

Groot Gemeentelijk Communicatieonderzoek 2026

Evoluties & communicatiematuriteit

Groot Gemeentelijk Communicatieonderzoek

Eric Goubin
Michelle Lenaerts
Janet Takens





**Waar staan lokale overheden
vandaag met hun communicatie?**



Welke evoluties stellen zich?



Welke uitdagingen zijn er?

Inhoud

1. **SITUERING EN ONDERZOEKSOPZET**
2. **INLEIDING COMMUNICATIEMATURITEIT**
3. **COMMUNICATIEBELEID**
4. **ORGANISATIE EN CAPACITEIT**
5. **POSITIE VAN DE COMMUNICATIEVERANTWOORDELIJKE**
6. **MONITORING EN PARTICIPATIE**
7. **COMMUNICATIE-ECOSYSTEEM, AI EN ANDERE TRENDS**
8. **COMMUNICATIEMATURITEIT: BOUWSTENEN**
9. **COMMUNICATIEMATURITEIT: TYPOLOGIE**
10. **BESLUITEN**



1. Situering en onderzoeksopzet



1997–2026: pionieren, uitbouwen, innoveren

PIONIERSJAREN **1997**

2008

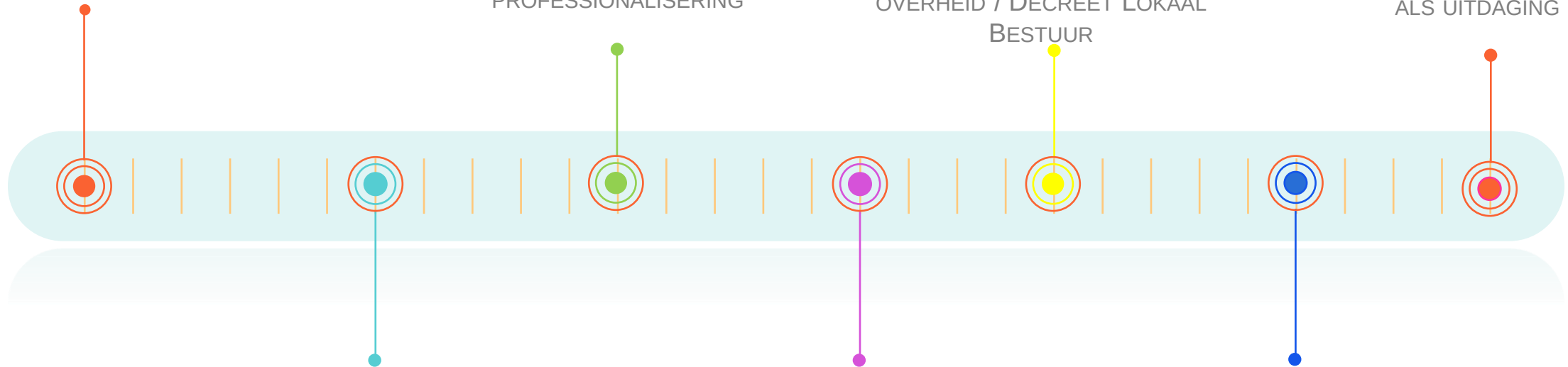
2017

2026

TOENEMENDE DIGITALISERING EN
PROFESSIONALISERING

AMBITIE CONVERSERENDE
OVERHEID / DECREET LOKAAL
BESTUUR

ARTIFICIËLE INTELLIGENTIE
ALS UITDAGING



2003

COMMUNICATIE IN DECREET
OPENBAARHEID VAN BESTUUR

2013

DOORBRAAK SOCIALE MEDIA

2022

CORONA / AANDACHT VOOR
CRISISCOMM. EN INTERNE COMM.

ONDERZOEKSOPZET & METHODOLOGIE

Online survey bij de communicatieverantwoordelijken – dataverzameling tussen januari '26 – maart '26. Representativiteit gewaarborgd via gewicht naar grootteklasse van de gemeente.

224

ongewogen cases

79% van de Vlaamse steden & gemeenten (N=285)

276

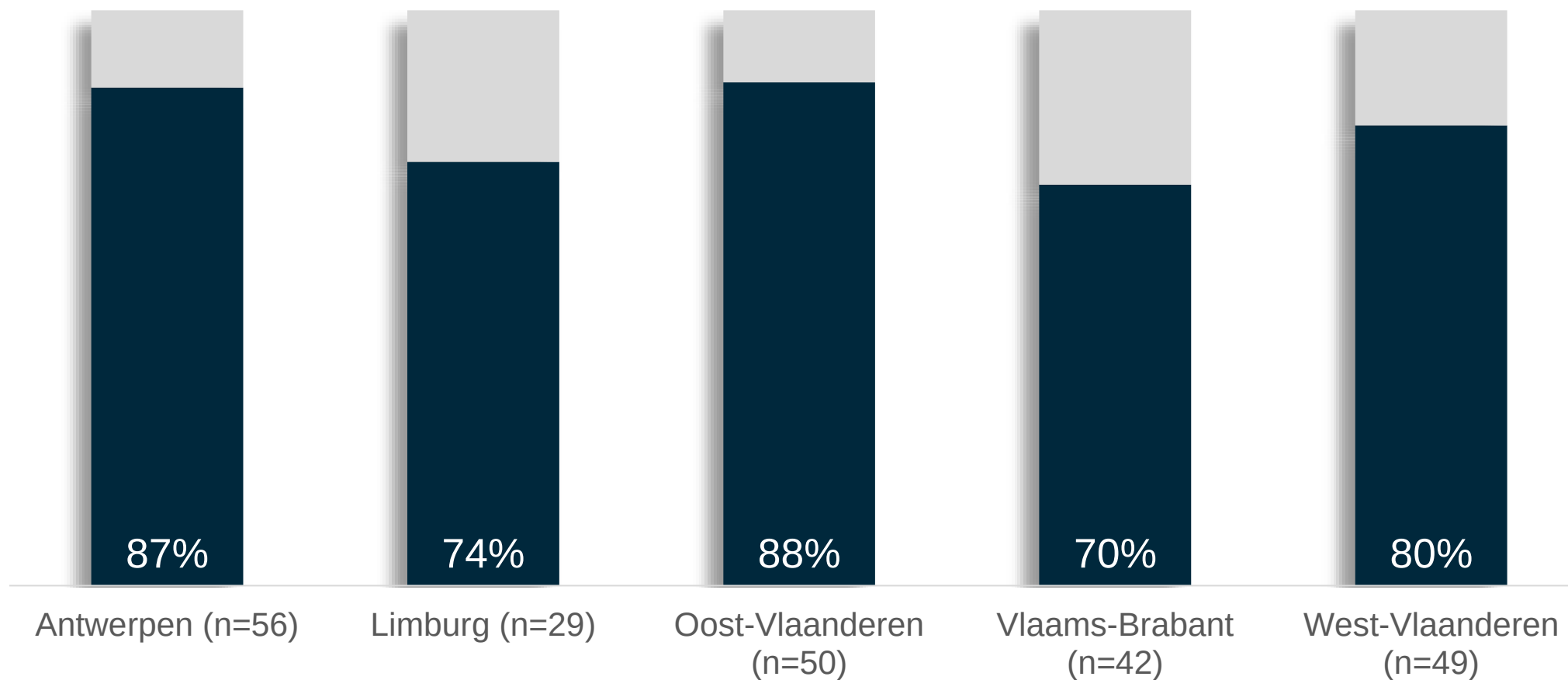
Gewogen cases, naar inwonersaantal (5 categorieën)

95%CI

Met een foutenmarge van 3.7%

Responsgraad binnen de provincie

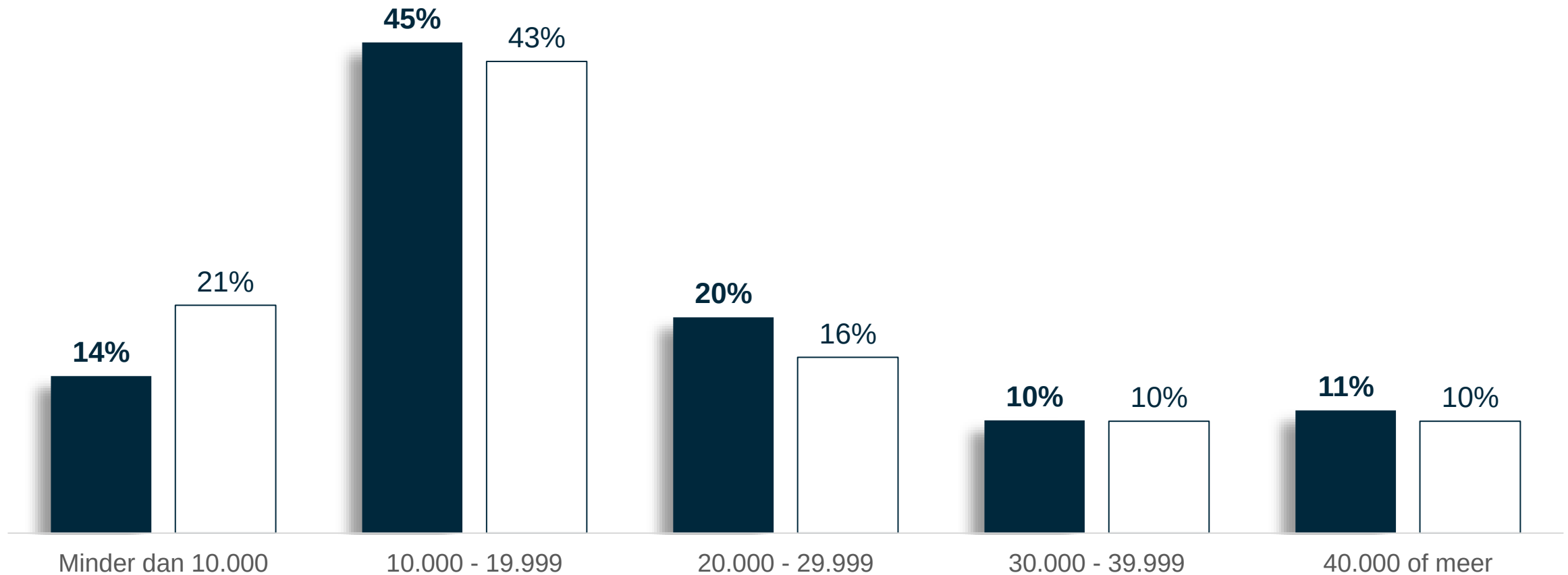
(niet-gewogen data, n = 224)



Verdeling steekproef naar inwonersaantal

■ steekproef (n=224)

□ Vlaamse steden en gemeenten (N=285)



2. Inleiding communicatie- maturiteit



TOPICS IN DE VRAGENLIJST

ALS BOUWSTENEN VOOR EEN COMMUNICATIEMATURITEITSMODEL

Topics in de vragenlijst



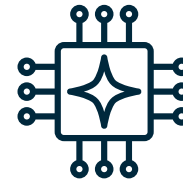
Strategisch
beleid



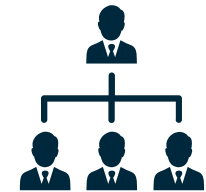
Organisatie &
capaciteit



Monitoring &
participatie



Digitale & AI
maturiteit



Professionele
positionering

**Communicatiematuriteit Lokale Besturen (CMLB-index):
brengt in kaart hoe strategisch, professioneel en toekomstgericht de
communicatiefunctie georganiseerd is**

HET COMMUNICATIEMATURITEITSMODEL (CM) VOOR LOKALE BESTUREN (LB)

CMLB-index = geïntegreerde maturiteitsscore van 5 dimensies, op een schaal van 0 tot 100



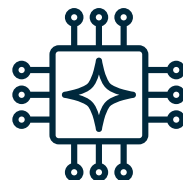
Strategisch beleid: Mate waarin communicatie structureel is ingebed in het beleid. Vertrekt communicatie vanuit duidelijke visie en afspraken?



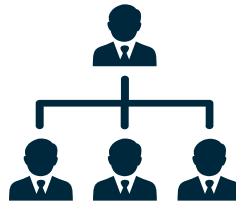
Organisatie & capaciteit: Manier waarop communicatie in de organisatie is verankerd en mate van samenwerking rond communicatie.



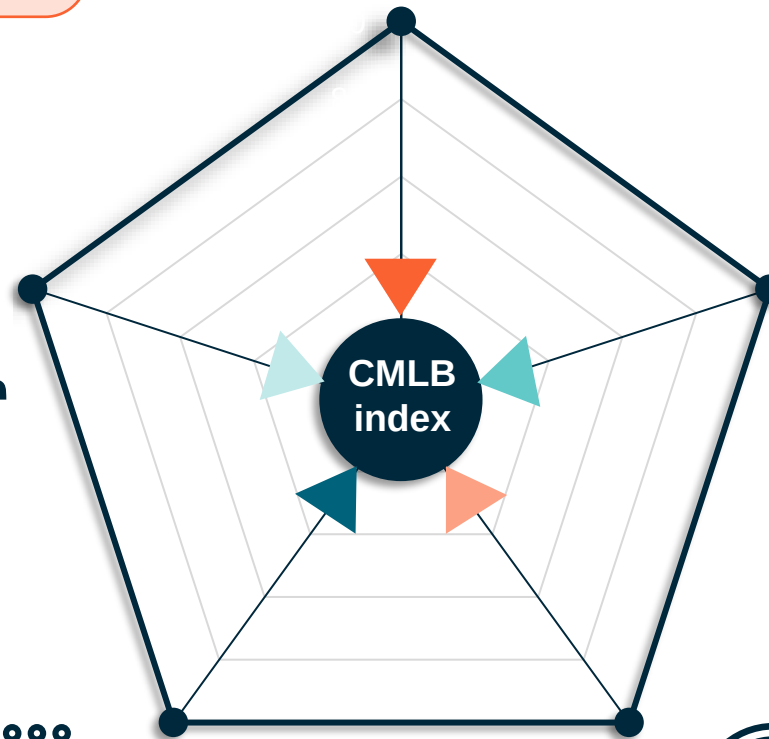
Monitoring & participatie: In welke mate luistert het bestuur actief? Hoe worden omgevingssignalen verzameld, communicatie geëvalueerd, en inwoners betrokken?



Digitale & AI maturiteit: Hoe ver staan besturen in hun digitale ontwikkeling en het gebruik van AI? Worden ze doordacht geïntegreerd in de communicatiewerking?



Professionele positionering: Hoe sterk is communicatie als professionele discipline gepositioneerd binnen het bestuur? Strategische rol en plaats aan de beleidstafel om mee richting te geven aan beslissingen?



HET COMMUNICATIEMATURITEITSMODEL

Opbouw van de CMLB-index: 22 thema's & +60 onderliggende survey-items

Dimensie Thema's		
Strategisch beleid	7	Communicatieplanning, Budget, Richtlijnen & governance, Politieke neutraliteit, Inclusieve communicatie, Openbaarheid van bestuur, Desinformatie & polarisatie
Organisatie & capaciteit	5	Organisatiemodel, Capaciteit, Specialisatie, Interne verankering, Externe samenwerking
Monitoring & participatie	6	Meting & monitoring, Datagedreven werken, Participatie-instrumenten, Newsroom/omgevingsanalyse, Coördinatie participatie, Betrokkenheid communicatiedienst
Digitale & AI maturiteit	2	AI-gebruik, Digitale kanaalmaturiteit
Professionele positionering	2	Professionele rolopname, Beleidspositionering (lid van MAT)

3. Communicatie- beleid



COMMUNICATIEBELEID & GOVERNANCE: TOPICS



Beleidsbevoegdheid
communicatie



Waardering ↔ politieke
inmenging



Evolutie
takenpakket



Meerjarenbeleidsplan



Specifieke
beleidsplannen



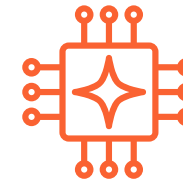
Communicatiebudget



Baseline



Richtlijnen sociale
media



Richtlijnen AI gebruik
intern



Persberichten &
omgang pers



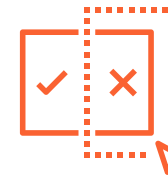
Richtlijnen politiek neutrale
communicatie



Digitale toegankelijkheid &
inclusieve communicatie



Openbaarheid van bestuur



Desinformatie, polarisatie &
strategie



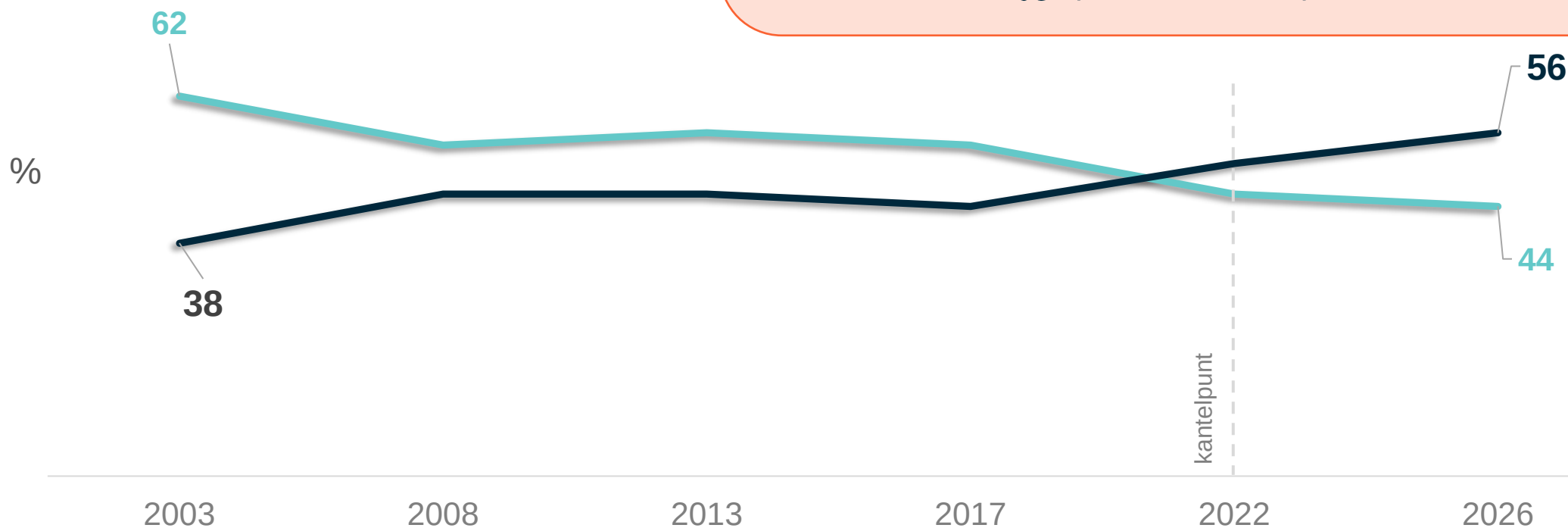
Communicatie voor
specifieke doelgroepen



