



HALLO STAATSBOSBEHEER, HIER DE NEWSROOM

Annemiek Groeneweg | juni 2018



Een advies over hoe interne communicatie de Newsroom
van Staatsbosbeheer verder op weg kan helpen

HALLO STAATSBOSBEHEER, HIER DE NEWSROOM

Een advies over hoe interne communicatie de Newsroom van Staatsbosbeheer verder op weg kan helpen als het gaat over haar rol in issue- en reputatiemanagement.

**Bezoekadres**

Smallepad 5
3811 MG, Amersfoort
030-6926111

Postadres

Postbus 2
3800 AA Amersfoort

Begeleider

Antoinette van Heck

**Bezoekadres**

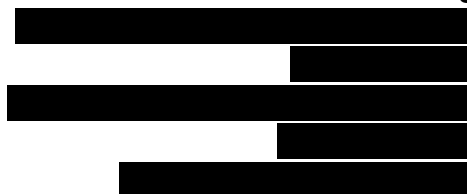
Kerkweg 100
6717 JS, Ede
0318 - 696 300

Postadres

Postbus 80
6710 BB Ede

Begeleider

Erik Kolkman

**Auteur: Annemiek Groeneweg**

Opleiding: Communicatie



VOORWOORD

“Hallo Bandoeng, hier Den Haag.” Het is 7 januari 1929 als Koningin Emma met deze woorden de radiotelefoonverbinding met Nederlands-Indië officieel in gebruik neemt. Dit markeert het begin van een periode waarin zendstations als Radio Kootwijk intercontinentale communicatie via de (korte)golfradio steeds toegankelijker maken. Het kost nog veel geld, maar mede door een radioverbindingspunt als Radio Kootwijk is het mogelijk voor publiek om contact te maken met Nederlands-Indië.

In het begin van de twintigste eeuw is het heel bijzonder dat over zo’n afstand contact met elkaar kan worden gemaakt. In de huidige tijd heeft bijna iedere Nederlander de wereld in zijn of haar broekzak, in de vorm van een smartphone. We staan de hele dag met elkaar in verbinding, maar desondanks blijkt echt met elkaar communiceren niet altijd even makkelijk – zeker in organisatiecontext. Bovendien moet je de boodschappen waarmee je de hele dag wordt overladen ook nog in een context weten te plaatsen en aan de hand daarvan te duiden. *Is there something in it for me?* En zo ja: wat moet ik daar dan vervolgens mee doen? Het lijkt soms simpel, maar is een ware uitdaging te noemen.

Staatsbosbeheer heeft met het initiëren van haar Newsroom een belangrijke stap gezet in de wijze waarop de organisatie wordt meegenomen in berichten die belangrijk zijn voor de reputatie van het groene nutsbedrijf. Toch is communicatie voor de Newsroom ook een uitdaging. Met de blik op buiten, om via monitoring en analyses belangrijke ontwikkelingen de organisatie in te brengen is het belangrijk om wat er binnen de organisatie speelt niet uit het oog te verliezen.

In dit adviesrapport zijn enkele handvatten te vinden om juist die interne verbinding op te zoeken, aan te gaan en uit te diepen.

Annemiek Groeneweg | 25 juni 2018

INHOUDSOPGAVE

Hallo Staatsbosbeheer, Hier de newsroom	2
Voorwoord	3
Inhoudsopgave	4
1. Inleiding	5
1.1 De aanleiding	5
1.2 Begripsafbakening	6
1.3 Leeswijzer	8
2. Herhaling conclusies naar aanleiding van het onderzoek	9
2.1 De rol van de Newsroom in het reputatiemanagement van Staatsbosbeheer	9
2.2 Welke rol is weggelegd voor de Newsroom als Staatsbosbeheer te maken heeft met issues of crises?	10
2.3 Hallo Staatsbosbeheer, hier de Newsroom	11
3. Advies: een inleiding	12
4. Het eerste advies: Spijkers met koppen	13
4.1 Advies Samenwerken met communicatieadviseurs	13
4.2 Implementatievoorstel De bal aan het rollen	15
5. Het tweede advies: Vroege vogels	16
5.1 Advies Managementlaag als early adopters	16
5.2 Implementatievoorstel Een goed verhaal	17
6. Het derde advies: Met het oog op morgen	19
6.1 Advies Ik neem je mee	19
6.2 Implementatievoorstel Here is the news(room)	20
Sturing en reflectie	23
Referenties	24
Copyrights beeldmateriaal	24



1. INLEIDING

Dit hoofdstuk biedt een kort overzicht van de inhoud van het onderzoeksrapport '*Here is the News*'. Om een volledig beeld te geven wordt eerst de aanleiding van het onderzoek en de totstandkoming van de onderzoeksvraag beschreven. Daarna volgt een weergave van de conclusies van het rapport, die aanleiding vormen voor het advies dat daarop volgt.

1.1 De aanleiding

Nieuws is overal. En de mens is geneigd om zoveel mogelijk van het nieuws dat hem wordt aangereikt te consumeren. We bevinden ons in een 24-uurs maatschappij waarin iedere burger met smartphone non-stop toegang heeft tot een wereld aan informatie en de hele dag door wordt geprikkeld door push-meldingen en notificaties. Ook in het bedrijfsleven bepaalt een continue informatiestroom de orde van de dag: door bovenop het nieuws te zitten en scherper te zijn dan de concurrent, kun je een positie als marktleider handhaven, of juist veroveren.

Met name overheidsinstanties spelen hier de laatste jaren op in door een nieuwe afdeling toe te voegen aan hun organisatie: de Newsroom. Dit is te duiden als de plek binnen de organisatie waar de buitenwereld de binnenwereld ontmoet; daar waar monitoring en analyses worden gemaakt over de thema's die voor de organisatie van belang zijn. Naar aanleiding van deze monitoring kan vervolgens actie worden ondernomen in de vorm van bijvoorbeeld het produceren van content of plannen van communicatie die iets toevoegt over dat specifieke thema.

Ook Staatsbosbeheer heeft sinds februari een Newsroom. Omdat iedere organisatie anders is en je dus niet zomaar de *workflow* van een andere Newsroom kunt overnemen, bevindt dit team zich nog in een fase van ontwikkeling en het vaststellen van processen. Wat goed werkt en wat minder leert het Newsroomteam onderweg. Maar om als team

je plek te vinden in de organisatie is het goed om na te denken over je positionering. Deze gelegenheid deed zich bij uitstek voor toen Staatsbosbeheer eind februari in een crisis rondom het beheer van de Oostvaardersplassen belandde. Dit dwingt de Newsroom om na te gaan wat haar plek eigenlijk is in de organisatie en welke bijdrage zij kan leveren in de wijze waarop Staatsbosbeheer met issue- en crisismanagement, maar ook reputatiemanagement omgaat.

