en Recht'. De NSS-top is een uitgelezen moment om dat over het voetlicht te brengen. Maar de top is ook een kans om Nederland 'als land van vrede, recht en veiligheid, dat er internationaal toe doet, meetelt op dit gebied en veel kennis in huis heeft' wereldwijd in de kijker te spelen.
- Impactcommunicatie: niemand kon aanvankelijk precies inschatten hoe groot de impact van de NSS zou zijn op het dagelijkse leven van alle Nederlanders, en van de inwoners in Den Haag in het bijzonder.
- Crisiscommunicatie. Er zijn zo'n 30 verschillende rampscenari'o's uitgewerkt, variërend van een eventuele bomaanslag tot slechte kip bij de lunch.

Ook bij een derde dilemma liepen de communicatiemensen aan tegen bezwaren van bestuurders. Van Holthe: "Wij wilden eigenlijk veel eerder beginnen met de persconferenties, vanuit de gedachte dat het complexe materie is en je mensen langzaam moet voorbereiden. Maar de bestuurders vonden dat er nog te weinig inhoudelijke informatie was en dat we nog niet op gedetailleerde vragen van journalisten en

bewoners van Den Haag konden ingaan. Terwijl wij vonden dat je dat kon uitleggen. Het gaat ook over het geven van procesinformatie. Je kunt uitleggen hoe je mensen erbij gaat betrekken."

### Metaboodschappen en microcommunicatie

"Als je op rijksniveau met communicatie bezig bent, communiceer je eigenlijk 'meta-boodschappen'". Peter van Dolen, destijds plaatsvervangend directeur Communicatie bij de gemeente Den Haag, vertelt het Haagse verhaal. "Als de burgemeester op zaterdag bij de slager staat wordt hij door inwoners over allerlei zaken aangesproken. Toen de top begon te leven uiteraard ook over de NSS en de gevolgen voor de stad: ook door mensen die bang waren, bijvoorbeeld voor raketten in de achtertuin. Daardoor beleeft een lokale bestuurder het heel anders dan een minister. Dat stelt dus ook andere eisen aan de overheidscommunicatie." Bewoners van het gebied rondom het World Forum – de locatie van de NSS – werden door de top het meest in hun vrijheid beperkt. "De gemeente Den Haag is heel zorgvuldig met deze bewoners omgegaan. Straat voor straat, huis voor huis zijn mensen benaderd. Iedereen kreeg een telefoonnummer dat ze konden bellen met vragen of opmerkingen. Dat heeft heel veel goodwill gekweekt", vertelt Van Dolen. De aanpak van de gemeente Den Haag was een goed voorbeeld dat goed deed volgen: andere gemeenten die veel overlast gingen krijgen, met wegafsluitingen en zwaar beveiligde hotels, hebben het op een vergelijk-

bare manier opgelost: communicatie op straatniveau. Peter van Dolen legt de lokale gang van zaken uit: "Het was niet aan de gemeente Den Haag om met de bevolking van bijvoorbeeld Wassenaar te communiceren; dat moest Wassenaar zelf doen. We moesten er dus voor zorgen dat de communicatieadviseurs en woordvoerders van andere gemeenten goed op de hoogte waren. Een paar weken voor de eerste grote persconferentie zijn er door BZ en de NCTV bijeenkomsten georganiseerd om collega's van andere betrokken gemeenten bij te praten over de NSS en alle consequenties."

### Verschillende vormen van samenwerking

Bentham en collega's bij Twynstra Gudde onderscheiden drie verschillende typen van coalities of samenwerkingen:

#### De besluitvormingsgerichte coalitie

'Hoe kan ik de ambitie van mijn organisatie realiseren in afstemming met alle betrokkenen?' is centrale vraag in de besluitvormingsgerichte coalitie. Dit is de wereld van projecten en programma's. De sturing vindt plaats vanuit één punt. Eén organisatie ziet een bepaald probleem, of is opdrachtgever. Dit is waar de organisatie rond de NSS zat: het is duidelijk wat men wil bereiken, hoe dat georganiseerd moet worden, en er zijn heldere structuren en duidelijke afspraken. Dit soort type samenwerking vindt veel plaats.