Beleidsbevoegdheid 'communicatie'

— Schepen

— Burgemeester



Bij **grote besturen** wordt communicatie bijna altijd gekoppeld aan de burgemeester:

- <10k: 50% burgemeester bevoegd
- +40k: 83% burgemeester bevoegd

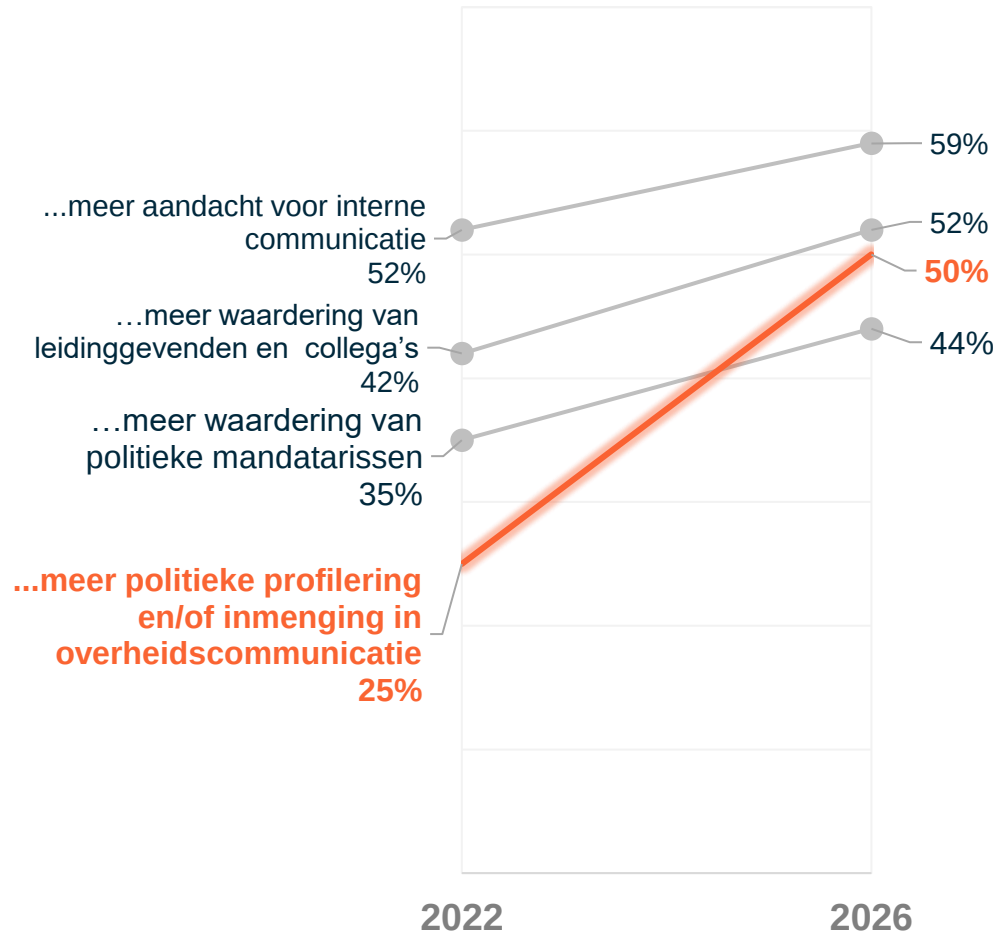
Is niet per definitie een teken van hogere maturiteit. Wel: communicatie krijgt prominentere plaats in het bestuur

Waardering maar ook politieke sturing nemen toe



% positieve antwoorden (akkoord/volledig akkoord)

Afgelopen jaren ervaren we...

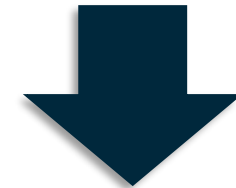


Communicatie wint aan **legitimiteit**

- Communicatie wordt **meer gewaardeerd**
- Interne communicatie krijgt steviger plaats

Naarmate communicatie **dichter bij het bestuur** komt te staan, staat de grens tussen communicatie en **politieke profilering** vaker onder druk

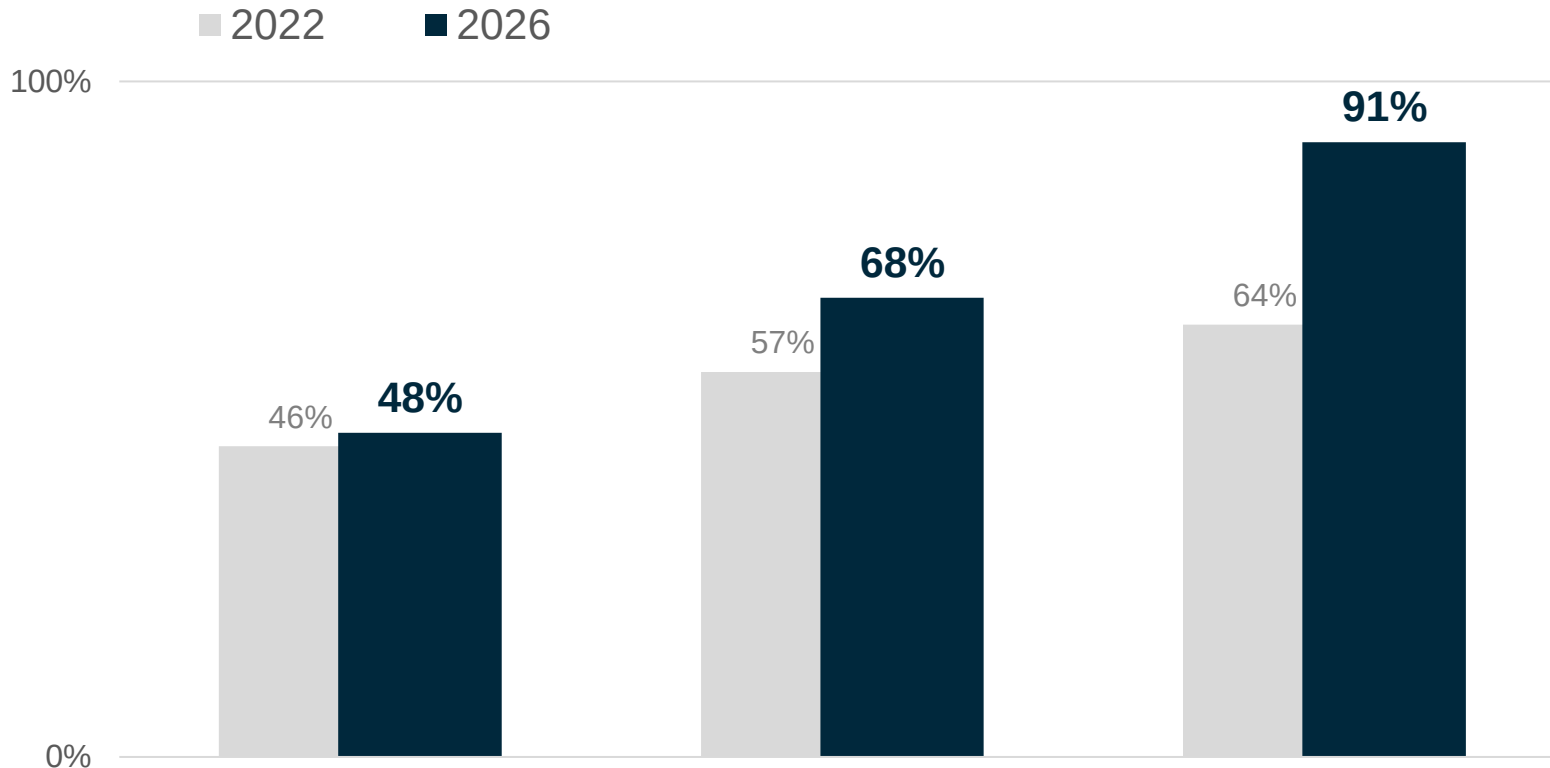
Ervaring politieke profilering/inmenging verdubbelt sinds 2022



Nood aan duidelijke spelregels

**Beschikt het bestuur over
(specifieke) meerjarenbeleidsplan(en) en een eigen
communicatiebudget?**

Zijn er communicatieplannen en een communicatiebudget?



Meerjarenbeleidsplan
communicatie



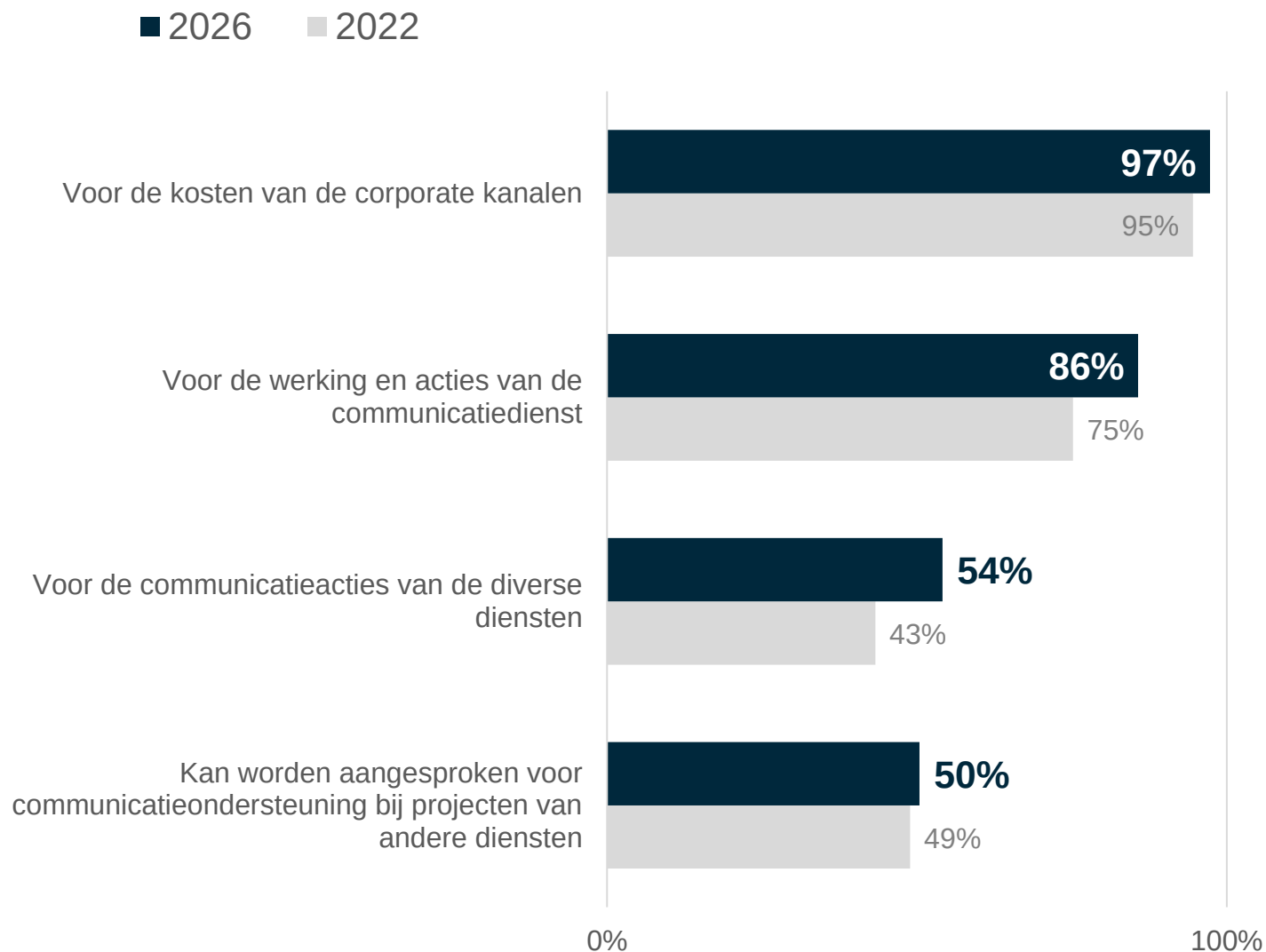
Specifieke
communicatie-
plannen



Communicatie-
budget in
begroting

Communicatie krijgt
een steviger
beleidsmatige
onderbouw en een
eigen **budgettaire
basis**

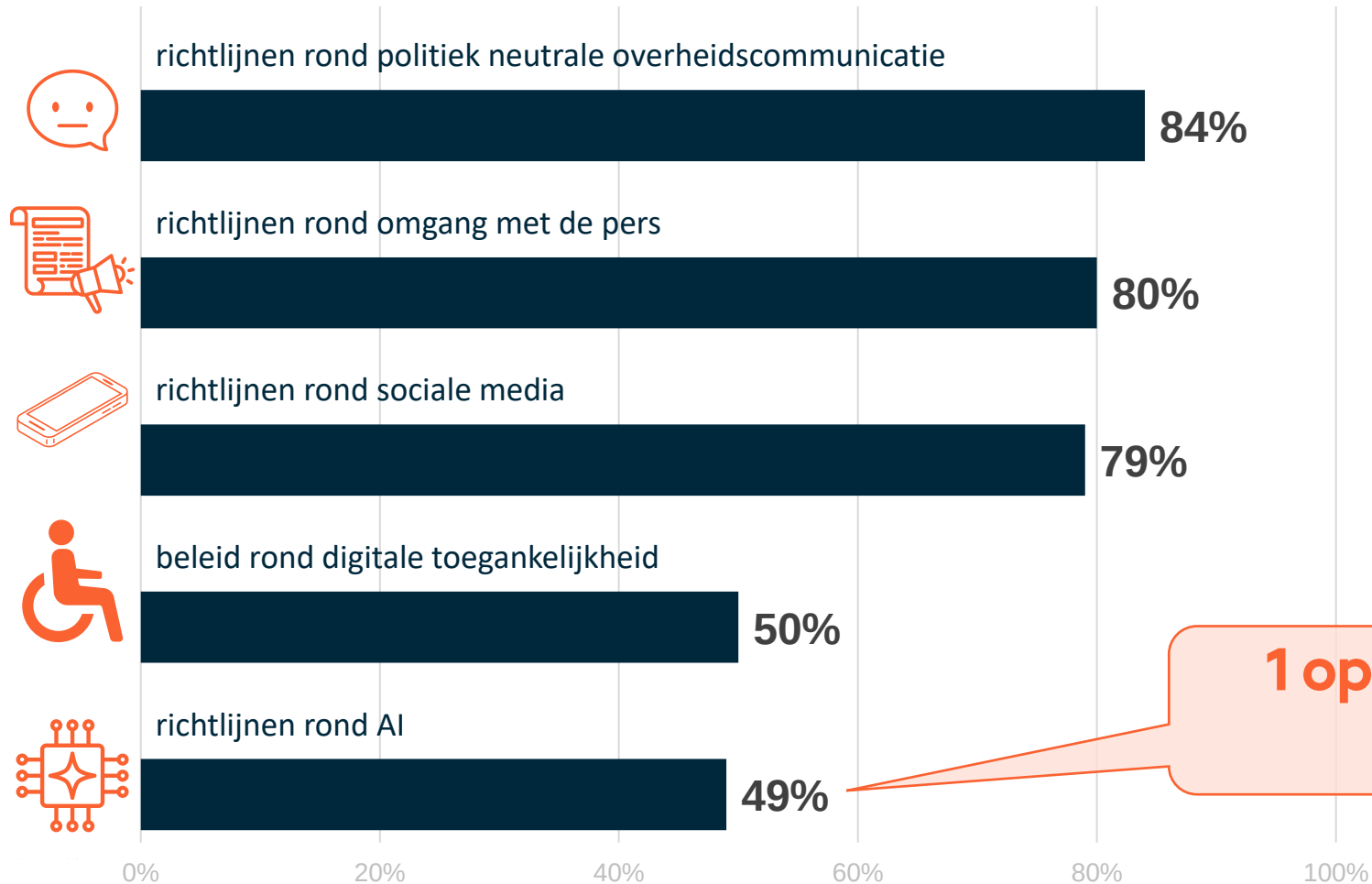
Budgetten vaker ingezet voor expertise en ondersteuning van de organisatie



✓ Grootste stijging: werkingsbudget → meer autonomie, **minder** afhankelijkheid van **ad hoc** budgetten

Governance in ontwikkeling: (in)formele kaders

% 'Dit is geregeld' (formeel of informeel)