Om hier een beeld van te krijgen is de volgende onderzoeksvraag geformuleerd: *Welke rol is weggelegd voor de Newsroom als Staatsbosbeheer te maken heeft met issues of crises?* Om antwoord te vinden op deze vraag is een explorerend kwalitatief onderzoek uitgevoerd, met de betrokkenen van de Newsroom (de afdeling Communicatie & Public Affairs en inhoudelijke dossierhouders van thema's die door de Newsroom worden gemonitord) als onderzoekspopulatie.

1.2 Begripsafbakening

Sommige termen die in dit rapport worden gebruikt horen bij Staatsbosbeheer. Om te voorkomen dat bepaalde tekst niet begrijpelijk is, hieronder een overzicht van deze begrippen met hun betekenis.

SBB (Staatsbosbeheer)

De grootste terreinbeheerder van Nederland (~265.00 ha) en in 2017 verkozen tot Beste Overheidsorganisatie van het jaar. Sinds 1998 Rechtspersoon met een wettelijke taak. De organisatie omschrijft haar doel zelf als volgt: "... beschermen en ontwikkelen [van] het kenmerkende groene erfgoed van Nederland. Wij zijn erop gericht dat huidige en toekomstige generaties de vele belangrijke waarden van natuur kunnen beleven, in balans met het duurzaam benutten van onze gebieden met de samenleving" (Staatsbosbeheer, 2017).

Communicatie & Public Affairs

De overkoepelende afdeling van Staatsbosbeheer waarbinnen alle communicatie-gerelateerde teams en functies een plaats hebben. Valt in het grotere geheel onder Bureau Concernzaken, waar ook HRM, ICT en Bedrijfseconomische zaken zijn ondergebracht.

Redactie & Productie

Team Redactie & Productie is onderdeel van de afdeling Communicatie & Public Affairs en is verantwoordelijk voor het vervaardigen en ontwikkelen van online en offline corporate communicatiemiddelen voor Staatsbosbeheer. Daarnaast adviseren zij over en ondersteunen zij collega's bij de inzet van deze communicatiemiddelen.

De Newsroom

Als in dit document wordt verwezen naar 'de Newsroom' slaat dat op het Newsroomteam van Staatsbosbeheer, dat op het hoofdkantoor in Amersfoort dagelijks onder andere het nieuws (online en offline) en sociale media analyseert en monitort als het gaat om voor Staatsbosbeheer belangrijke thema's.

Dossierhouder

Staatsbosbeheermedewerker die eigenaarschap heeft over een voor Staatsbosbeheer belangrijk thema, zoals Deltanatuur, Groene Metropool, Bos & Hout, etc.

Boswachter Beheer

De verantwoordelijkheid over juiste uitvoering van landelijk of provinciaal vastgesteld beleid rondom het onderhoud van en de gang van zaken in een Staatsbosbeheergebied is in handen van de boswachters Beheer. Onder andere de coördinatie van zaken als houtoogst, pachtzaken en heidebeheer is de specialisatie van boswachters.

Boswachter Publiek

Staatsbosbeheer hanteert een decentraal communicatiebeleid waarin de boswachters Publiek zoveel mogelijk de media te woord staan. Dit zijn de boswachters met een specialisatie op de communicatietak, het visitekaartje van Staatsbosbeheer in het buitengebied. Ze zijn onder andere verantwoordelijk voor publiekscommunicatie en activiteiten maar ook de afstemming met lokale en regionale stakeholders, en media-optredens (in afstemming met woordvoerders).

Boswachter Ecologie

Deze groep boswachters is verantwoordelijk voor en gespecialiseerd in het monitoren van de flora en fauna in het gebied waar zij werkzaam zijn.

Groene Metropool

Eén van de strategische programma's waarin de focus wordt gelegd op de manier waarop groen in de stad kan worden geïntegreerd om de omgeving aan te passen op het veranderende klimaat. Belangrijke thema's zijn hittestress, klimaatadaptatie en groen in de stad.

Bos & Hout

Eén van de strategische programma's waarin de focus ligt op de bossen in de gebieden van Staatsbosbeheer. Hierin komen de termen beschermen, beleven en benutten uit de visie van Staatsbosbeheer terug. Er is bijzonder bos, of bos met daarin bijzondere soorten dat bescherm dient te worden, maar er is ook bos waarin veel aandacht is voor recreatie en bos waarvan het hout bestemd is voor productie.

Stamblad

Het personeelsmagazine van Staatsbosbeheer.

Digitalis

Het intranet van Staatsbosbeheer, getiteld met de latijnse geslachtsnaam voor Vingerhoedskruid.

Koekoek

De dagelijkse update die vanuit de Newsroom rond 10 uur 's ochtends wordt verzonden, hierin zijn de belangrijkste en meest opvallende zaken uit de thema-analyses van de afgelopen 24 uur opgenomen. De thema's die op dit moment voor de Koekoek worden gemonitord zijn Groene Metropool, Bos & Hout, Oostvaardersplassen (opgenomen sinds het ontstaan van de crisis rondom het gebied), Natuurinclusieve landbouw, Zorg & Arbeidsparticipatie en Flora & Fauna.

Staatsbosbeheer in de media

De dagelijkse update die door de woordvoerders wordt verstuurd aan het einde van de middag met daarin een overzicht van alle media waarin Staatsbosbeheer is genoemd of betrokken, de mediaverzoeken die op de dag zelf zijn binnengekomen en samenwerkingen en media-optredens die zijn gepland.

1.3 Leeswijzer

Verderop in dit rapport worden eerst de conclusies uit het onderzoeksrapport herhaald, gevolgd door de adviezen die hieraan zijn gekoppeld. Ieder advies wordt vervolgens verder uitgewerkt in een apart hoofdstuk. De adviezen gaan gepaard met een implementatievoorstel. De adviezen hebben allemaal betrekking op een verschillend niveau van interne communicatie en mate van het betrekken van collega's, van nauwe samenwerking tot regelmatig informeren.



2. HERHALING CONCLUSIES NAAR AANLEIDING VAN HET ONDERZOEK

Hieronder zijn de conclusies van het onderzoek te vinden, die zijn opgedeeld in drieën. Ten eerste de rol die de Newsroom van Staatsbosbeheer kan vervullen als het gaat over het reputatiemanagement van de organisatie. Vanuit hier wordt beredeneerd op welke manier de Newsroom een rol heeft in het issue- en crisismanagement van Staatsbosbeheer, waarna het belang van interne communicatie voor een goede invulling van deze rol wordt benadrukt.