#### De samenwerkingsgerichte coalitie

'Hoe kan ik samen met partners sterker staan om onze ambities waar te maken?' is de centrale vraag in de samenwerkingsgerichte coalitie. Het gaat hier niet om het regisseren van een verhaal, maar om het partneren. Twee of meer organisaties kijken naar hun belangen en zoeken samen naar wat ze kunnen winnen en wat voor ambitie ze kunnen krijgen. Anders gezegd: de samenwerking tussen die organisaties staat centraal. Er is minder sturing vanuit één punt of een vaste structuur.

#### De netwerkgerichte coalitie

'Hoe kan ik initiatieven aanboren en versterken om ook mijn eigen ambities te voeden?' is de centrale vraag in de netwerkgerichte coalitie. Het gaat hier om actieve netwerken, een spontane arena waar mensen en organisaties elkaar snel vinden, vraagstukken aanpakken en nieuwe dingen met elkaar uitdenken.



### Communicatie in coalities

Is zo'n groot project als de NSS nu een uitzondering? Of gaan we er steeds meer naar toe dat onderwerpen in een complex verband met meerdere partners worden op- en aangepakt? Roelof Benthem heeft eruitgesproken ideeën over: "Organisaties doen het niet meer alleen. Samenwerkingen wisselen voortdurend, afhankelijk van het vraagstuk dat zich voordoet. Niemand is meer eigenaar van een onderwerp. Tijdelijke coalities worden common practice." Benthem is organisatie- en communicatieadviseur bij Twynstra Gudde. Hij werkt in de wereld van programma's en projecten. Hij ziet dat complexe opgaven steeds meer met elkaar worden opgelost. "Het valt me ook op dat organisaties kleiner worden, teruggaan naar hun *core business*, naar waar ze goed in zijn. En daar, op het snijvlak met andere organisaties, in tijdelijke coalities en wisselende netwerken, ontstaan slimme oplossingen en toegevoegde waarde."

De nieuwe werkpraktijk zit in dit soort type projecten en samenwerkingsverbanden, is de overtuiging van Benthem. "Ik denk dat 80 procent van al het werk gebeurt tussen organisaties of in die samenwerking. Mijn stelling is dat je je nog maar voor 10 tot 20 procent moet druk maken over je eigen organisatie. Het 'echte' werk gebeurt in samenwerkingsverbanden."

### Kennis over nucleaire veiligheid

Omdat het onderwerp 'nucleaire veiligheid' en 'het voorkomen van nucleair terrorisme' niet direct een helder beeld oproept bij de meeste mensen, organiseerde BZ een aantal masterclasses, met de bedoeling om het kennisniveau hierover aan te vullen. Zo kregen journalisten les aan de TU Delft, om hun berichten over de NSS theoretisch te kunnen onderbouwen. "Het is echt ingewikkelde kost om te communiceren", legt Nijhuis uit. "De masterclasses werden georganiseerd samen met de TU Delft om ook de onafhankelijkheid van de kennis te waarborgen."

In het voortraject wilde het projectteam weten wat het kennisniveau van de Hagenaars en de rest van Nederland was, met name op het gebied van nucleaire veiligheid. De uitkomst was verrassend: in februari – een maand vóór de top – wist 75 procent van de Nederlanders dat de NSS in Den Haag werd gehouden en waar het overging. Dat is hoog. Vanaf dat moment zei al 25 procent thuis te gaan werken. Rijkswaterstaat streefde naar 30 procent, en uiteindelijk bleef 50 procent thuis.

den, dáár moet en kun je een toegevoegde waarde hebben. Daarbij moet je natuurlijk wel voor je eigen organisatie nadenken, maar dat is nog maar een heel klein deel van je tijd en capaciteit", zegt hij.