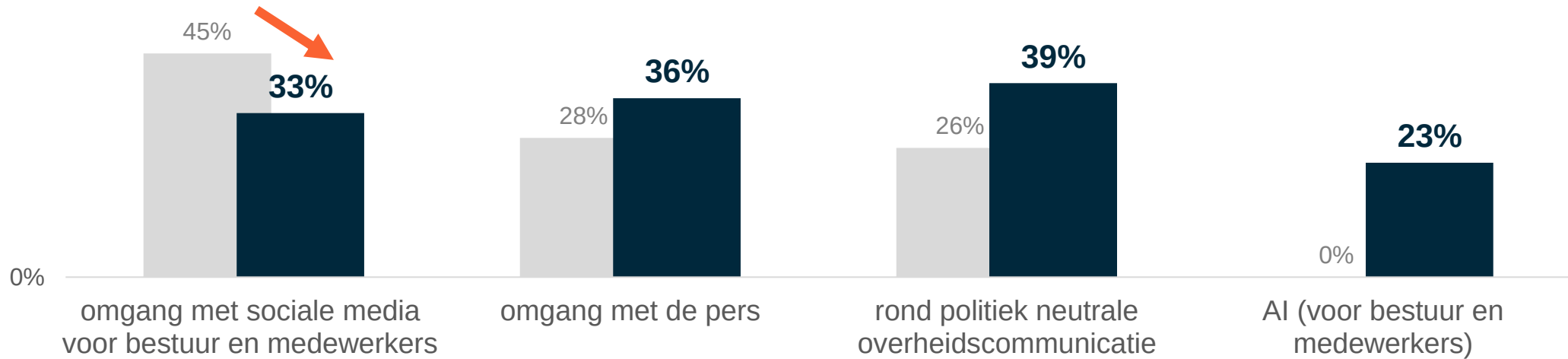
1 op 3 lokale besturen heeft nog geen enkele afspraak rond AI

Governance wordt formeler

% *formeel goedgekeurde* richtlijnen

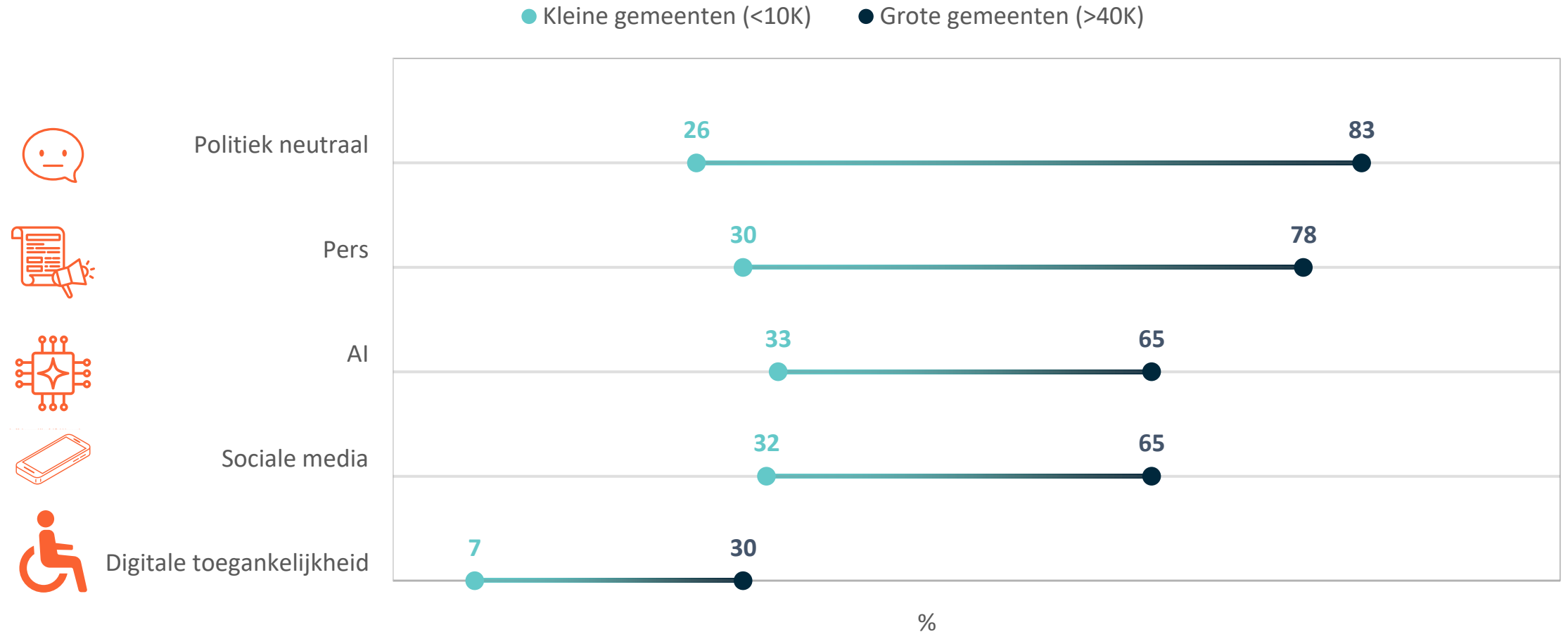
■ 2022 ■ 2026

100%



Grootte maakt verschil

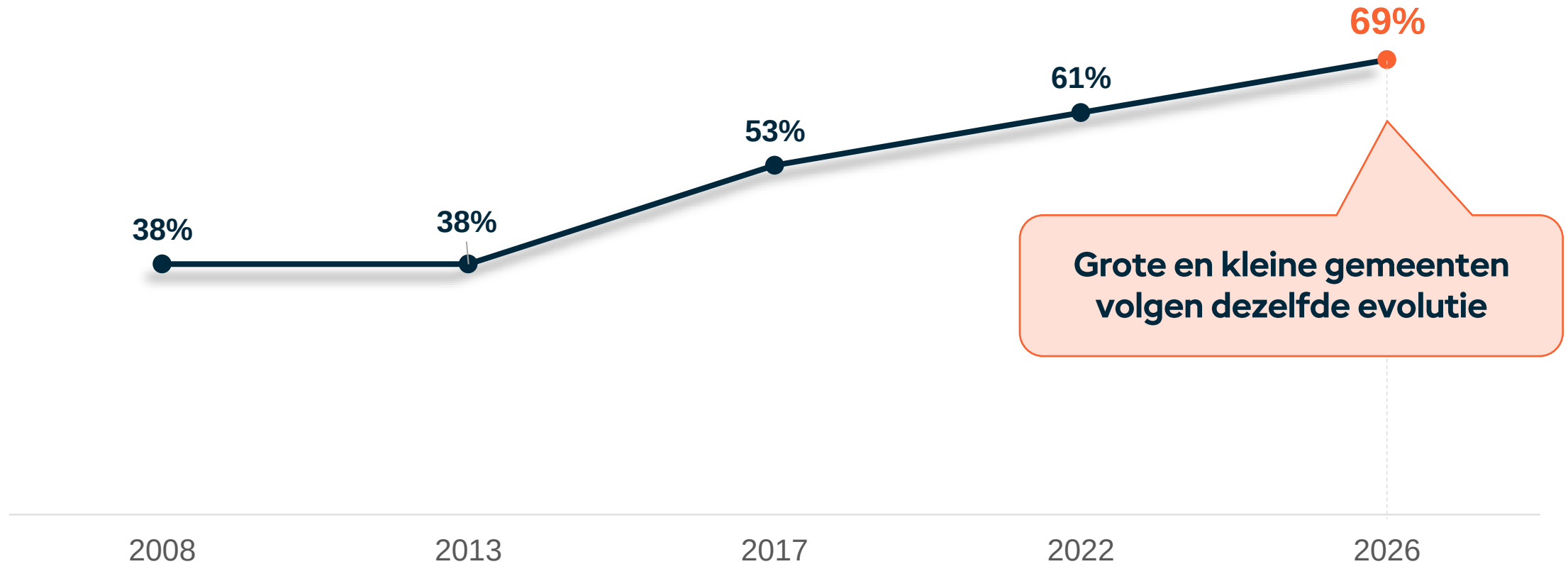
Grote steden beschikken veel vaker over **formeel** goedgekeurde communicatiekaders dan kleine gemeenten.



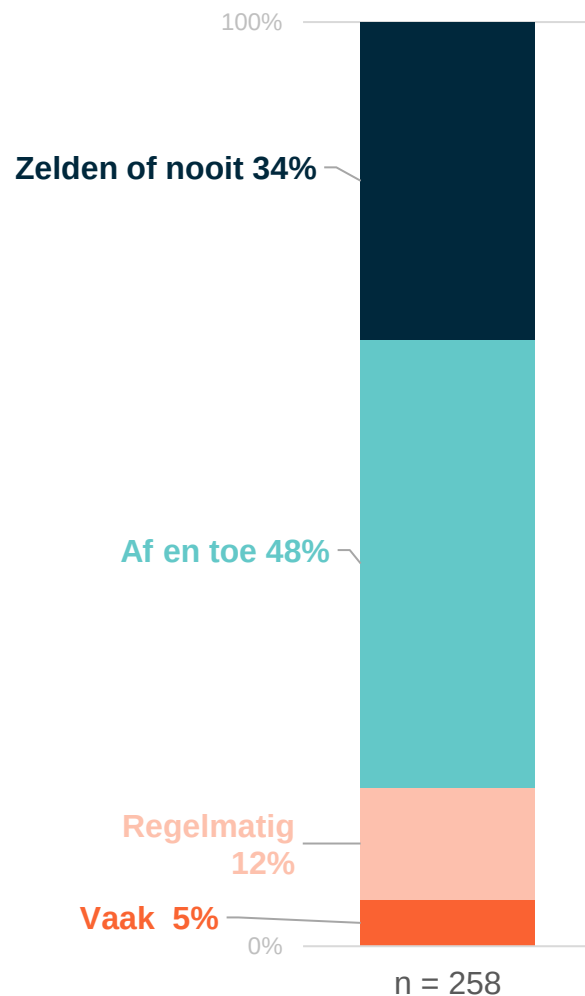
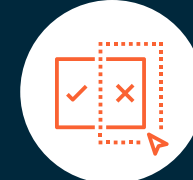
Openbaarheid van bestuursdocumenten wordt algemene bestuursnorm



Beschikt jouw stad/gemeente over een goedgekeurd reglement rond openbaarheid van bestuursdocumenten?



Nieuwe risico's vragen nieuwe spelregels



Geconfronteerd met desinformatie, online polarisatie of georganiseerde negatieve campagnes rond lokaal beleid

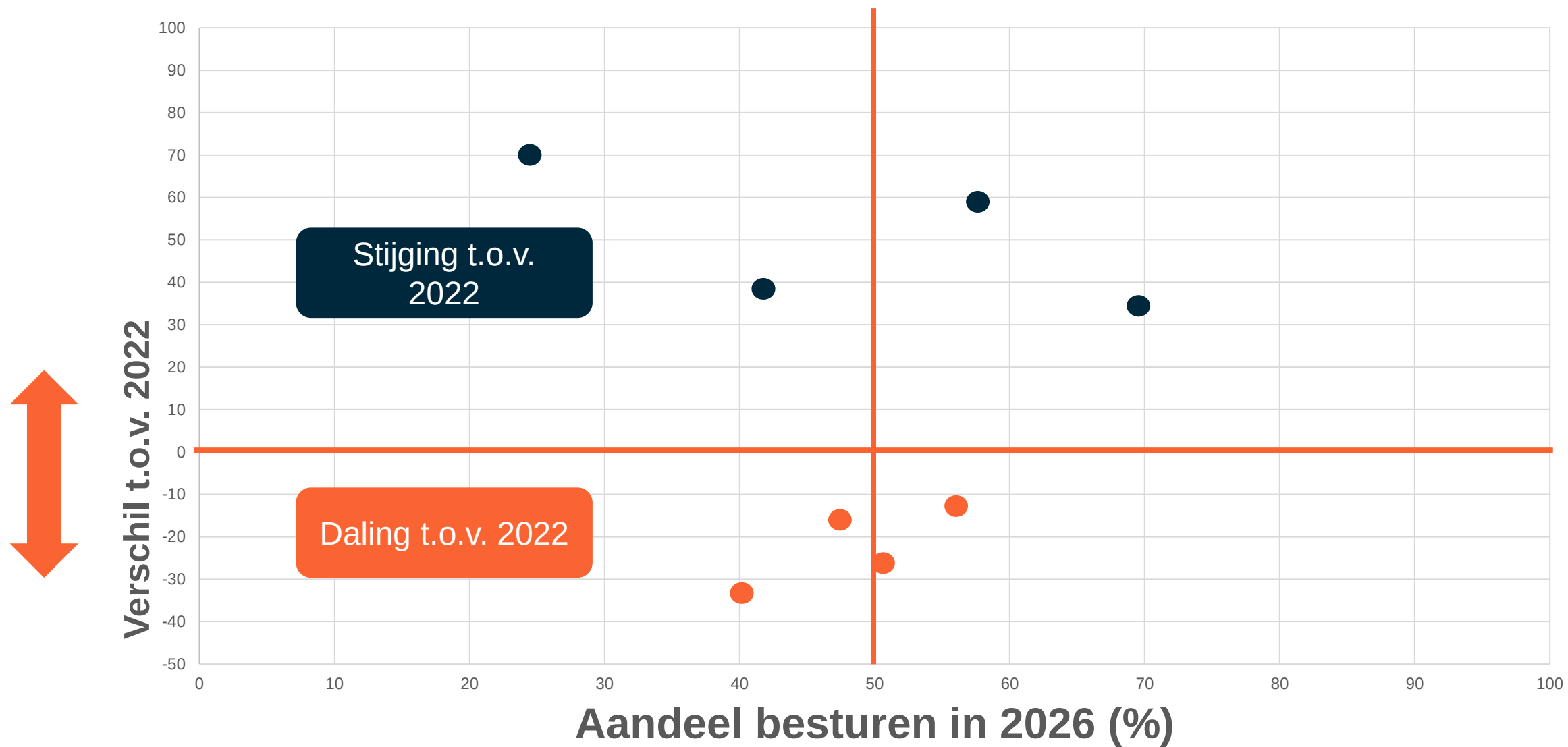
17%

geeft aan regelmatig geconfronteerd te worden met:

- **desinformatie**
- online **polarisatie**
- georganiseerde **negatieve campagnes** rond lokaal beleid

23%

Heeft een formele of informele aanpak daarbij.



Verduidelijking

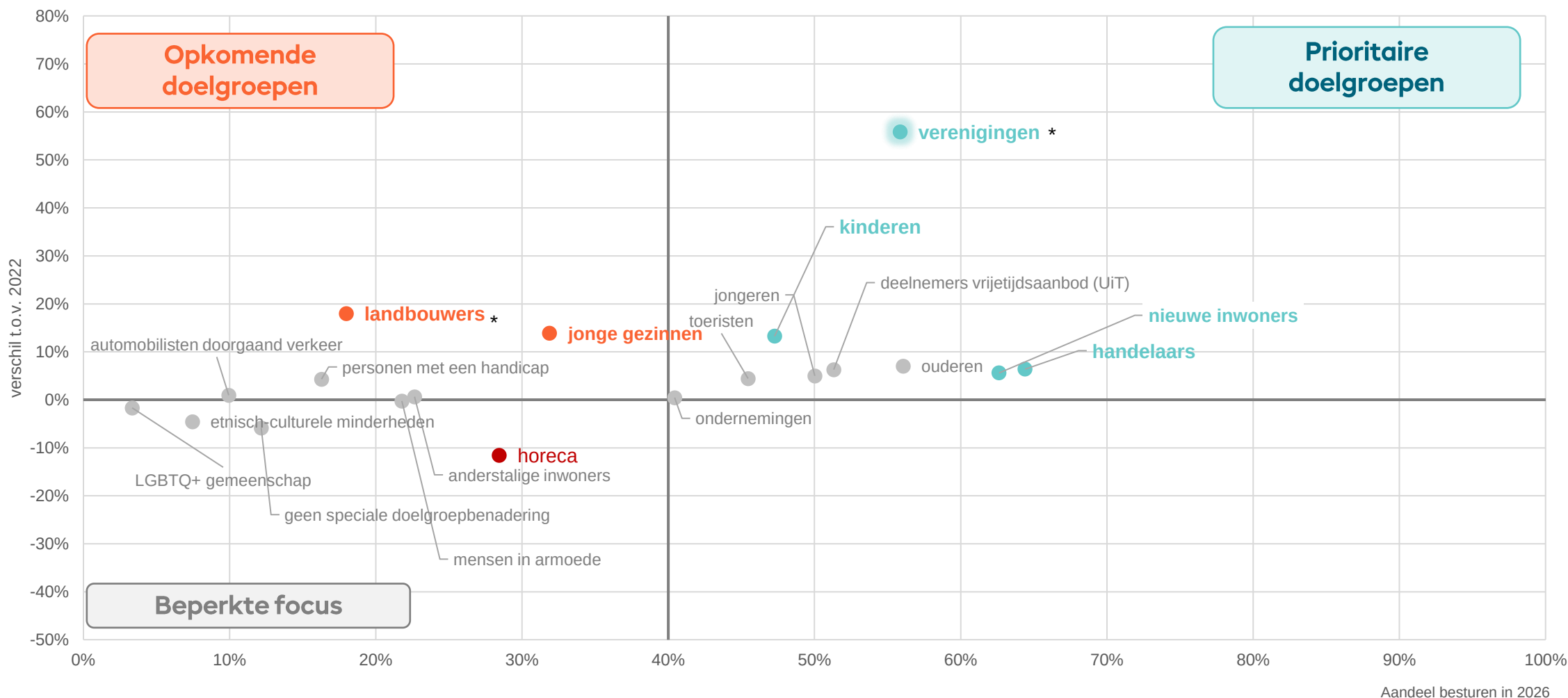
Voor elk onderdeel van de maturiteitsindex gebruiken we dezelfde visualisatie. Elk punt stelt een werkterrein / doelgroep / functie ...(topic dat we vergelijken t o v 2022) van de communicatiedienst voor.

Op de **horizontale** as zien we hoe vaak een werkterrein **vandaag** voorkomt bij Vlaamse lokale besturen. **Hoe verder naar rechts, hoe meer ingeburgerd dat topic is.**

Op de **verticale** as zien we de **evolutie sinds 2022**. Werkterreinen **boven** de horizontale lijn **winnen aan belang**, werkterreinen **eronder verliezen** terrein.