2.1 De rol van de Newsroom in het reputatiemanagement van Staatsbosbeheer

Om uiteindelijk de hoofdvraag te kunnen beantwoorden, worden de antwoorden op de deelvragen die in de resultaten zijn gevonden gebundeld. Ten eerste blijkt de Newsroom met name de plaats in de organisatie waar de buiten- en binnenwereld elkaar ontmoeten. Het maken van analyses en monitoring van relevante thema's levert input op voor de (communicatie)strategie van een organisatie.

De functie van de Newsroom van Staatsbosbeheer bevestigt dit: volgens betrokkenen is dit de plek waar het nieuws binnenkomt en vervolgens een proces van verder verspreiden of uitlichten van nieuws in gang wordt gezet, als het een voor Staatsbosbeheer relevant thema betreft. Men koestert de hoop dat de Newsroom uiteindelijk door middel van monitoring en analyses bijdraagt aan een meer proactieve content- en communicatiestrategie voor Staatsbosbeheer. Om dit te bereiken is groei en ontwikkeling van de Newsroom nodig als het gaat over de *workflow* van het team en de manier waarop zij zich profileert in de organisatie.

Vanuit het Newsroomteam wordt ook gestreefd naar een constructieve bijdrage aan de communicatiestrategie en het reputatiemanagement van Staatsbosbeheer. Door de thema's die voor Staatsbosbeheer belangrijk zijn, zoals bijvoorbeeld Groene Metropool of Bos & Hout, steeds te monitoren en te blijven analyseren levert de

Newsroom een inhoudelijke bijdrage aan het werk van collega's in het buitengebied, waarmee de betrouwbaarheid richting externe stakeholders – te onderscheiden in drie grote groepen: publiek, politiek-bestuurlijk en zakelijke markt – haar betrouwbaarheid vergroten. Op die manier kan ook de rest van de organisatie worden meegenomen in het bestaan van de Newsroom. Het is voor het functioneren ervan echter niet nodig om iedereen tot in het kleinste detail mee te nemen. Ook zonder volledig op de hoogte te zijn van de *ins* en *outs* van het Newsroomteam, kunnen alle collega's in principe een bijdrage leveren.

Interne communicatie is echter wel het begin van een goede reputatie. Een gebalanceerde strategie om Staatsbosbeheerders mee te nemen in het verhaal van de Newsroom werkt wel om hun omgevingsbewustzijn aan te wakkeren en daardoor een communicatieve(re) organisatie te worden. De Newsroom kan hier bij Staatsbosbeheer een grote rol in spelen en een boost geven aan het reputatiemanagement van de organisatie.

De Newsroom is dus een heel geschikt instrument om in te zetten voor het reputatiemanagement, als het gaat over de profilering van Staatsbosbeheer wat betreft belangrijke thema's en programma's. Om hierin te groeien is het belangrijk dat de Newsroom een duidelijkere rolverdeling afstemt onderling, maar ook met de communicatieadviseurs, die op kunnen treden als de verbinders tussen de Newsroom en de rest van de organisatie, bijvoorbeeld beheereenheden en programmateams.

2.2 Welke rol is weggelegd voor de Newsroom als Staatsbosbeheer te maken heeft met issues of crises?

Uit de resultaten van het onderzoek dat is uitgevoerd kan geconcludeerd worden dat de Newsroom de potentie heeft om een aanzienlijke rol te spelen in het reputatiemanagement van Staatsbosbeheer en een beweging richting een communicatieve organisatie in te zetten. Een goede reputatie kan tegen een stootje, juist in het geval van een issue of crisis is het dus van belang een stevige basis te hebben.

De Newsroom is dagelijks bezig met analyseren en monitoren van belangrijke (online) bronnen waarin over de organisatie wordt gepraat. Juist in de Newsroom kan een signaal dat een mogelijk issue oplevert dus snel worden gesignaleerd en opgepikt. Als de Newsroom flexibel, adequaat en daadkrachtig handelt en er een duidelijke rolverdeling in het Newsroomteam is, evenals een duidelijk beeld van de belanghebbenden rond bepaalde thema's in de organisatie kan er snel worden geschakeld met de juiste interne betrokkenen. Zo iemand kan vervolgens de juiste vertaalslag maken naar een conversatie met wie onrust veroorzaakt of zorgen dat bijvoorbeeld de redactie aan de slag gaat om zorgvuldig een externe boodschap te formuleren en deze op de juiste plaats te delen. Hierdoor kan een potentieel issue in de kiem worden gesmoord.

Zelfs als er toch een issue is ontstaan kan de Newsroom nog een constructieve bijdrage leveren. Door in de analyse en monitoring in te zetten voor het ontdekken van

patronen waarover rond het issue wordt gecommuniceerd, de 'brandhaard' te signaleren en de crux te vinden, kan eventueel voorkomen worden dat een issue zich uitbreidt en een crisis of calamiteit wordt, zoals met de Oostvaardersplassen is gebeurd.

Toch is ook tijdens een crisis nog een belangrijke rol aan te wijzen voor de Newsroom. Door in de analyse en monitoring een focus te leggen op de wijze waarop berichten van de organisatie zelf worden ontvangen, is inzicht te verkrijgen in de effectiviteit van de gekozen communicatiestrategie en kan tijdens de crisis worden bijgestuurd aan de hand van de ontdekkingen die aan de hand van de analyses van de Newsroom worden gedaan. Bovendien kan de Newsroom belangrijke duiding toevoegen aan de berichten die binnenkomen of over het betreffende thema worden geplaatst. Een tweet vol onwaarheden kan veel ellende veroorzaken, maar als het bereik van zo'n bericht minimaal is, wordt dit waarschijnlijk niet echt opgepikt door de grote menigte. Daarnaast heeft de Newsroom ook de mogelijkheid een crisis tegen eerdere issues of crises rondom hetzelfde thema aan te houden en aan de hand daarvan eventueel zelfs voor de organisatie nuttige maatschappelijke tendensen daar aangaande te duiden om vervolgens beleid of een strategie op aan te passen.

2.3 Hallo Staatsbosbeheer, hier de Newsroom

De potentie van de Newsroom van Staatsbosbeheer is aanzienlijk, maar om deze potentie ook te verzilveren is een communicatie-aspect zeer belangrijk: het interne verhaal van en over de Newsroom en de verantwoordelijkheid voor de communicatie over analyses die in de Newsroom zijn gedaan moet duidelijk zijn. Om mensen te betrekken en de Newsroom goed te laten functioneren moet het allereerst voor de directe betrokkenen (met name de communicatieadviseurs) duidelijk zijn wat hun rol ten opzichte van de Newsroom is en waarvoor zij deze kunnen inzetten. Van daaruit kan de scope van het team worden uitgebreid en kunnen ook andere lagen uit de (buiten)organisatie betrokken worden bij de Newsroom.