In het communicatievak is het op dit vlak opvallend stil, vindt Benthem. Bijna alle modellen en werkwijzen over communicatie werken vanuit één organisatieperspectief. Het gaat steeds over één merk, over de profilering van één organisatie, over corporate communicatie of over het communicatiever maken van organisaties. Maar in zijn optiek gebeurt het *tussen* die organisaties. "Om je rol als communicatieadviseur beter te kunnen vervullen, is het belangrijk je te realiseren wat er gebeurt", vindt Benthem. "Alles verschuift. En de vraag is wat dat betekent voor je communicatie-aanpak. Gelden er bijvoorbeeld andere spelregels? Als je teruggaat naar de basis en de klassieke elementen zender-ontvanger-boodschap-feedback erbij haalt, wat is daarvan nog bruikbaar in de nieuwe samenwerkingsverbanden? Welke elementen spelen nog een rol?", vraagt Benthem zich af. Denken vanuit de ontvanger en betekenis geven aan wat je doet voor die ontvanger is volgens Benthem de kern van het communicatievak. "Je moet vanuit dat perspectief denken en handelen, dan maakt het eigenlijk niet uit of je het hebt over samenwerking of één organisatie." Vervolgens komen er allerlei vragen bij: moet je het samenwerkingsverband als afzender centraal zetten? Of juist de achterliggende organisaties. En als iedere organisatie zelf communiceert, hoe regisseer je dan de communicatie?

### De kracht van samenwerking

Een grote factor van belang in het verhaal rondom de NSS-communicatie is het overleg. Het was voor Van Holthe een eerste belangrijke les. "Soms werd ik helemaal horendol van al het overleg", biecht ze op. In het begin kwamen de 20 partners maandelijks bij elkaar. Het gezelschap bleek veel te divers om slagvaardig te kunnen besluiten en handelen. Daarop werd naast het Brede Communicatieoverleg het Kernteam Strategische Communicatie gevormd. Ivar Nijhuis werd voorzitter, overige leden waren afkomstig van IenM/Rijkswaterstaat, de gemeente Den Haag, de NCTV, het ministerie van Algemene Zaken en de Nationale Politie. Daarnaast is er vanuit de NCTV de expertgroep communicatie en veiligheid ingericht. "Het zit in ons DNA, al het overleg en het afstemmen", zegt Van Holthe. "Je kunt het vervelend vinden, maar het hoort er gewoon bij. Onze kracht in dit project zat in onze samenwerking." Terugkijkend zegt Judith Sluiter, Hoofd Eenheid Communicatie bij de NCTV: "Ik denk dat het een verstandige strategie is

### Mediacentrum

Er werden zo'n 2500 journalisten verwacht, uit de hele wereld. Al die schrijvende en visuele pers moesten kunnen beschikken over voldoende werkplekken. Ook moest er gezorgd worden voor mogelijkheden voor de journalisten om te praten met de vertegenwoordigers van hun eigen land die aan de conferentie deelnamen. Daarvoor werden allerlei ingewikkelde roosters en intekenprogramma's voor alle persbriefings opgesteld. Ten slotte ontwikkelde BZ een inhoudelijk mediaprogramma in het mediacentrum met onderwerpen die aan de NSS verwant waren. Zo kreeg de aanwezige pers de mogelijkheid om de NSS ook vanuit een breder perspectief te belichten. "Een ander belangrijk onderdeel van de mediastrategie was dat Nieuwsuur en in een later stadium ook Een Vandaag een kijkje achter de schermen kregen", vertelt Van Holthe. "Nieuwsuur heeft een half jaar meegelopen. We hebben ze aan de operationele en inhoudelijke voorbereidingskant mee laten kijken wat er bij komt kijken. Dat heeft zowel wat ons betreft, maar ook voor Nieuwsuur, heel goed gewerkt. De resultaten ervan zijn twee specifieke uitzendingen geweest waar we veel positieve kritiek over hebben gekregen." Intern is er wel discussie geweest hierover. "Is dat wel verstandig, vroegen sommigen zich af", vertelt Nijhuis. "Ze waren van mening dat als je Nieuwsuur laat meelopen, ze vast iets vinden om op te schieten. Maar wij hebben dit heel bewust gedaan om duidelijk te maken wat de complexiteit van zo'n internationale top is." Er zaten wel grenzen aan wat Nieuwsuur wel en niet mocht filmen. Met name veiligheidsissues werden niet gefilmd, en ook inhoudelijke discussies die uiteindelijk leidden tot het communiqué zijn niet woord voor woord in beeld gebracht.

om polderend te beginnen, totdat het moment komt waarop iedereen zegt: 'En nu hebben we een leider of iemand met mandaat nodig'. Dan is het moment dat iedereen je het gunt en jou accepteert als 'generaal communicatie'. Maar om het zo vanaf het begin te doen, dan zeg je eigenlijk tegen al die partijen: 'Leuk dat jullie er zijn, maar wij steken de vinger op want wij zijn degene die het voortouw nemen'. Dat werkt niet." Nijhuis werd op die manier de 'generaal communicatie' van de NSS.