De **positie van de assen** verschilt soms tussen de verschillende scatterplots in deze presentatie. Dat doen we bewust.

Extra inspanningen voor specifieke doelgroepen



* Nieuw opgenomen in 2026

4. Organisatie en capaciteit



Communicatiediensten krijgen er vooral taken bij



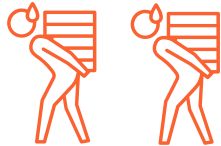
‘Hoe is het takenpakket van de communicatiedienst de afgelopen 5 jaar geëvolueerd?’



98% ervaart een uitbreiding

62%

Sterk uitgebreid



36%

Eerder uitgebreid



2%

Gelijk gebleven

Communicatie wordt steeds breder: participatie • interne communicatie • monitoring • crisiscommunicatie • employer branding • artificiële intelligentie

Verduidelijking

Vrijwel alle communicatiediensten geven aan dat hun takenpakket de voorbije jaren is uitgebreid. Bijna twee op drie communicatiediensten spreken van een sterke uitbreiding van hun takenpakket. Dat is confronterend t.o.v. de vaststelling (zie verder) dat de personeelsbezetting van de communicatiedienst gemiddeld gelijk gebleven is sinds vorige meting.

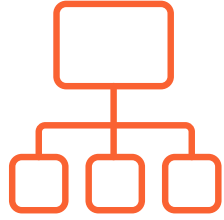
Opvallend is dat dit patroon zich voordoet in alle types besturen. De groei van het communicatiewerk is dus geen fenomeen van grote steden alleen, maar wordt breed ervaren in het lokale bestuur.

Die uitbreiding situeert zich vooral op domeinen zoals participatie, interne communicatie, monitoring, crisiscommunicatie, employer branding en artificiële intelligentie (zie verder bij de evolutie van 'werkterreinen').

ORGANISATIE & CAPACITEIT: TOPICS



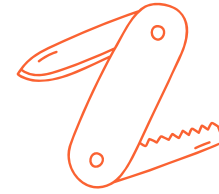
Com.
verantwoordelijke



Communicatiewerking



Werkterreinen
sleutelfunctie com.



Functies
com.medewerker



Koppeling andere
dienst



Koppen / VTE



Com. antennes



Uitbesteding
com.activiteiten



Samenwerking
regionale overheid

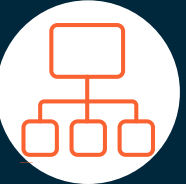


Coördinatie interne
com.



Expertise

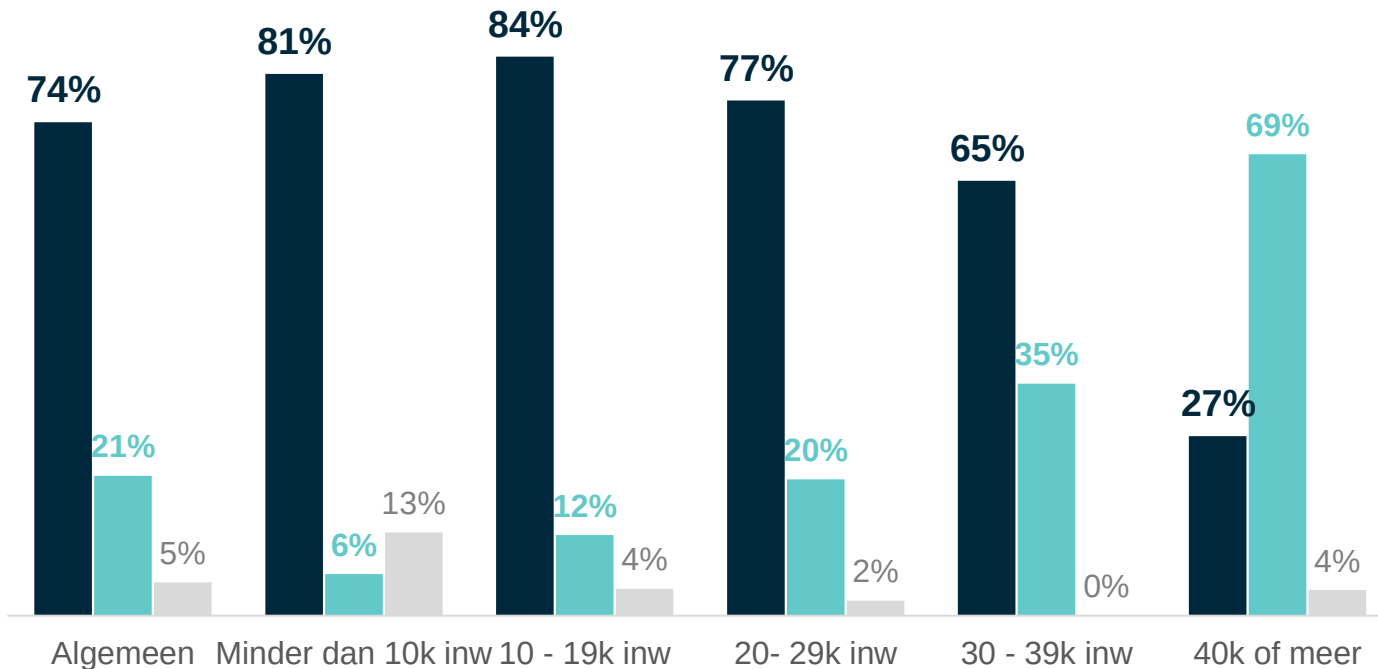
Communicatie is overal aanwezig, maar anders georganiseerd



■ Er is een communicatiedienst en alleen de communicatiedienst beschikt over één of meer communicatiemedewerkers

■ De gemeente heeft een communicatiedienst en daarnaast zijn er diensten of afdelingen met hun eigen communicatiemedewerkers

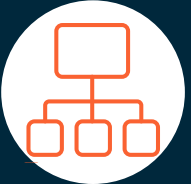
■ Anders



‘Andere’ werkingen:

- ✓ “Het secretariaat (1 persoon) zorgt voor de communicatie.”
- ✓ “Communicatie-antennes op elke dienst”
- ✓ “Dienst Interne werking combineert communicatie, personeelszaken, ict, en organisatiebeheersing”
- ✓ “Er is een communicatiemedewerker, maar geen afzonderlijke dienst”
- ✓ “Per dienstencluster is er een communicatiepartner – schrijven samen strategische communicatielijnen”

Communicatie is overal aanwezig, maar anders georganiseerd



99%

Van de lokale besturen heeft een communicatieverantwoordelijke.



Kleine gemeente

→ Communicatie blijft centraal georganiseerd

Grote gemeente

→ Eigen communicatiedienst
→ Communicatieprofielen in vnl. vrijetijds- en cultuurdiensten

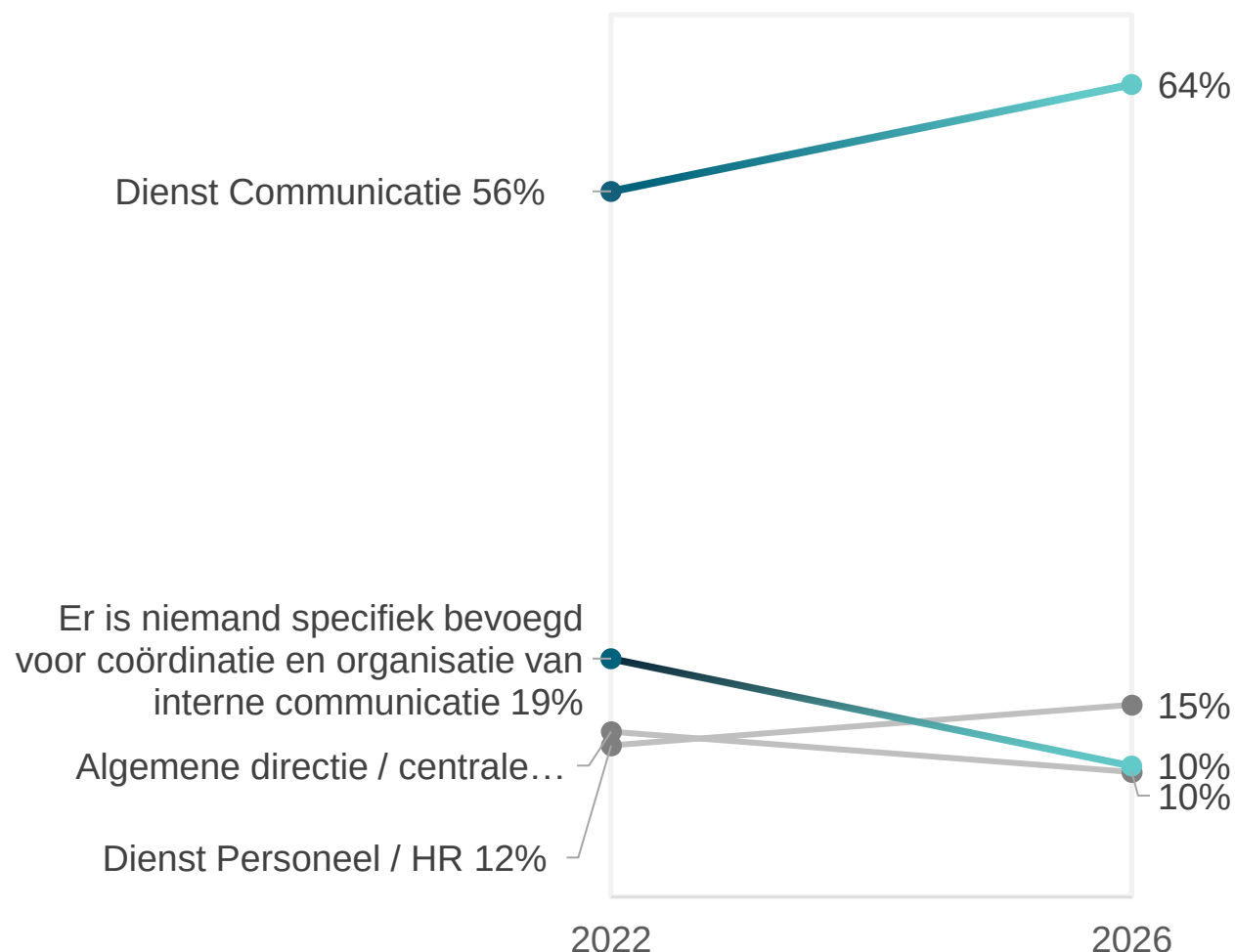
Wat verandert?

- ✓ Communicatie is **overal** aanwezig
- ✓ Grotere besturen kiezen voor **specialisatie**
- ✓ Kleine gemeenten blijven sterk **gecentraliseerd**

**Op welke van deze werkkerreinen neemt jouw
communicatiedienst een hoofdrol op?**



Wie staat in voor coördinatie & organisatie van interne communicatie?



64%

Van de besturen organiseert interne communicatie vanuit de communicatiedienst

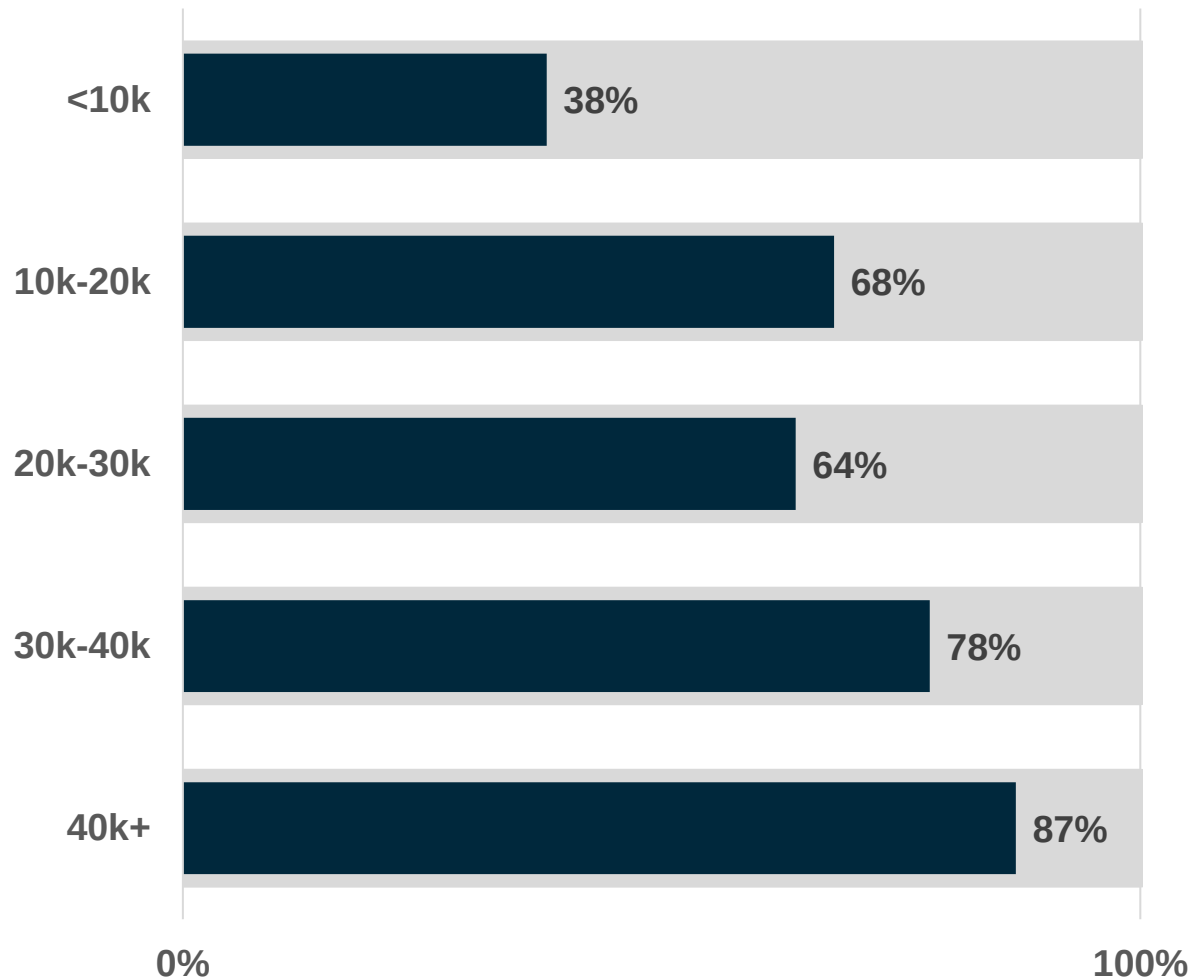
10%

Heeft geen duidelijke verantwoordelijke interne communicatie (vs 19% in 2022)

Interne communicatie verschuift naar communicatiedienst, naarmate bestuur groter wordt



■ Interne communicatie bij Dienst Communicatie



Bijna **2 op 3 kleine gemeenten** organiseren interne communicatie **elders** in de organisatie

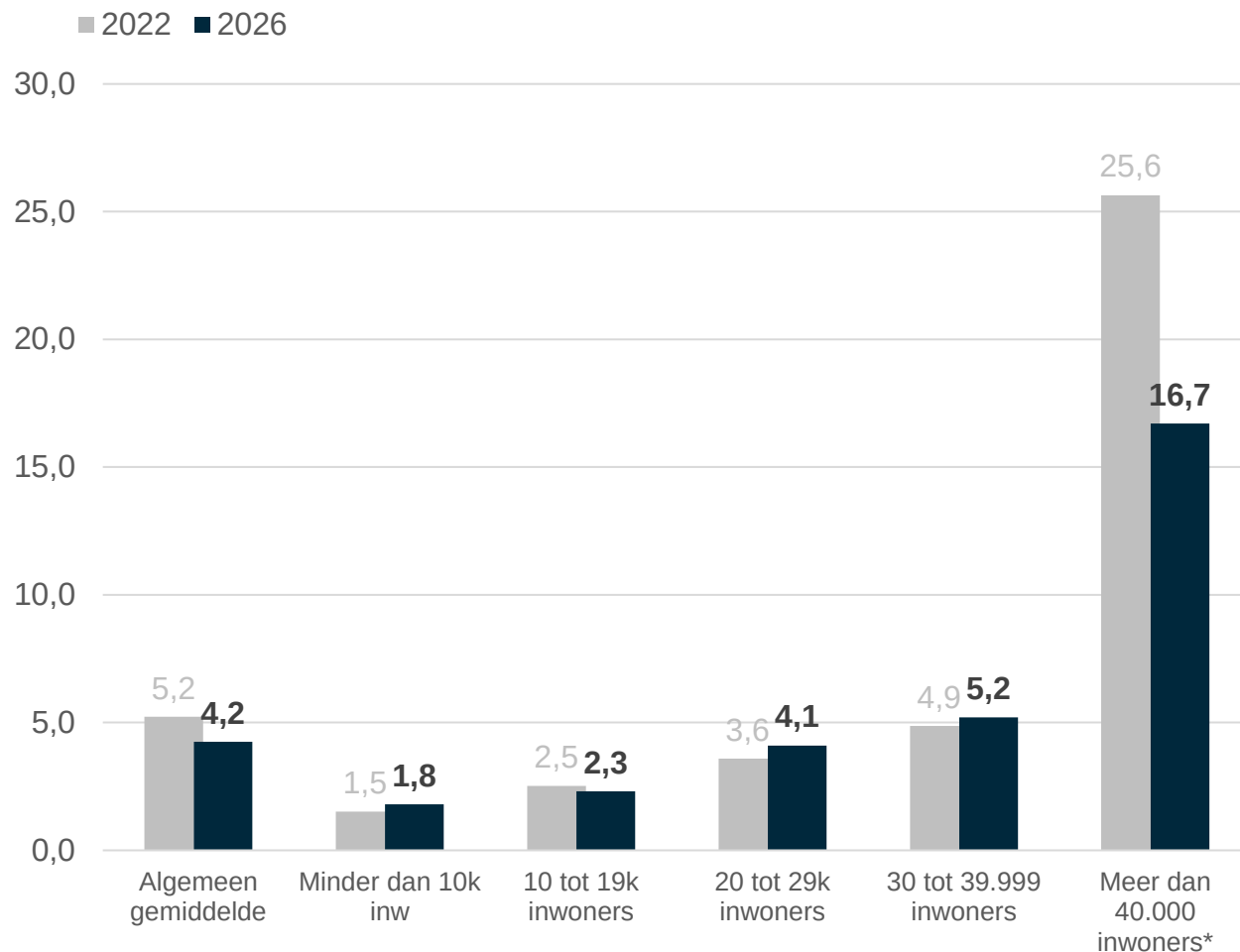
Vanaf ongeveer **10.000** inwoners verschuift interne communicatie naar een expliciete opdracht van de **communicatiedienst**.