Dit vraagt van de Newsroom een opstelling waarin het team enerzijds steeds actief inzicht geeft in de resultaten van monitoring en analyse en anderzijds Staatsbosbeheerders steeds de mogelijkheid hebben om kort aan te haken en inzicht te krijgen in bepaalde processen aangaande bijvoorbeeld de manier van analyseren en monitoren, maar ook de processen die vervolgens in gang worden gezet voor het vervaardigen van communicatiemiddelen voor de organisatie. Als je de organisatie hier als geheel in mee weet te nemen, wordt Staatsbosbeheer uiteindelijk een communicatieve organisatie, waarin de Newsroom een voortrekkersrol kan spelen als het gaat om intern een voorbeeld zijn, communicatie faciliteren, collega's toerusten met de juiste informatie en een goed verhaal over de reputatie en identiteit van Staatsbosbeheer.



3. ADVIES: EEN INLEIDING

De adviezen die na dit hoofdstuk volgen, vloeien voort uit de conclusies van het onderzoeksrapport. Uit deze conclusies blijkt dat de Newsroom een waardevolle bijdrage kan leveren als het gaat om het reputatiemanagement van en de manier waarop Staatsbosbeheer om gaat met issues en crises, maar dat het hiervoor belangrijk is de organisatie ook echt mee te nemen in de processen. De nadruk van de adviezen ligt dus op het interne communicatie-aspect. In de interviews met de experts werd steeds opnieuw aangehaald hoe belangrijk het is om als Newsroomteam in verbinding te staan met de rest van de organisatie. Dit versterkt onder andere de ontwikkeling van de Newsroom: als onbekend onbemind maakt, zou je kunnen stellen dat bekend dan bemind maakt. Als je hiervan uitgaat, zal een Newsroom die in verbinding staat met de organisatie waar zij deel van uitmaakt, niet alleen meer gewaardeerd worden, maar ook meer *top of mind* zijn als een collega bijvoorbeeld een belangrijke ontwikkeling of signaal met relevantie voor de organisatie-reputatie oppikt tijdens werk, gesprekken met zakelijke partners of bijvoorbeeld publiek in een van de Staatsbosbeheergebieden.

Als je op deze manier met elkaar aan de slag gaat, kan een versterkte focus op interne communicatie vanuit en over de Newsroom dus bijdragen aan de reputatie van Staatsbosbeheer. Door je medewerkers heel bewust in te zetten als *medemerkers* – zoals Marcel Catsburg in het expertinterview voorstelt – en ze in zekere zin een verantwoordelijkheid te geven in het reputatiemanagement van Staatsbosbeheer, kun je met elkaar veel bereiken. Een organisatie met een sterke reputatie, kan tegen een stootje. Juist als er issues of crises dreigen, of de organisatie ook daadwerkelijk raken, wil je zorgen dat je een goed verhaal te vertellen hebt, zowel in media-optredens als via medewerkers op een verjaardagsfeestje.



4. HET EERSTE ADVIES: SPIJKERS MET KOPPEN

Belangrijk voor de manier waarop de Newsroom kan bijdragen aan de reputatie van Staatsbosbeheer, is de relatie tot het communicatieadviesteam. In dit strategische advies zijn handvatten te vinden om deze samenwerking aan te gaan, de slagkracht van de gebundelde teams daarmee te vergroten en zo spijkers met koppen te gaan slaan.

4.1 Advies | Samenwerken met communicatieadviseurs

In het onderzoeksrapport dat bij dit advies hoort is terug te lezen dat bij verschillende Staatsbosbeheerders de overtuiging of wens is voor een stevige, maar ook duidelijke samenwerking tussen communicatieadviseurs en de Newsroom. Om een goede samenwerking met de communicatieadviseurs te bereiken is het nodig om duidelijke afspraken te maken, rollen te verdelen en verwachtingen uit te wisselen.

Idealiter heeft in deze rolverdeling de Newsroom de taak om zich te focussen op het uitvoeren van analyses en monitoring. Op dagelijkse basis wordt binnen het Newsroomteam door een analist bestudeerd en geïnterpreteerd wat er 'buiten' over Staatsbosbeheer, en voor Staatsbosbeheer belangrijke thema's zoals klimaatadaptatie (Groene Metropool), houtoogst (Bos & Hout) of bijvoorbeeld waterbeheer (Deltanatuur) wordt gezegd. Vanuit de analyses die voor deze thema's worden uitgevoerd, is de Newsroom verantwoordelijk voor het toevoegen van duiding aan deze berichtgeving, bijvoorbeeld door te laten zien wat het bereik van de berichten is, in welk netwerk er vooral over wordt gesproken en wat de bewegingen en/of personen zijn om de ijzers naast in het vuur te hangen en het gesprek aan te gaan. Soms is het ook nodig om inhoudelijk meer duiding te kunnen geven aan de berichten. Dit is waar communicatieadviseurs betrokken kunnen worden. Omdat de meeste adviseurs specifiek in een provincie werken en/of *dedicated* zijn voor belangrijke thema's, zijn zij bij uitstek de collega's waaraan vanuit de Newsroom een vraag kan worden uitgezet als er

extra duiding nodig is voor bepaalde berichten. Dankzij hun ervaring met deze thema's zijn zij waarschijnlijk de collega's die de Newsroom vrij snel verder kunnen helpen. Door zoiets direct bij de communicatieadviseurs neer te leggen, ontstaat er een duidelijke *workflow* waarin alleen afstemming tussen de Newsroom en communicatieadviseur nodig is, daar hoeft niemand meer tussen de zitten. Dit houdt de communicatiestromen helder, zorgt er – bij duidelijke afspraken – voor dat de doorlooptijd van een vraag ook korter is en heeft als bijkomend voordeel dat de betreffende adviseur ook direct op de hoogte is van de extra aandacht die op dat moment voor het specifieke thema ontstaat.

Juist vanuit de expertise van de communicatieadviseurs op inhoudelijk vlak en de kennis op het gebied van analyse en monitoring die binnen de Newsroom aanwezig is, moet een wisselwerking gaan ontstaan. Als de krachten van deze teams gebundeld worden, komt dit ten goede aan de corporate communicatie van Staatsbosbeheer. De teams kunnen elkaar aanvullen en versterken in verschillende onderdelen van een communicatieplan of strategie.