### Vernieuwend

“Een van de uitgangspunten voor de top was dat deze vernieuwend moest zijn”, vertelt Van Holthe. “We wilden de top volledig *paperless* laten zijn. Er werd een app ontwikkeld voor de deelnemers van de top en een aparte app voor journalisten. We hoefden dus geen programma-boekjes te laten drukken.” Communicatie met delegatieleden en journalisten ging via de app en door middel van narrowcasting op schermen in en buiten de zalen. “Niet alle vertegenwoordigers van de 58 deelnemende landen waren even ver met paperless werken. Voor hen stelden we Ipads ter beschikking, die na afloop netjes teruggegeven zijn. Zo werd iedereen gedwongen om de app te gebruiken.”

### Veelkleurige communicatie

Een tweede les die we kunnen trekken uit de NSS is dat de deelnemende partijen voldoende de ruimte moeten krijgen voor individuele profilering. “Elke organisatie wil zichzelf goed neerzetten, en dat kan met elkaar gaan concurreren en spanningen opleveren”, legt Nijhuis uit. “Het is heel normaal om je eigen organisatie te willen profileren. Door die behoefte te erkennen en er op voorhand afspraken over te maken voorkom je onderlinge concurrentie. Spreek dat van te voren uit en af, dan is er niets aan de hand.” Judith Sluiter van het NCTV hakt vaker met het bijltje en werkt met een ‘message house’:

hierin doet iedereen zijn verhaal en worden hete hangijzers benoemd. Iedereen gaat terug naar zijn eigen organisatie en komt met een oplossing voor zijn deel van het probleem. ‘Veelkleurige communicatie’ is volgens Sluiter een werkbare oplossing voor zulke samenwerkingsverbanden. Van Holthe: “De kernboodschappen rond de NSS zijn overeind gebleven; alleen hebben gemeenten deze specifiek gemaakt voor hun inwoners. Ze werden aangevuld met voor hun relevante kernboodschappen. In het begin dreigde de kernboodschap door iedereen anders verwoord te worden. Met alle partijen is toen één kernboodschap afgesproken, maar als afzender blijf je wel verantwoordelijk voor het verhaal ernaast.”

### Gewoon doen

‘Niet afwachten en gewoon doen’ is een derde les. Het bleek achteraf een impuls die erg goed werkte. Van Holthe: “We wilden vóór de eerste persconferentie bijeenkomsten organiseren voor betrokken gemeenten en provincies, om ze er tijdig te betrekken. Tegelijkertijd moesten we ze eerst via de bestuurlijke weg in beweging krijgen. Maar we constateerden dat we echt niet langer konden wachten op welke bestuurder dan ook. We hebben toen onze collega’s bij de gemeente gewoon uitgenodigd. We kregen daarop goede feedback; als we gewacht hadden op de bestuurders dan was het waarschijnlijk te laat geweest. Sommige dingen moet je gewoon doen.”

Tekst: Carmen Brinkman, redacteur bij het Ministerie van Buitenlandse Zaken, en Renée Swart, kennisadviseur bij de Academie voor Overheidscommunicatie, Ministerie van Algemene Zaken

Dit artikel kwam tot stand n.a.v. de kennismiddag van de Academie voor Overheidscommunicatie op 18 september 2014 over loslaten en sturen in complexe projecten: ‘Sleutels voor succesvolle samenwerking’. Sprekers waren Roelof Benthem (Twynstra Gudde), Ivar Nijhuis (directeur Communicatie van Ministerie van BZ tijdens NSS), Dido van Holthe (projectmanager Communicatie NSS), Judith Sluiter (NCTV), Peter van Dolen (gemeente Den Haag tijdens NSS), Marijke Burmann (Nationale Politie) en Egbert de Vos (Ministerie van Algemene Zaken). Op deze maandelijke kennismiddagen laten sprekers van binnen en buiten de overheid hun licht schijnen over actuele communicatieonderwerpen. Op deze manier blijven communicatieprofessionals van de Rijksoverheid op de hoogte van ontwikkelingen in hun vak. Kijk voor meer informatie op [www.rijksoverheid.nl/overheidscommunicatie](http://www.rijksoverheid.nl/overheidscommunicatie)