Hoeveel communicatiemedewerkers zijn er?
Is er voldoende **capaciteit**?

Hoeveel medewerkers telt de communicatiedienst?



Gemiddeld aantal 'koppen' communicatiedienst



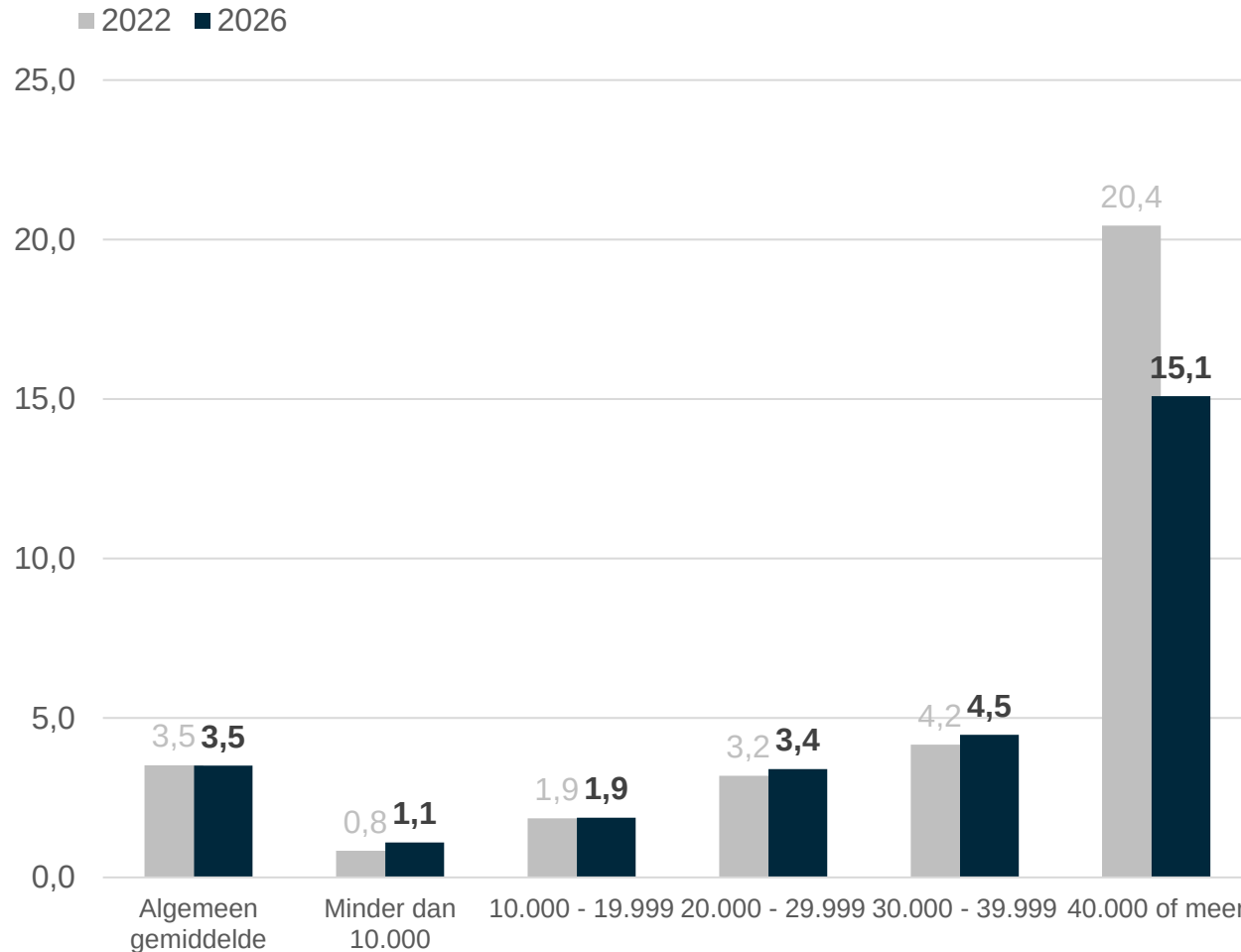
Omvang personeelsinzet is sterk afhankelijk van grootte gemeente

- Gemiddelden zijn gevoelig voor de deelname van grotere besturen en moeten daarom voorzichtig worden geïnterpreteerd. Aangezien in 2026 enkele grote besturen niet in de steekproef zitten, die er in 2022 wel in zaten, verklaart dit de neerwaartse trend voor deze categorie.
- De eerder vastgestelde toename van het takenpakket vertaalt zich weinig tot niet in een toename van de personeelscapaciteit.

Hoeveel medewerkers telt de communicatiedienst?



Gemiddeld aantal 'VTE' communicatiedienst



Omvang personeelsinzet is sterk afhankelijk van grootte gemeente

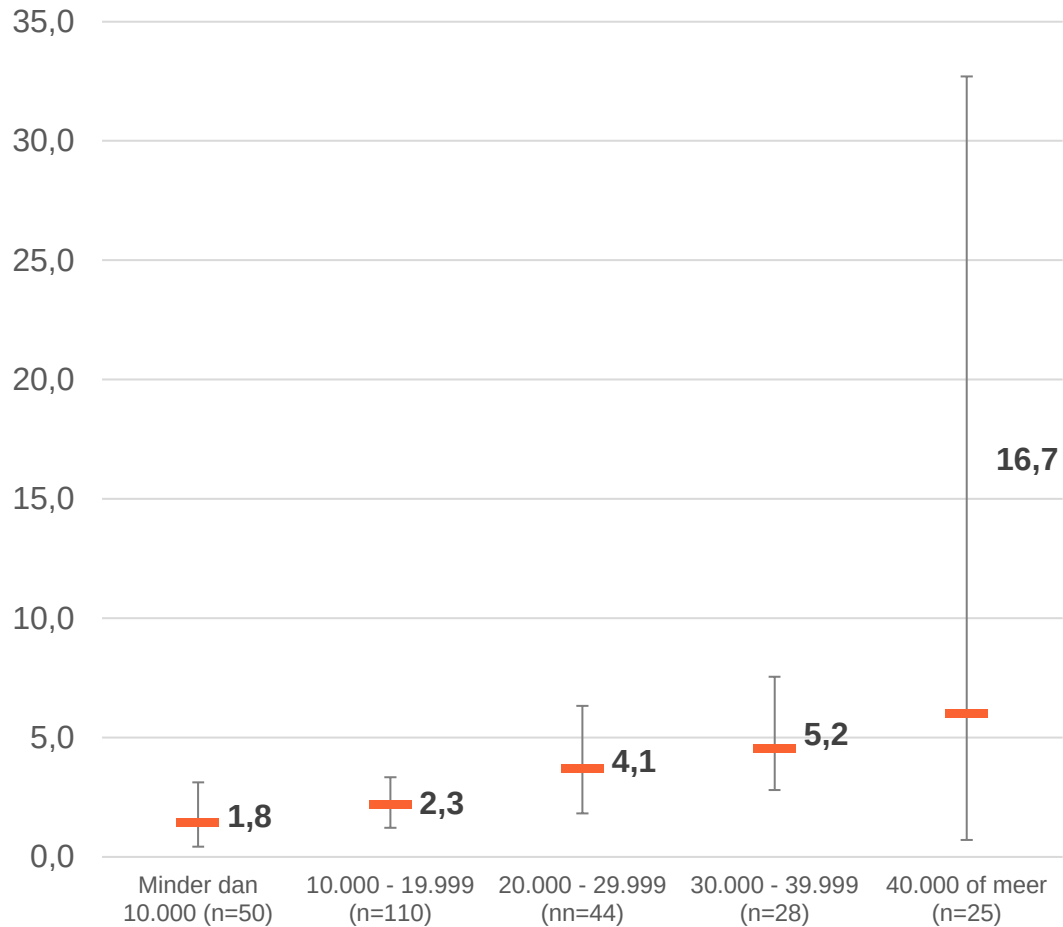
- Gemiddelden zijn gevoelig voor de deelname van grotere besturen en moeten daarom voorzichtig worden geïnterpreteerd. Aangezien in 2026 enkele grote besturen niet in de steekproef zitten, die er in 2022 wel in zaten, verklaart dit de neerwaartse trend voor deze categorie.
- De eerder vastgestelde toename van het takenpakket vertaalt zich weinig tot niet in een toename van de personeelscapaciteit.

De capaciteit stijgt lineair met de omvang van de gemeente



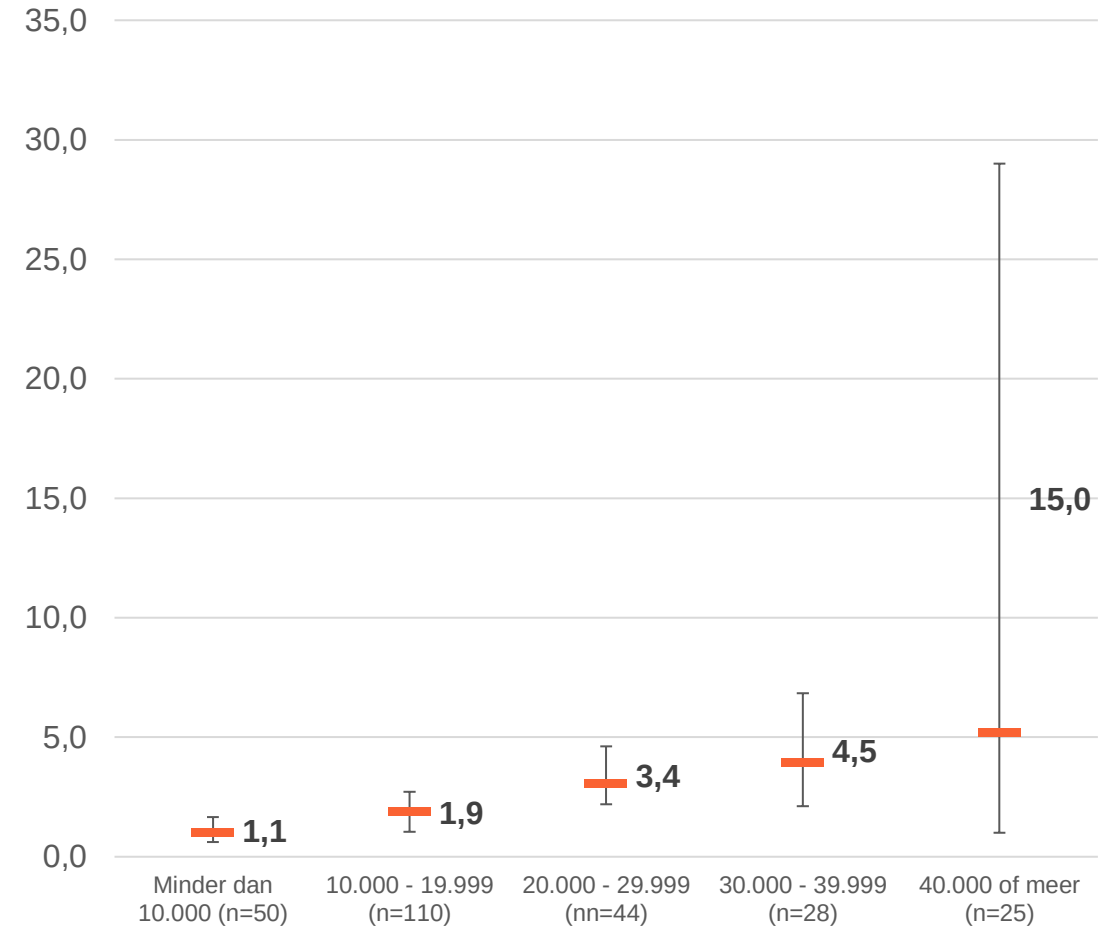
Aantal koppen

● Gemiddeld — Mediaan



Aantal VTE

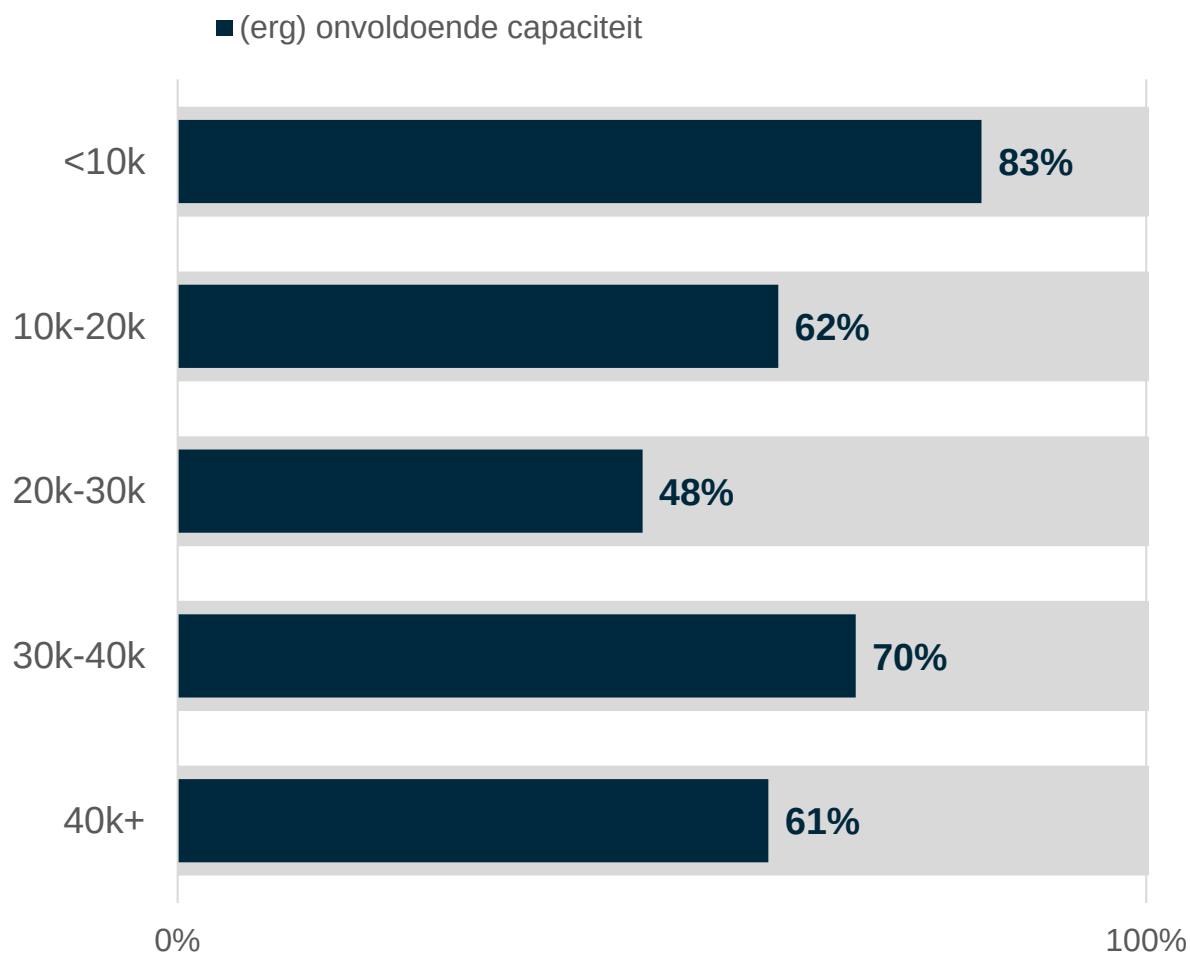
● Gemiddeld) — Mediaan



Capaciteitstekort treft besturen van elke omvang



‘In welke mate ervaar je dat de beschikbare personeelscapaciteit volstaat om de communicatietaken kwalitatief uit te voeren?’