In de ideale situatie:

- 'Voeden' communicatieadviseurs de Newsroom met informatie over thema's waarop monitoring wordt uitgevoerd en wordt periodiek onderling afgestemd over de scherpste en *scope* van zoekopdrachten in bijvoorbeeld Coosto, om de kwaliteit en toepasbaarheid van analyses te bewaken.
- Attendeert de Newsroom communicatieadviseurs persoonlijk en zo snel mogelijk als er afwijkingen naar voren komen in de dagelijkse analyses, zodat er indien nodig actie ondernomen kan worden. De Newsroom geeft hierbij input over de kanalen en personen waar de communicatieadviseur extra op kan letten.
- Wordt de Newsroom betrokken bij het formuleren van communicatieplannen. De Newsroom wordt onderdeel van het 'evalueren en bijsturen' dat in het communicatieplan thuishoort en kan vanuit de expertise over (online) kanalen en de *performance* daarvan adviseren over middelen- en kanaleninzet voor een campagne of project.
- Is de communicatieadviseur de verbinder tussen de Newsroom en de buitenorganisatie. De Newsroom hoeft alleen de communicatieadviseur te attenderen op verhoogde 'waarden' voor een bepaald thema en de adviseur is vervolgens verantwoordelijk om dit bij de juiste personen in de buitenorganisatie te beleggen. De Newsroom levert desgevraagd extra duiding of een analyse van het verloop van de aandacht en hoeveelheid berichten rondom het thema.
- Kunnen communicatieadviseurs de Newsroom inschakelen voor monitoring en analyses bij specifieke momenten of campagnes, bijvoorbeeld de aandacht die op sociale media terug te zien is voor de lancering van een project. Dergelijke analyses kunnen de communicatieadviseurs helpen bij het vormgeven of aanpassen van de communicatiestrategie.

4.2 Implementatievoorstel | De bal aan het rollen

De implementatie van dit advies bestaat uit een cyclisch proces, waarin drie fases zijn te onderscheiden:

1. Afstemming over eigen rol en rolverdeling
2. Communicatie over en werken vanuit de afgestemde rollen
3. (Tussentijdse) Evaluatie en bijsturing

Afstemming over eigen rol en rolverdeling

Alvorens de teams met elkaar in overleg gaan over een gedeelde *workflow* is het goed om binnen de twee teams af te stemmen hoe zij de invulling van de samenwerking voor zich zien. Het is goed om na te denken over wat de verwachtingen van het andere team zijn, zodat deze met elkaar kunnen worden gedeeld maar vooral ook om het met elkaar te hebben over de manier waarop je als team wilt werken. Zie het ook direct als een opfris-moment: heeft iedereen nog voor ogen wat de doelen en wensen zijn als het gaat over belangrijke thema's? Door vervolgens met elkaar – communicatieadvies en Newsroom - een (brainstorm) sessie te plannen en tijd vrij te maken om te sparren, gezamenlijke doelen te stellen en drijfveren met elkaar uit te wisselen, ontstaat er nieuwe energie om aan de slag te gaan met de dingen doelen die je met elkaar stelt en de plannen die misschien wel spontaan ontstaan uit zo'n bijeenkomst. Zet met elkaar stippen op de horizon – misschien wel letterlijk: waar willen jullie naartoe, wat willen jullie met elkaar bijdragen aan de reputatie van Staatsbosbeheer en op welke thema's kunnen jullie vanuit deze samenwerking het verschil maken?

Communicatie over en werken vanuit de afgestemde rollen

Tijd om de besproken plannen uit te gaan voeren. Verzand niet in twijfel of afwachten 'omdat de notulen er nog niet zijn' (om maar een reden te noemen), maar gá gewoon. Als het vanaf het begin soepel loopt en de gemaakte afspraken direct blijken te werken in de praktijk is dat fantastisch, maar het is logisch dat sommige dingen aanvankelijk niet vanzelf gaan. Probeer de stippen die jullie op de horizon hebben gezet voor ogen te houden en herinner elkaar eraan als het grotere plaatje uit het oog dreigt te verdwijnen.

Daarnaast: communiceer met andere teams en het management wat er van deze samenwerking verwacht kan worden. Laat geen onduidelijkheid bestaan over waar collega's terecht kunnen met bepaalde vragen en houd ze ook op de hoogte van belangrijke ontwikkelingen. Dit zal bijdragen aan de verdere ontwikkeling en juiste invulling van deze nieuwe rolverdeling.

(Tussentijdse) evaluatie en bijsturing

Het is goed om periodiek, bijvoorbeeld eens per kwartaal, opnieuw met elkaar om tafel te gaan en terug te kijken op de afgelopen periode. Wat werkt goed, wat kan beter, kunnen we nieuwe doelen stellen? Het plannen van een vast moment betekent overigens niet dat er tussentijds geen bijsturing plaats kan vinden.



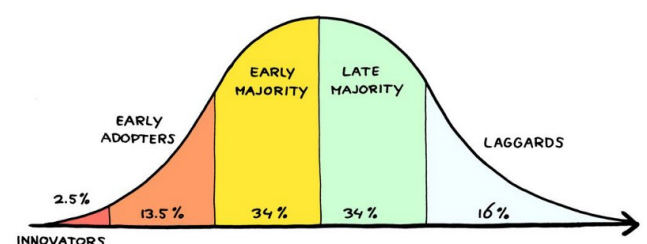
5. HET TWEEDE ADVIES: VROEGE VOGELS

Om de Newsroom volledig tot haar recht te laten komen, is het van belang om haar bestaansrecht en meerwaarde duidelijk te laten zien aan de juiste personen. Uiteindelijk is het fantastisch als je de hele organisatie kunt betrekken, maar begin eerst eens bij de managementlaag van Staatsbosbeheer. Zij haken bij uitvoering van dit tactisch advies hopelijk als *early adopters* (Rogers, 2003) of 'vroege vogels' aan en beginnen het verhaal van de Newsroom te delen.

5.1 Advies | Managementlaag als *early adopters*

Wanneer de samenwerking tussen de communicatieadviseurs en het Newsroomteam is ingericht en vanuit de gestelde doelen wordt gewerkt, ontstaan er ook (succes)verhalen om te delen met de rest van de organisatie. Het kost echter veel tijd om de hele organisatie continu op de hoogte te brengen. Investeer dus in communicatie met de managementlaag van Staatsbosbeheer, en laat hen zien en horen wat de Newsroom doet. Deel je succesverhalen en leerpunten om ze te betrekken bij de processen waar je je in bevindt en bied de ruimte om vragen te stellen en zelf input te leveren.

Bij de verspreiding van innovaties zijn er verschillende groepen te onderscheiden als het gaat over hoe snel zij een ontwikkeling overnemen (Rogers, 2003). De eerste groep die innovaties overneemt, zijn innovators. Dit zijn de voorlopers als het gaat over het gebruik van een nieuw product of volgen van een nieuwe strategie. Soms zijn zij zelfs betrokken bij het ontstaan ervan. De innovators van Staatsbosbeheer zitten in de Newsroom en bevinden zich



Afbeelding 1, weergave van Diffusion of Innovation (Rogers, 2003)

deels ook in het team communicatieadvies. Deze ‘eerste’ groep is helemaal niet moeilijk te overtuigen van het belang en de meerwaarde van de Newsroom. Door het enthousiasme dat de *innovators* koesteren voor het fenomeen Newsroom en de toegevoegde waarde ervan aan het reputatiemanagement van Staatsbosbeheer, is dit bij uitstek de groep die ‘zendingswerk’ kan doen bij een volgende groep in de organisatie.