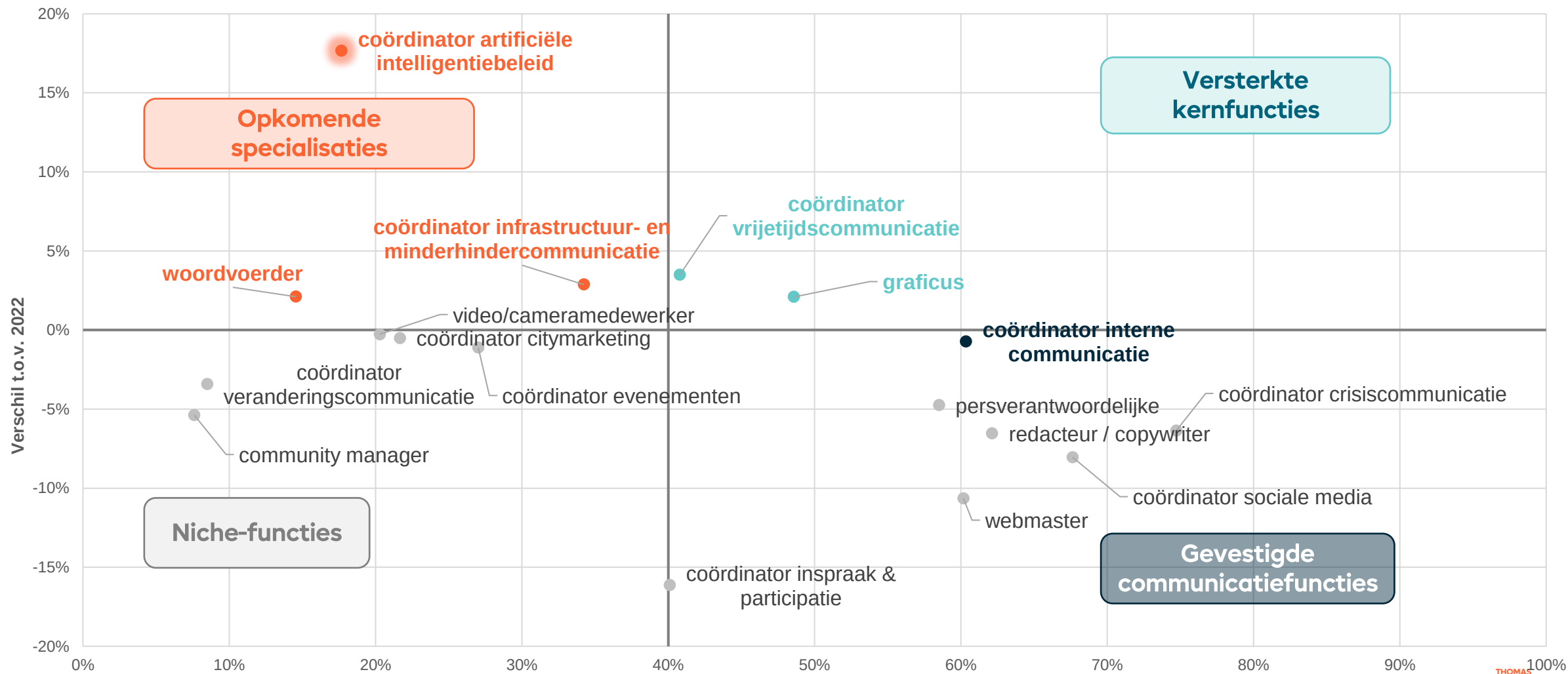
- **65%** ervaart onvoldoende capaciteit
- **Kleinste** gemeenten ervaren grootste druk
- Ook in **grote** besturen blijft capaciteit een **knelpunt**

Aanwezigheid van communicatiemedewerkers die
(al dan niet binnen de communicatiedienst) **aangesteld zijn om één**
van de volgende functies/specialisaties op te
nemen

De communicatiefunctie verbreedt



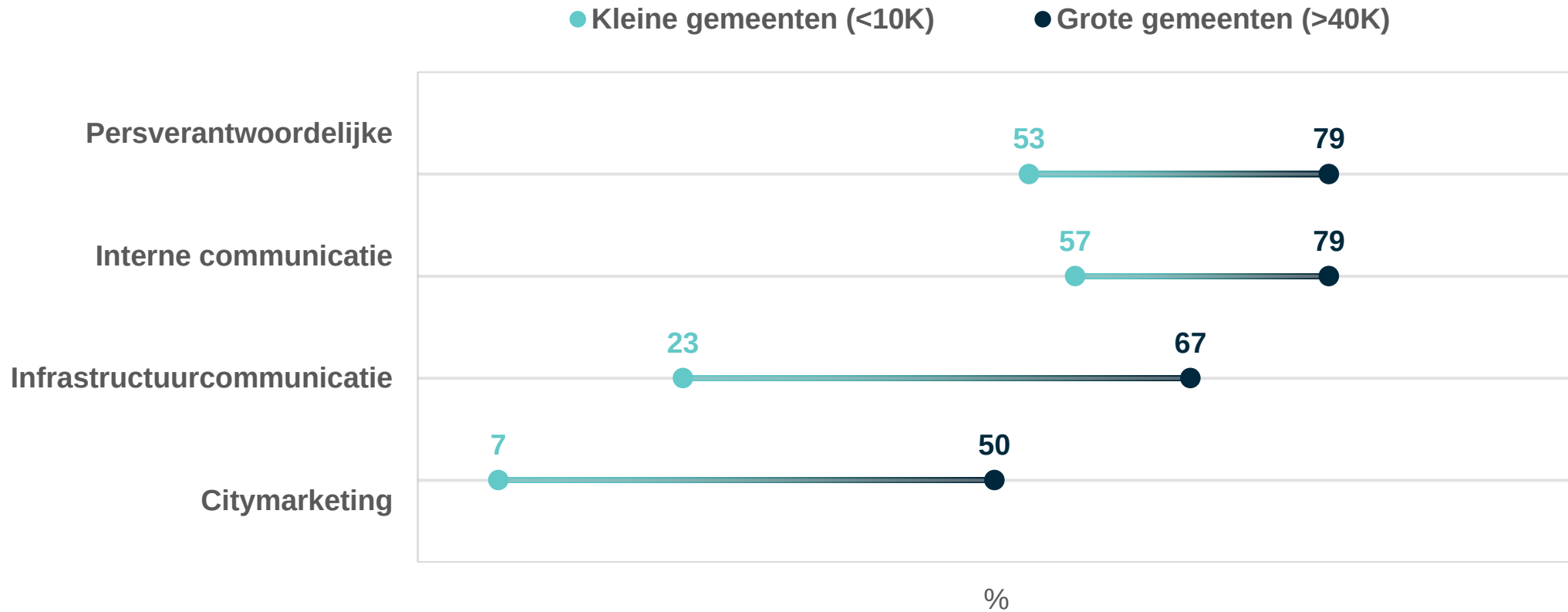
‘Zijn er in jouw stad/gemeente communicatiemedewerkers die (al dan niet binnen de communicatiedienst) aangesteld zijn om één van de volgende functies op te nemen?’



* Nieuw opgenomen in 2026

Aandeel besturen in 2026
40% = breed ingeburgerde functie

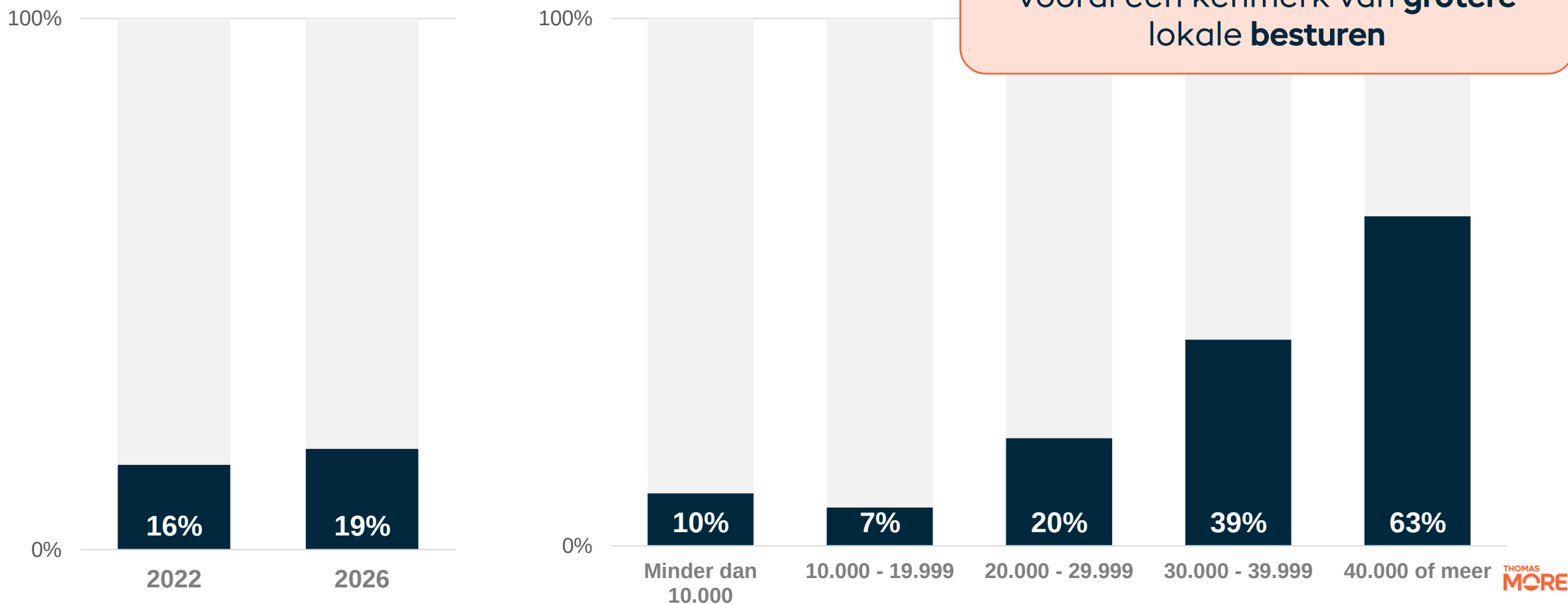
Specialisatie neemt toe naarmate grootte gemeente



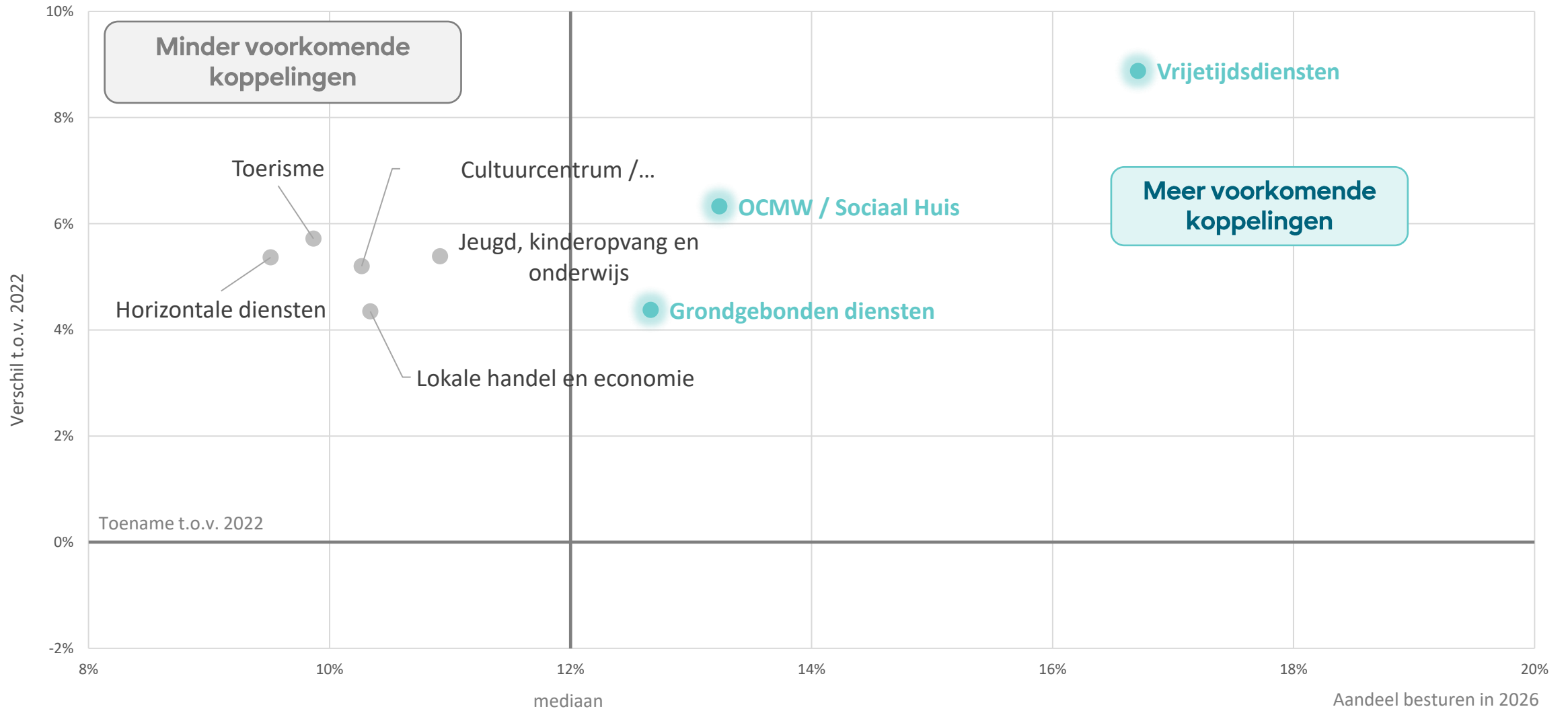
Structurele koppeling aan een specifiek werkgebied blijft een uitzondering



‘Zijn er medewerkers van de communicatiedienst bij wie een deel van hun **arbeidstijd structureel gekoppeld** is aan communicatiewerk voor een **specifieke** sector of **dienst** (vb. iemand die een dag per week specifiek werkt voor het Sociaal Huis)?’



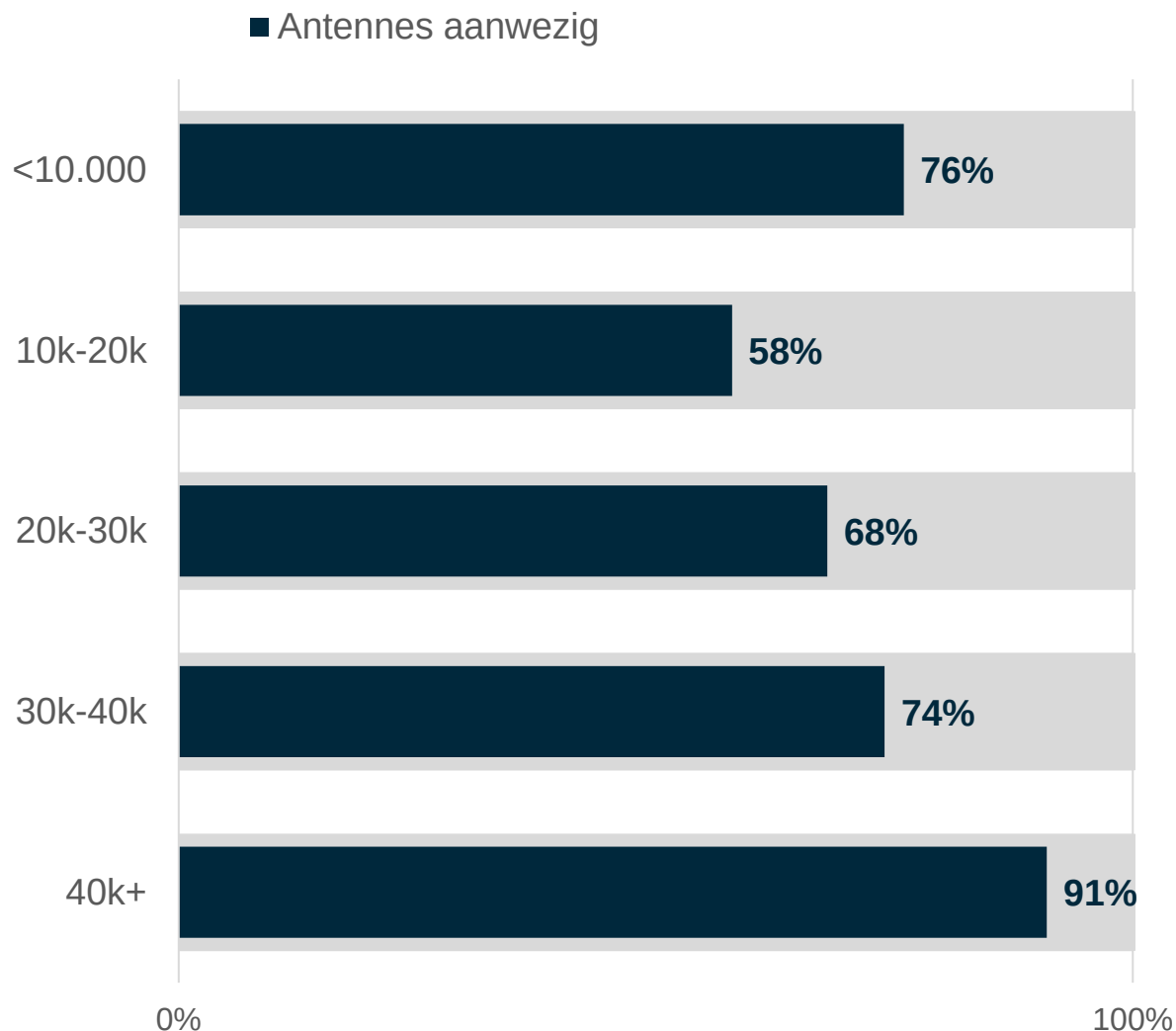
Met welke diensten bestaat er een koppeling?