In dit geval wordt van tevoren vastgesteld dat het goed werkt als de volgende groep, de *early adopters*, zich in de managementlaag van Staatsbosbeheer bevindt. Deze Staatsbosbeheerders bevinden zich in een positie vanaf waar ze – eenmaal overtuigd van de meerwaarde van de Newsroom voor Staatsbosbeheer – een goed verhaal kunnen delen met hun teams. Op deze manier investeert de Newsroom in een relatief korte periode veel in het betrekken van de beoogde *early adopters*, door hen mee te nemen in het verhaal van de Newsroom, de processen die het team doormaakt en vooral ook de goede voorbeelden te delen waar de Newsroom echt een verschil heeft gemaakt voor de reputatie van Staatsbosbeheer. Als hierdoor de *early adopters* enthousiast worden en de Newsroom echt als een pluspunt voor de communicatie-afdeling zien, zullen zij het verhaal van de Newsroom waarschijnlijk gaan delen met de mensen in het team, waardoor de goede naam van het team zich druppelsgewijs door de organisatie zal verspreiden. Niet alleen zorgt dit voor een positieve associatie met de Newsroom bij de Staatsbosbeheerders, maar de managers kunnen hun teams ook stimuleren om zich bijvoorbeeld aan te melden voor de Koekoek of input te leveren aan de Newsroom als ze iets opvalt in hun eigen (professionele) netwerk. Op deze manier kan de hele organisatie uiteindelijk constructief bijdragen aan de ontwikkeling van de Newsroom en daarmee de reputatie van Staatsbosbeheer. Naast de managementlaag kan het ook werken om de accountmanagers en marketingafdeling op deze manier te betrekken, zij kunnen juist ook buiten de organisatie het verhaal van de Newsroom delen, wie weet wat voor interessants dat op kan leveren.

5.2 Implementatievoorstel | Een goed verhaal

Om dit advies uit te voeren is het voornamelijk van belang de juiste boodschap te formuleren en twee of drie focuskanalen te kiezen via welke het verhaal van de Newsroom met de beoogde *early adopters* gedeeld kan worden. De basis voor de communicatieboodschap bestaat vooral uit het tentoonspreiden van de meerwaarde van de Newsroom voor de reputatie van Staatsbosbeheer. Let wel: dit is de basis van de boodschap, het verhaal zelf kan bestaan uit *good practices*, voorbeelden. De Newsroom kan het verschil maken, ook in hele lokale of regionale kwesties. Verzamel deze ‘illustraties’ voor je verhaal; zodra een analyse een communicatieadviseur heeft geholpen een bepaald issue in de provincie in te dammen, of reageren op een tweet een positieve reactie met veel bereik heeft opgeleverd is dit iets wat niet alleen het vieren, maar ook het delen waard is. Spaar deze voorbeelden op en deel ze. Dit kan door middel van een e-mailcampagne, maar bijvoorbeeld ook tijdens een managementdag. Zorg dat

op zo'n dag ruimte wordt ingepland om iets te delen over de Newsroom, neem een case mee en laat zien hoe je te werk bent gegaan. Juist ook het inzichtelijk maken van de *workflow* van de Newsroom maakt dat collega's beter begrijpen wat en waarom je iets doet, wat er op zijn beurt voor zal zorgen dat je publiek zich meer betrokken voelt en eerder zal interacteren. Vertel het verhaal van de Newsroom in zijn geheel, en gebruik hiervoor het principe van de **Hero's Journey**, een formule voor verhalen die altijd lijkt te werken, ontdekt door hoogleraar Joseph Campbell. Hieronder zijn vijf stappen van deze 'reis' uitgelicht die een sterke bijdrage kunnen leveren aan het verhaal dat je vertelt:

1) **'The call to adventure'**

Oproep aan de 'held' van het verhaal, er is een probleem, er is verbetering nodig. Het probleem kan ook iets zijn dat ontbreekt, of een verlangen dat vervuld kan worden. Gebruik de reputatie van Staatsbosbeheer als voorbeeld, het versterken van de reputatie van de organisatie is een goed idee, zeker na een periode waarin de organisatie onder vuur lag in het kader van de Oostvaardersplassen. De afdeling Communicatie & Public Affairs heeft daar een beginnetje in gemaakt, door het instellen van een Newsroom.

2) **'Taking the first steps'**

Dit is het punt waarop het verhaal in beweging komt en waar de Newsroom zich begint te ontwikkelen. Het werkt om te delen dat er in het begin ook zaken zijn waar je als team tegenaan bent gelopen, *struggles* delen maakt je verhaal menselijk. Dit kan iets kleins zijn, zoals een te brede zoekopdracht, of een *workflow* die nog niet optimaal is. Doe dit dus vooral, als je ook maar deelt wat je ervan hebt geleerd en hoe je deze nieuwe kennis kunt toepassen.

3) **'Encountering the challenge'**

De weg naar het resultaat en het heldendom van de Newsroom is niet per se gemakkelijk, deel ook dat het soms veel moeite en tijd kost om een zoekopdracht goed te krijgen, of om analyses op de juiste manier te interpreteren.

4) **'Transformation'**

Dit is het moment waarop het lampje gaat branden en de Newsroom als 'held' een inzicht verkrijgt dat in de verdere reis van grote betekenis zal zijn. Op dit punt in het verhaal deel je het moment waarop je de eerste, voorzichtige successen boekte, positieve feedback kreeg, een issue de wereld uit hebt geholpen. Dit is ook het punt in het verhaal waar je *good practices* kunt delen.

5) **'Returning home'**

Na alle ervaringen die je hebt opgedaan, neem je een bepaalde expertise mee naar 'huis', oftewel: Staatsbosbeheer. Deze kennis kun je vanaf nu toepassen voor een groter doel, bijvoorbeeld om de reputatie van de organisatie te versterken. Dit is de uitsmijter van het verhaal, hier laat je zien wat de meerwaarde van de Newsroom is, die wordt geleverd door de kennis die is opgedaan door alle ervaringen die het team tot nu toe heeft.



6. HET DERDE ADVIES: MET HET OOG OP MORGEN

In de Newsroom wordt dagelijks waardevolle kennis opgedaan. Dit gebeurt overigens op meerdere vlakken: niet alleen haalt de Newsroom kennis uit analyses en monitoring die wordt uitgevoerd, er ontstaat juist ook expertise op het gebied van Newsroom-zijn en hoe nieuws ingezet kan worden om de reputatie van Staatsbosbeheer naar een hoger level te tillen. Dit operationeel-tactische advies gaat in op de wijze waarop de Newsroom bekend en bemind kan raken in de breedte van de organisatie om zowel bij de dag te werken en relevant te zijn in het moment, als uiteindelijk van lange-termijnwaarde te zijn voor Staatsbosbeheer.

6.1 Advies | Ik neem je mee

Onbekend maakt onbemind, zegt het spreekwoord. Om uiteindelijk te bereiken dat de Newsroom voor elke Staatsbosbeheerder 'bemind' raakt en relevant is, en dit niet blijft bij een attitude, maar er gedrag uit voortvloeit - bijvoorbeeld in de vorm van het lezen van de Koekoek en de informatie daaruit ook daadwerkelijk te bespreken en benutten in de provinciale eenheden - is het belangrijk om allereerst zichtbaar te worden in de organisatie.

Op dit moment zijn de meeste collega's van Communicatie & Public Affairs en enkele programmateams op de hoogte van het bestaan van de Newsroom en hebben zij bovendien inzicht in de toegevoegde waarde en activiteiten van het Newsroomteam. In de rest van de organisatie is de Newsroom nu nog niet (echt) zichtbaar. Om uiteindelijk voor de volledige organisatie relevant te zijn, zal de volledige organisatie op ongeveer hetzelfde niveau op de hoogte moeten worden gebracht over de Newsroom: weten wat het is, weten wie erachter zitten, weten waarom het belangrijk is. Het moet geen doel op zich zijn om zoveel mogelijk collega's uit te leggen hoe alles precies werkt. Als ze maar weten dát het werkt (en goed), is dit al voldoende. Als deze realisatie gaat leven, en de collega's zich betrokken voelen bij de Newsroom, ontstaat een organisatiebrede

wisselwerking waarin de Newsroom door middel van analyse en monitoring kan laten zien wat de actualiteiten zijn, duiden hoe deze zich tot elkaar verhouden en waar voor Staatsbosbeheer kansen liggen om op deze actualiteiten in te spelen en zijn de Staatsbosbeheerders degenen zijn die onmisbaar zijn voor input en inhoudelijke expertise die kan bijdragen aan de professionaliteit van analyses, maar ook om aan de slag te gaan met dat wat in de Newsroom wordtesignaleerd. In dit licht heeft de Newsroom de potentie om een katalysator te zijn voor een groeiende omgevingssensitiviteit en houding als *medemerker*.

Door inzicht te bieden in de relevantie van de Newsroom en binnen de organisatie met enige regelmaat voorbeelden te delen van momenten waarop deze wisselwerking tussen de Newsroom en collega's in bijvoorbeeld de buitenorganisatie echt een verschil hebben gemaakt voor de reputatie van Staatsbosbeheer, wordt dit effect waarschijnlijk alleen maar versterkt. Bovendien komt in zo'n wisselwerking veel expertise bij elkaar die nu nog 'los' van elkaar bestaat in de organisatie. Door krachten te bundelen, kan synergie ontstaan: de uitkomst is meer dan de som der delen. Enerzijds kan de Newsroom vanuit de beschikbare kennis én expertise op het vlak van zowel communicatieadvies, als woordvoering, als contentcreatie voor online en offline platformen adviseren over een geschikte manier om thema's die een kans of bedreiging vormen extra onder de aandacht te brengen. Anderzijds is in de buitenorganisatie veel kennis en expertise beschikbaar over bijvoorbeeld beheer of specifieke flora en fauna, die kan worden gebruikt voor het toevoegen van meer inhoudelijke duiding aan analyses die bestemd zijn voor bijvoorbeeld het directieteam.

6.2 Implementatievoorstel | Here is the news(room)

Het is voor de implementatie van dit advies belangrijk om de interne communicatiestrategie van een duidelijke opbouw te voorzien. Om het uiteindelijke doel – organisatiebrede betrokkenheid bij de Newsroom en een wisselwerking tussen Newsroom en de rest van Staatsbosbeheer – te realiseren, is het zinvol om opbouw aan te brengen in de interne communicatie die wordt ingezet om een 'ontmoeting' tussen de Newsroom en de rest van de organisatie te faciliteren.

Zorg ervoor dat Staatsbosbeheerders eerst 'kennismaken' met het begrip van de Newsroom, dat voor veel collega's nieuw zal zijn, en deel vervolgens pas meer over de werkzaamheden van het team. Dat kan bijvoorbeeld door een moment vast te stellen waarop de Newsroom wordt 'gelanceerd' voor de hele organisatie en kies vervolgens nog een paar momenten waarop je iets meer over de Newsroom deelt met de rest van Staatsbosbeheer. Door op gezette momenten ontwikkelingen van(uit) de Newsroom met de rest van de organisatie te delen, zal de waardering voor dit team alleen maar groeien.

Dit kan bijvoorbeeld door middel van de inzet van de volgende middelen en kanalen:

Lancering | Video

Om een eerste 'ontmoeting' met het Newsroomteam voor zoveel mogelijk collega's in een keer mogelijk te maken, werkt het om het principe van de Newsroom toe te lichten in een video. Leg hierin uit wat een Newsroom is, waar het voor dient, hoe het Staatsbosbeheer verder op weg kan helpen en ook wie de mensen achter de Newsroom zijn. Als het streven is om zoveel mogelijk collega's te laten 'abonneren' op bijvoorbeeld de Koekoek, of ze uit te nodigen om input te geven als ze iets opvalt tijdens hun dagelijkse werkzaamheden is juist deze video een mooie gelegenheid om dit idee vast te 'pluggen' en ze hiervoor uit te nodigen. Vergeet niet om inzicht te geven in de *workflow* van de Newsroom. Als iemand weet wat er gebeurt nadat hij of zij een mail naar het Newsroomteam heeft gestuurd, is de kans groter dat deze collega ook daadwerkelijk gemotiveerd raakt om een bijdrage te leveren aan dit proces.

Schuif maar aan | Teamoverleg

Een eerste ontmoeting is leuk, maar om *top of mind* te worden als het over nieuws en de organisatiereputatie van Staatsbosbeheer gaat, is het belangrijk om zichtbaar te blijven. Baken kort na de 'lancering' een periode af waarin de Newsroomteamleden (niet allemaal tegelijk, dat is niet nodig) aanschuiven bij teamoverleggen, projectmeetings, et cetera. Door even kort aan te haken, je neus te laten zien en uit te leggen waarvoor dit team nu precies in het leven is geroepen, krijgt de Newsroom een gezicht. Dit helpt om de betrokkenheid van de organisatie bij het team te vergroten en vooral ook om de meerwaarde van de Newsroom te laten zien en uit te leggen aan de teams binnen de organisatie.