Communicatie wordt steeds meer een gedeelde verantwoordelijkheid



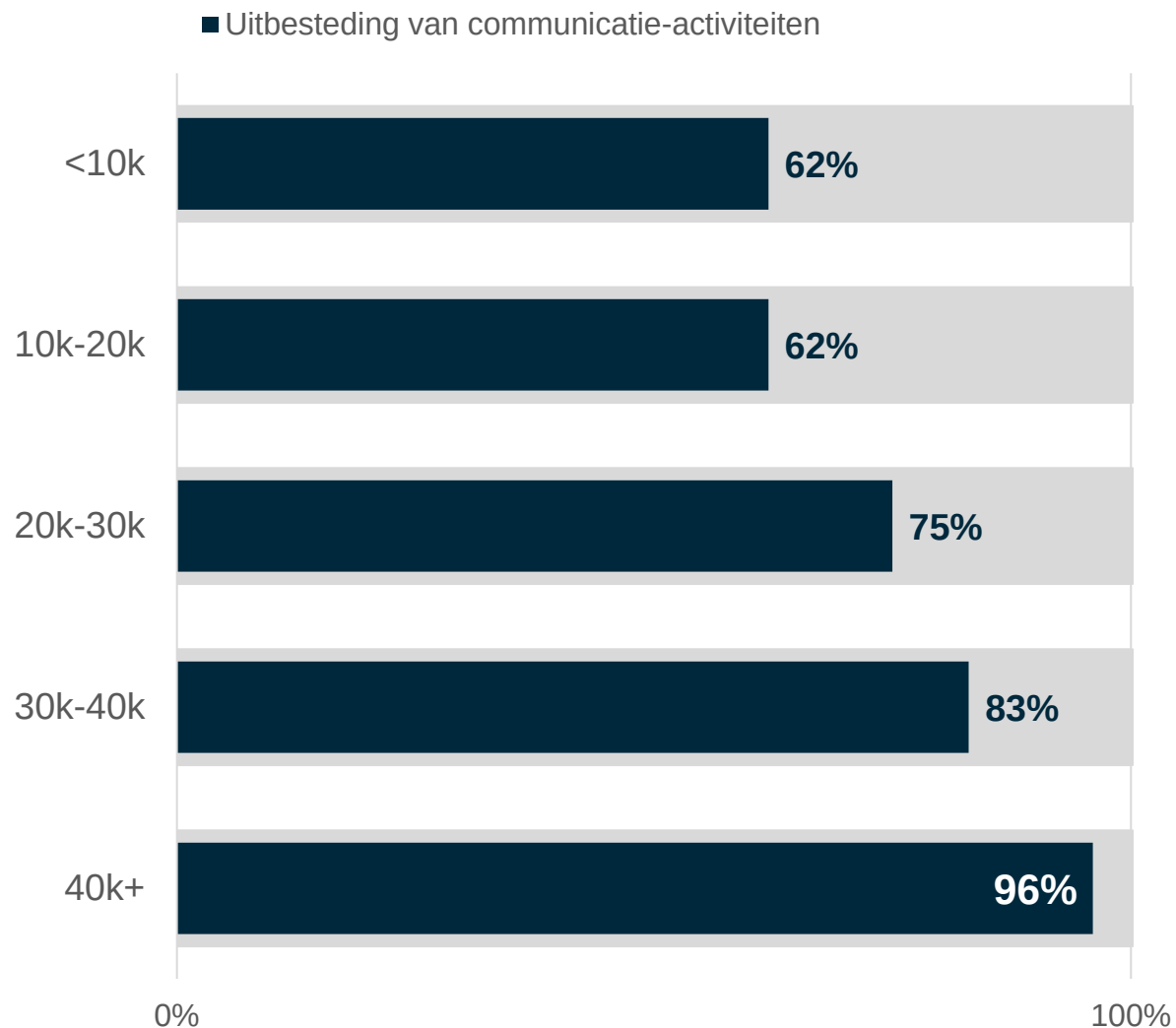
‘Zijn er in jouw stad/gemeente communicatieantennes?’



68% werkt met communicatie-antennes:

- Vandaag ingeburgerd bij een meerderheid van de besturen
- Lichte **stijging** t.o.v. 2022 (64% → 68%)
- Ook **kleine gemeenten** werken vaak met antennes (**76%**)
- Bij **grote besturen** is het quasi **standaard** (9 op 10)

Uitbesteding blijft ingeburgerd, vooral in grotere besturen



7 op 10 besturen

besteedt communicatieactiviteiten uit

➔ **96%**

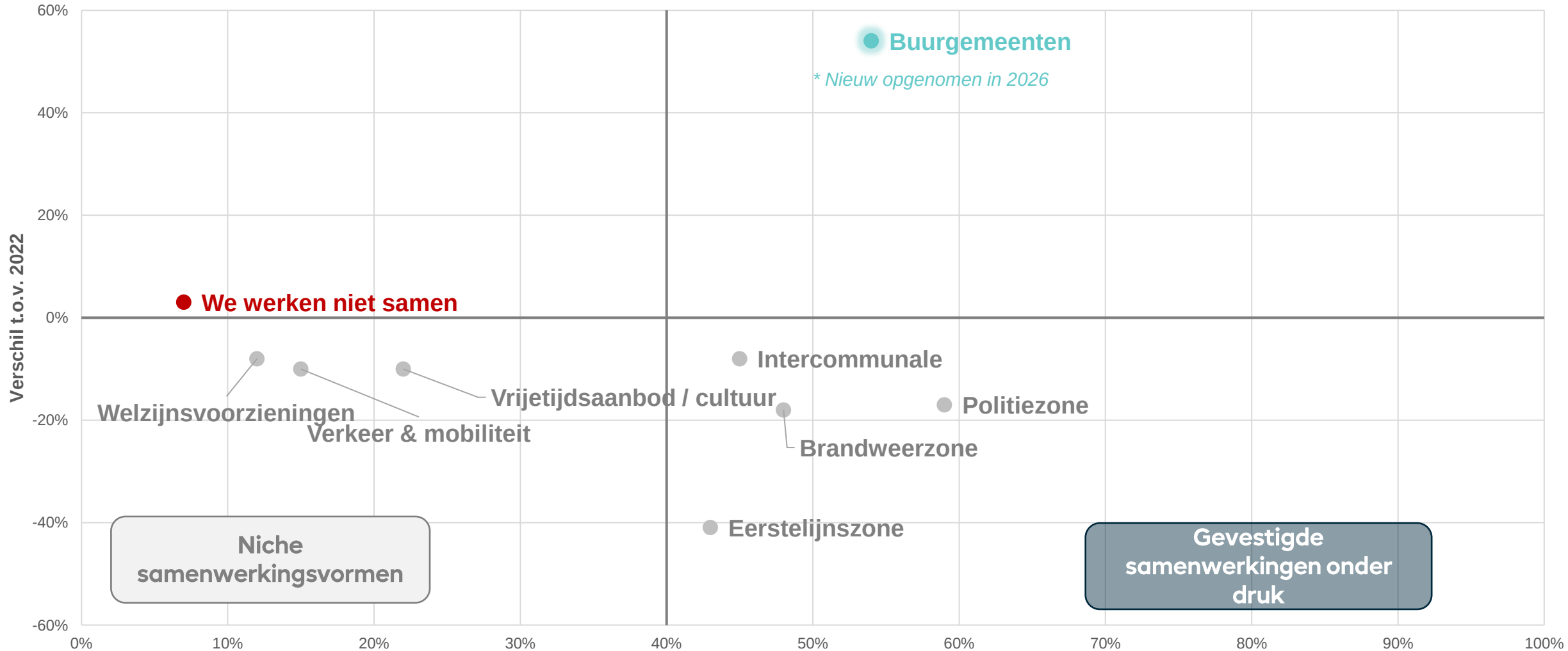
bij besturen met meer dan 40.000 inwoners

Lichte daling t.o.v. 2022: 75% ➔ 70%

Buurgemeenten zijn een belangrijke communicatiepartner

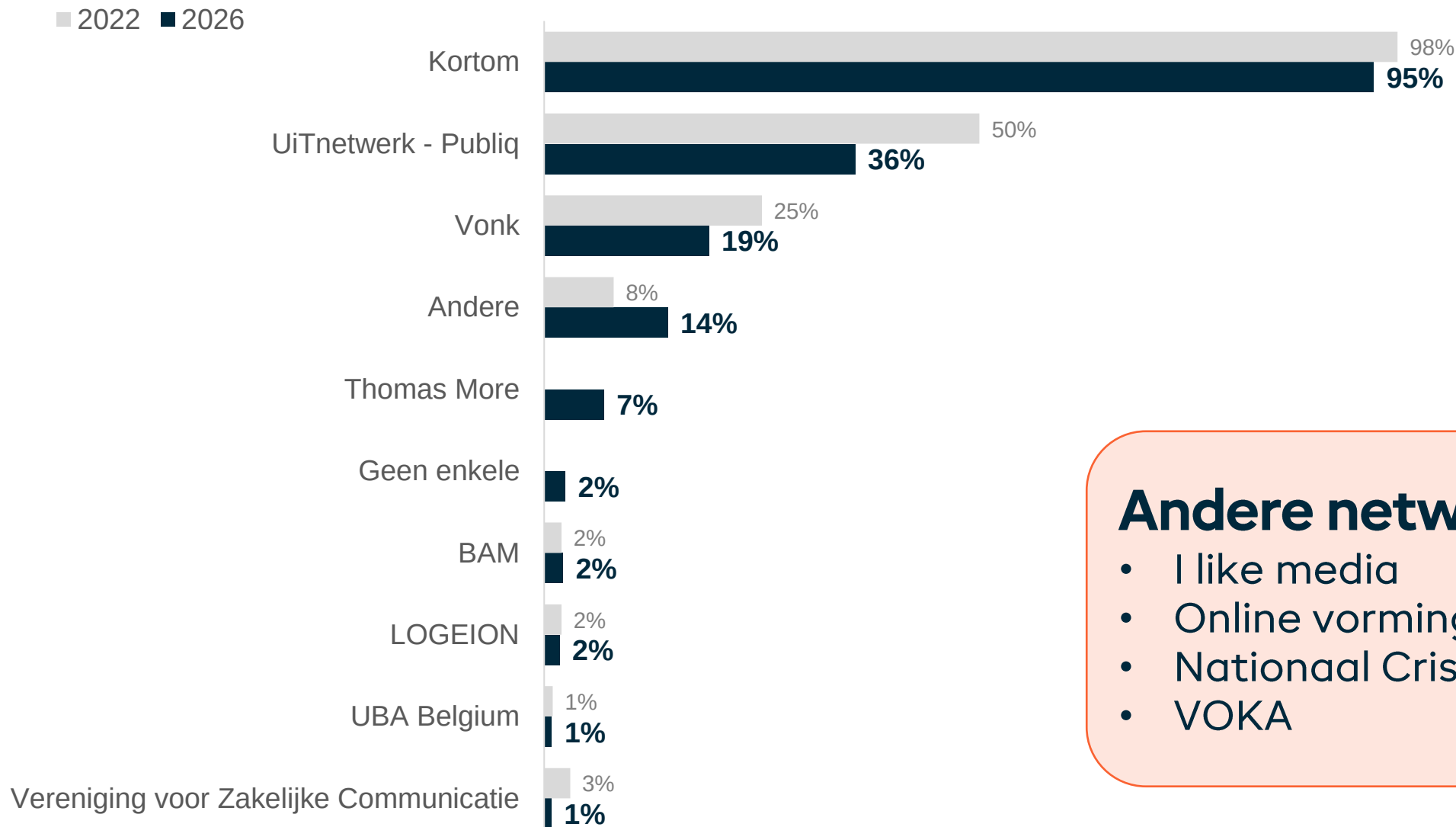


Op welke terreinen werk je regelmatig samen met communicatiediensten van andere lokale/regionale overheden?



Aandeel besturen in 2026

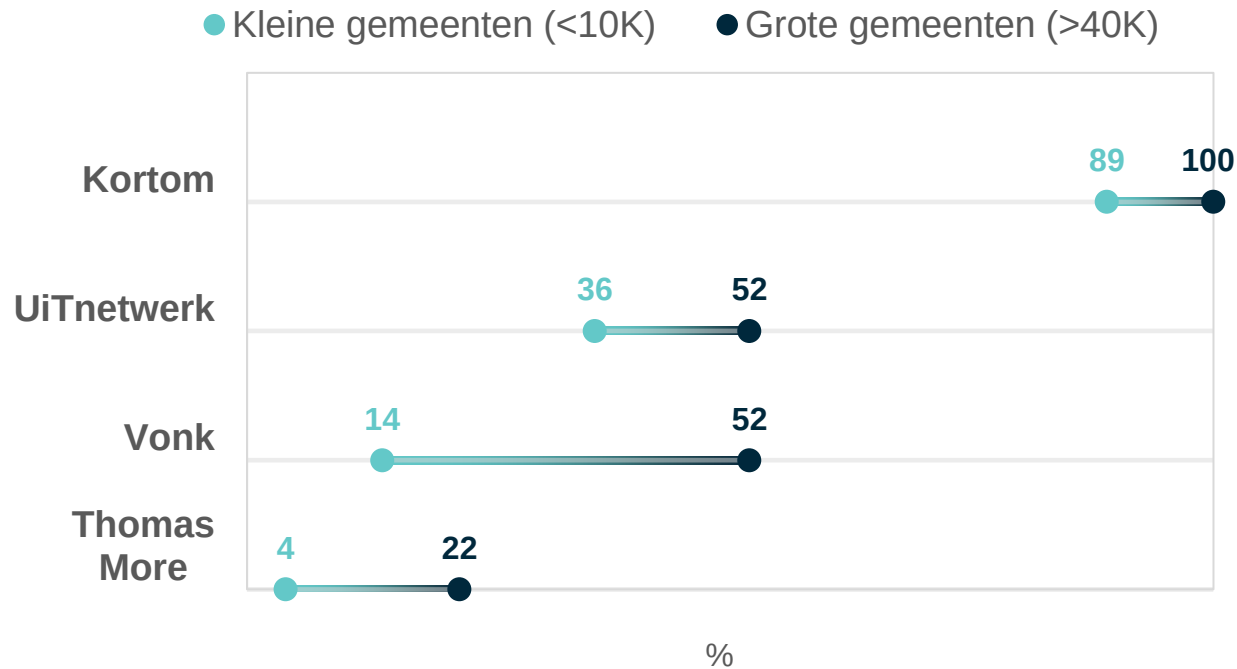
40%-grens



Andere netwerken

- I like media
- Online vormingen (tools)
- Nationaal Crisiscentrum
- VOKA

Kortom is het centrale netwerk voor lokale communicatieprofessionals



95%

Van de besturen neemt deel aan de activiteiten van Kortom.

- Andere netwerken spelen een aanvullende rol
- Grotere besturen investeren sterker in gespecialiseerde netwerken

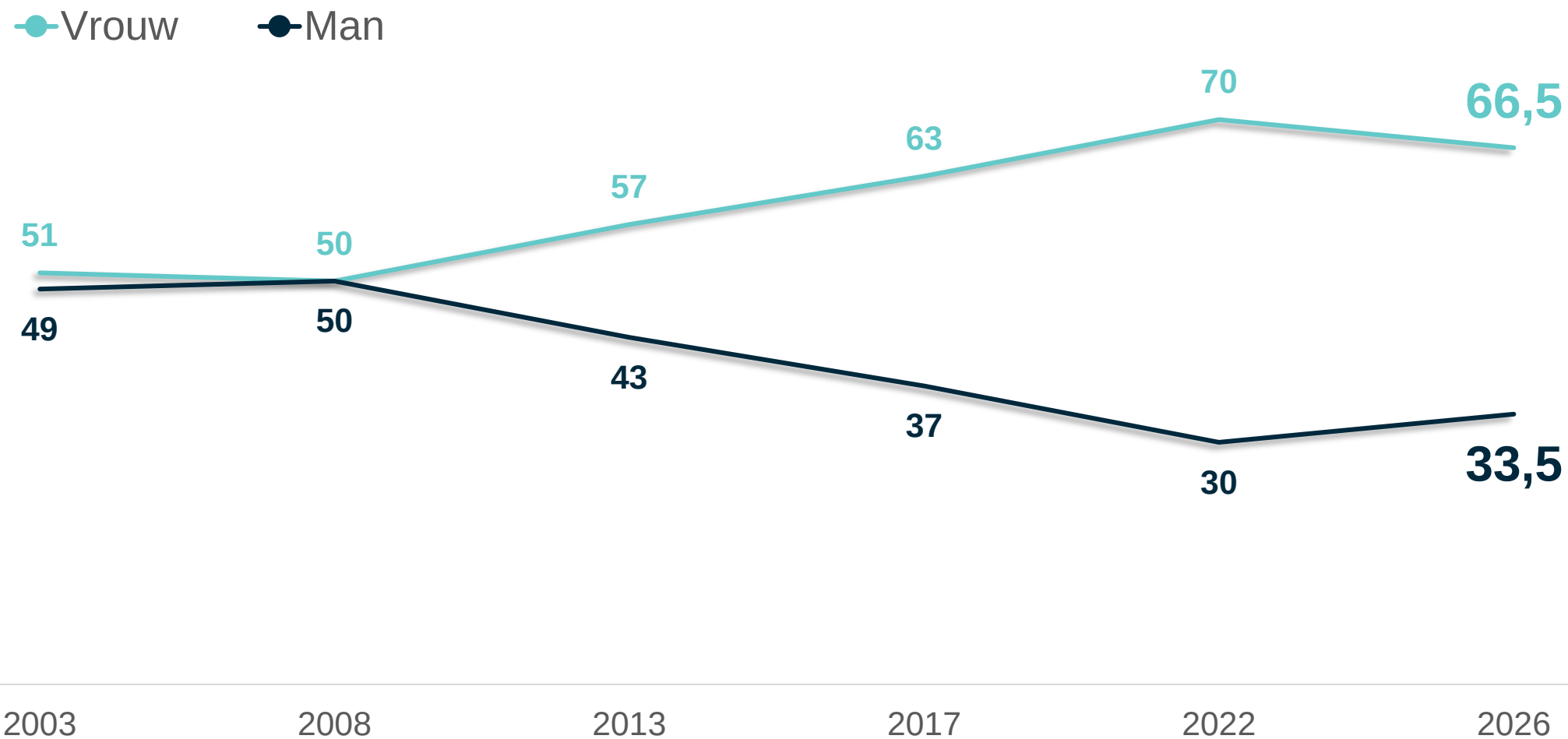
5.