Extern geheugen | Digitalis

Als je je visitekaartje afgeeft in de organisatie door de boer op te gaan met het principe van de Newsroom en je gezicht te laten zien, is het belangrijk dat collega's ook ergens informatie terug kunnen vinden over het team. Een simpele pagina op Digitalis volstaat, als de Staatsbosbeheerders maar in de gelegenheid worden gesteld om even terug te zoeken wat ze ook al weer zo interessant vonden aan het verhaal dat je vertelde, die bewuste video nog eens willen zien, of informatie willen delen, waarvoor ze op zoek gaan naar de juiste contactgegevens. Zorg dat er in ieder geval een document met uitleg en het doel van de Newsroom beschikbaar is op de pagina, voeg de lanceringsvideo toe en eventueel de presentatie die je hebt gebruikt bij het aanschuiven in de teamoverleggen. Eventueel zou ook nog een Koekoek-archief of archief met analyses rondom belangrijke cases worden toegevoegd aan de Newsroom-pagina op Digitalis. Doordat de beschikbare informatie herkenbaar is voor collega's, zullen zij eerder een gevoel van herkenning hebben.

Een goed verhaal | Stamblad

De Newsroom is een mooie aanleiding voor een artikel in Stamblad, waarin de achtergronden en juist ook de langetermijnvisie en doelen van het Newsroomteam gedeeld kunnen worden. De insteek van het artikel mag een groter doel hebben: laten zien dat Staatsbosbeheer door middel van de Newsroom de buitenwereld naar binnen wil en kan halen. De Newsroom is onderdeel van deze manier van reputatiemanagement en aan de hand van de ervaringen van het team kunnen ook stevige voorbeelden worden toegevoegd aan het verhaal. Ook hier geldt: laat zien wat de Newsroom doet en waarom dat belangrijk is, maar laat deze voorbeelden (gebruik bijvoorbeeld de Oostvaardersplassen, een casus rondom verondieping of het Robbenoordbos) het verhaal vertellen. Het delen van inhoud werkt in een magazine beter dan het opsommen van droge feiten. Benut zo'n artikel ook om aan de hand van de voorbeelden te duiden wat extra input vanuit de organisatie voor verbetering of extra scherpte kan opleveren.

TED | Ontmoetingsdag

Als klap op de vuurpijl is de Newsroom een mooie casus om te bespreken op de ontmoetingsdag. In de vorm van een TED-talk ('Here is the Newsroom') deelt een van de teamleden of een betrokken collega van Communicatie & Public Affairs het belang van breed gedragen reputatiemanagement en de bijdrage die iedere collega hieraan kan leveren. De Newsroom vormt een mooie illustratie om dit relaas mee te ondersteunen. Maak gebruik van analyses die zijn gemaakt in de afgelopen periode, of naar aanleiding van een specifieke casus en geef deze vorm in infographics die het verhaal nog verder ondersteunen.



STURING EN REFLECTIE

In de bovenstaande hoofdstukken is te lezen welke stappen de Newsroom van Staatsbosbeheer kan zetten om zich verder te ontwikkelen. De adviezen zijn in de volgorde van de hoofdstukken toepasbaar, maar de plaatsing in de tijd is door de Newsroom zelf in te vullen. Hoewel de beschreven adviezen de sleutel tot (nog) meer succes voor de Newsroom kunnen zijn, is het van belang om dit tussentijds te blijven checken. Het is hiervoor zinvol om in reflectiemomenten de voortgang te bespreken. Dit kan tijdens de overlegmomenten over de ontwikkeling van de Newsroom die binnen het team al gepland staan. Op deze manier kan op effectieve wijze overlegd en bijgestuurd worden op de processen die in gang zijn gezet. Het reflectieproces zou in vier stappen opgedeeld kunnen worden:

1) Implementeren van (de eerste stap van) het advies

Omdat de adviezen vanuit de huidige situatie toegepast kunnen worden, kan het eerste in principe zonder al te veel obstakels direct geïmplementeerd worden.

2) Polsen van de voortgang

Tijdens en na afloop van de uitvoering van een (stap van het) advies is het belangrijk om te bespreken hoe dit proces verloopt, voldoet het aan de verwachtingen? Input van andere collega's kan hiervoor waardevol zijn.

3) Afstemming

De uitkomsten van stap 2 worden besproken en geijkt. Is het naar aanleiding van de reflectie nodig om aanpassingen te doen aan het proces? Bespreek dit en stem naar aanleiding daarvan af hoe de komende stappen er idealiter uitzien.

4) (Her)plannen van het proces

Als een advies anders uitpakt dan verwacht (zowel positief of negatief) is het goed om het *overall* proces nog eens onder de loep te nemen en eventueel acties toe te voegen, of juist te schrappen. Na deze fase kan de volgende stap worden gezet.



REFERENTIES

Nathans, H. (2015). *Adviseren als tweede beroep : Resultaat bereiken als adviseur* (3e herziene druk, ed.). Deventer: Kluwer.

Shine Creative. (2017, 15 februari). Video Essay: The hero's journey, A road map for storytelling [Video]. Geraadpleegd op 20 juni 2018, van <https://www.shinecreative.tv/single-post/2017/02/15/Heros-Journey>

Rogers, E. (2003). *Diffusion of innovations* (5th ed. ed.). New York, NY: Free Press.

COPYRIGHTS BEELDMATERIAAL

Alle foto's in dit rapport zijn gemaakt in en rondom Radio Kootwijk en het Kootwijkerzand en zijn – op het beeld van koningin Emma na - afkomstig uit de beeldbank van Staatsbosbeheer, te raadplegen via beeldbank.staatsbosbeheer.nl

Voorblad – Radio Kootwijk bij avond	©Marco van de Burgwal (Staatsbosbeheer)
Voorwoord – Koningin Emma	Onbekend
Inleiding – Zenderzaal Gebouw A	©Jeroen den Hartog (Staatsbosbeheer)
Conclusies – Uitkijktoren de Zandloper	©Marco van de Burgwal (Staatsbosbeheer)
Inleiding advies – Radio Kootwijk bij avond	©Marco van de Burgwal (Staatsbosbeheer)
Eerste advies – Radioweg Radio Kootwijk	©Rob de Wind Fotografie & Filmproducties
Tweede advies – Gebouw A, gevel	©Jeroen den Hartog (Staatsbosbeheer)
Derde advies – Zenderzaal Gebouw A	©Jeroen den Hartog (Staatsbosbeheer)
Sturing en reflectie – Hefbrug zenderzaal	©Jeroen den Hartog (Staatsbosbeheer)
Referenties – Kootwijkerzand	© Marco van de Burgwal (Staatsbosbeheer)