Positie van de communicatie- verantwoordelijke



PROFIEL VAN DE COMMUNICATIEVERANTWOORDELIJKE

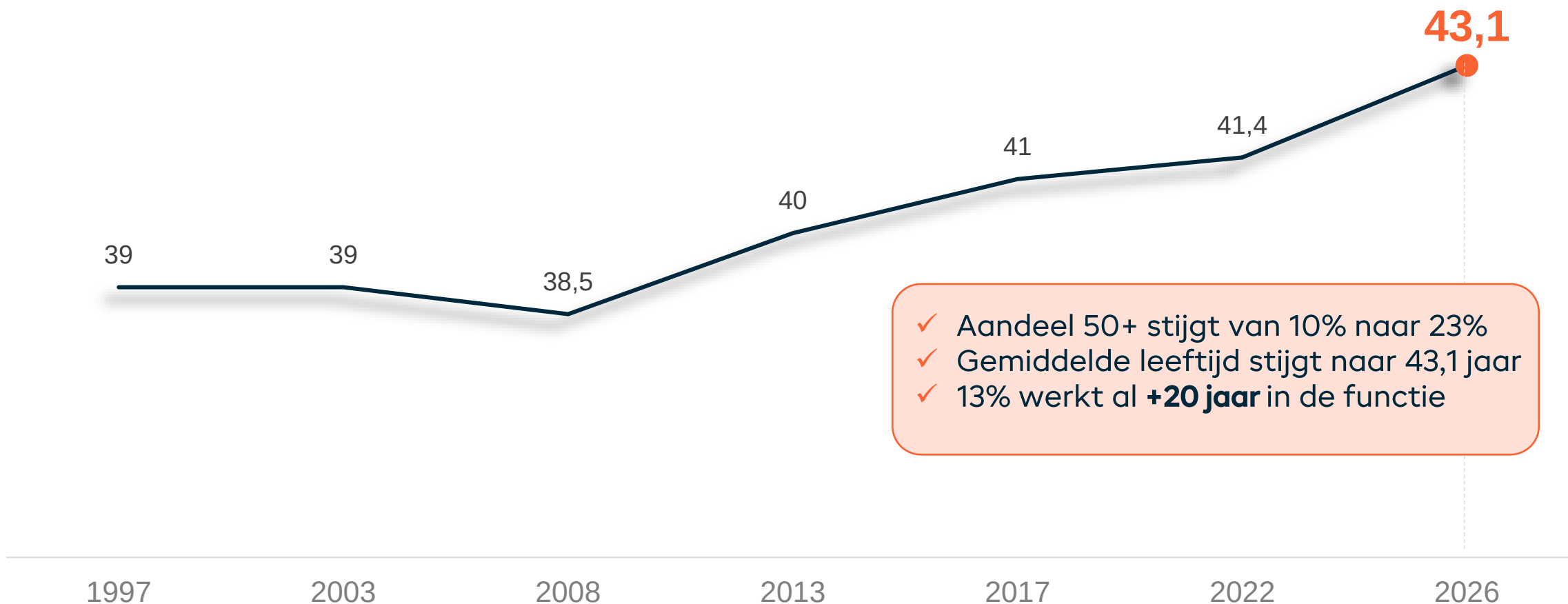
n = 250



PROFIEL — De communicatieverantwoordelijke wordt wat ouder

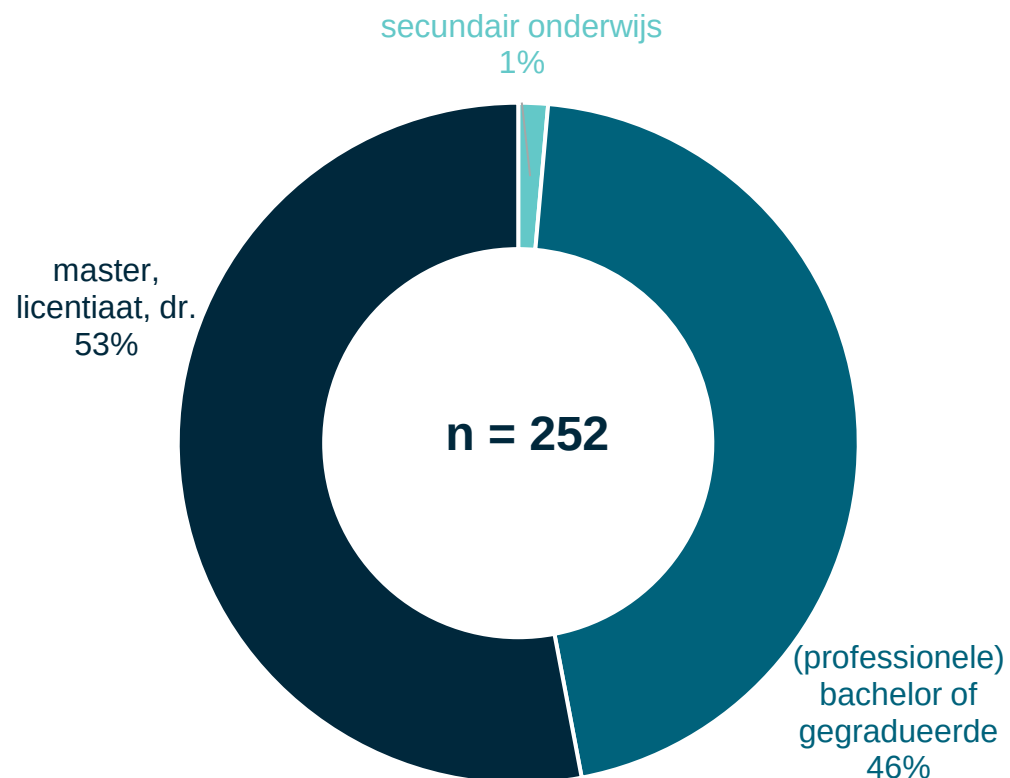
Min: 24 jaar – max: 64 jaar

Gemiddelde = 43,1

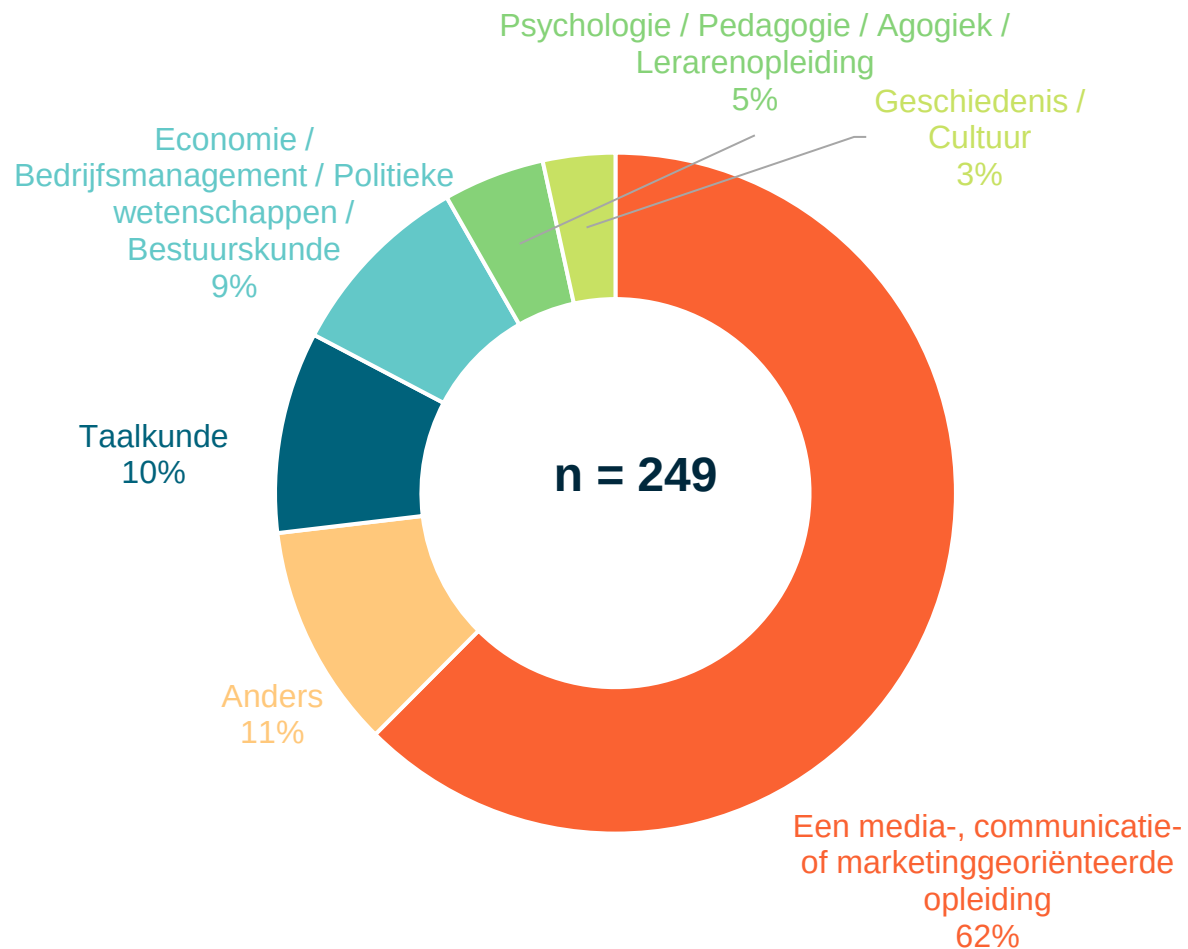


PROFIEL — Opleidingsniveau & achtergrond

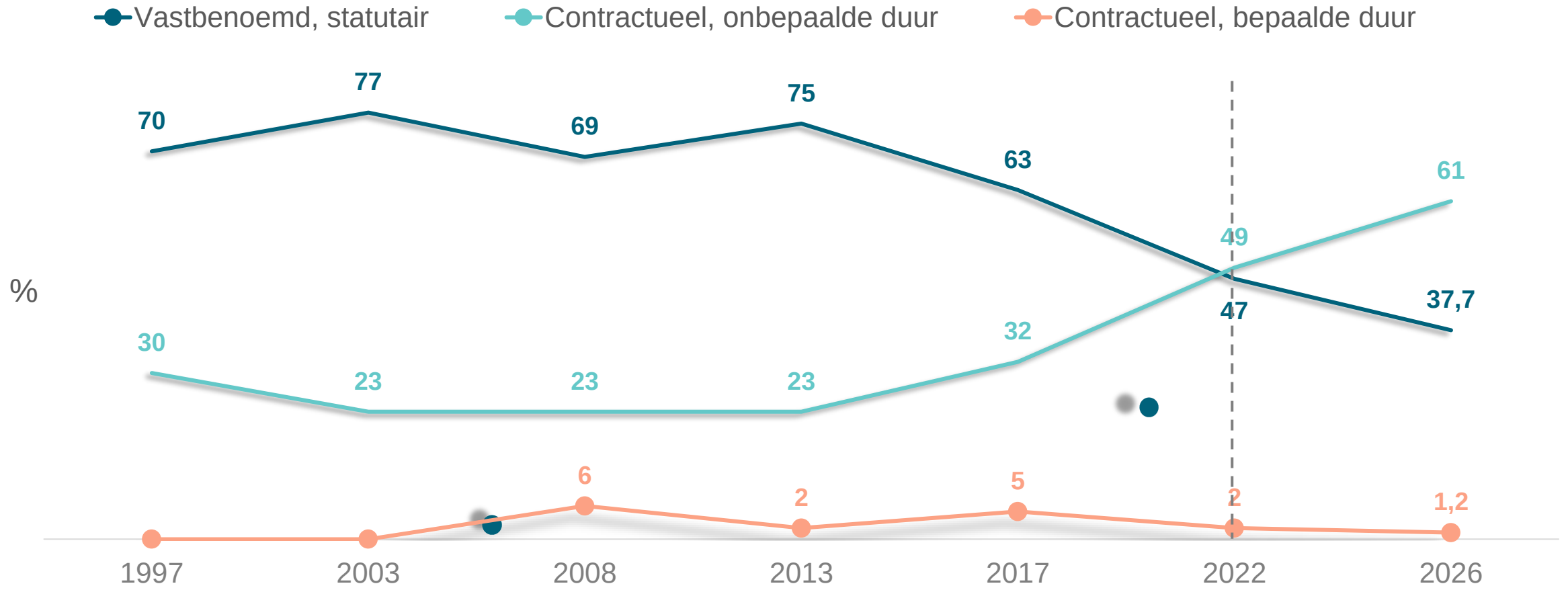
Hoogst behaalde diploma



Richting

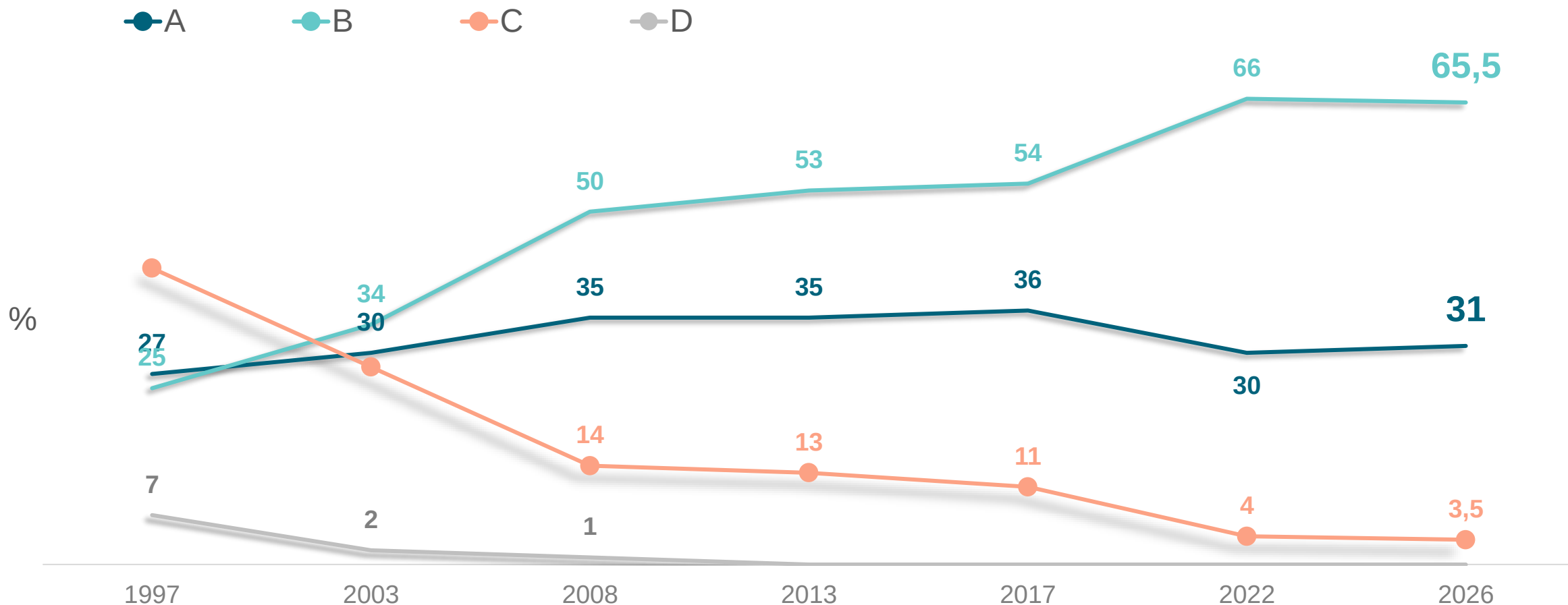


PROFIEL – Kanteling in personeelsstatuut



PROFIEL COMMUNICATIEVERANTWOORDELIJKE

Ambtenarenniveau behoud status quo ten opzichte van 2022 & is hoofdzakelijk B en A



PROFESSIONELE POSITIONERING COMMUNICATIEVERANTWOORDELIJKE: TOPICS

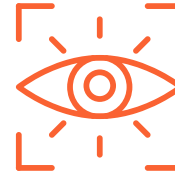
Topics



Lid van Managementteam



Strateeg



Observator



Bruggenbouwer



Coach

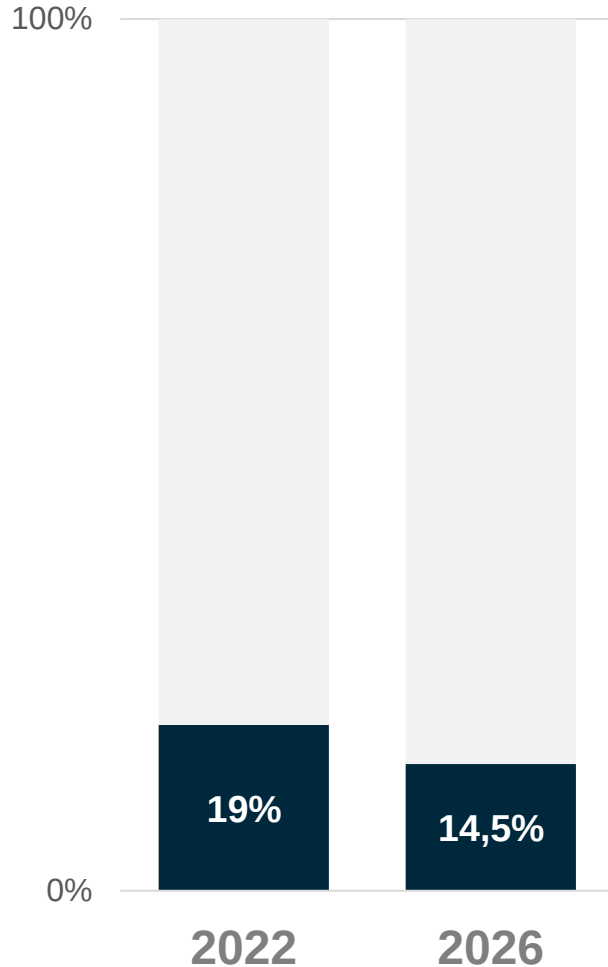


Realisator



Coördinator corporate
communicatie

Communicatieverantwoordelijke als lid van Managementteam blijft een randfenomeen



LICHTE DALING, ONGEACHT OMVANG GEMEENTE

Betekent niet noodzakelijk dat communicatie minder belangrijk wordt.



Heeft communicatie ook buiten het MAT voldoende toegang tot strategische informatie?



Wie in MAT zit,
zit op de **eerste rij van het beleid**:

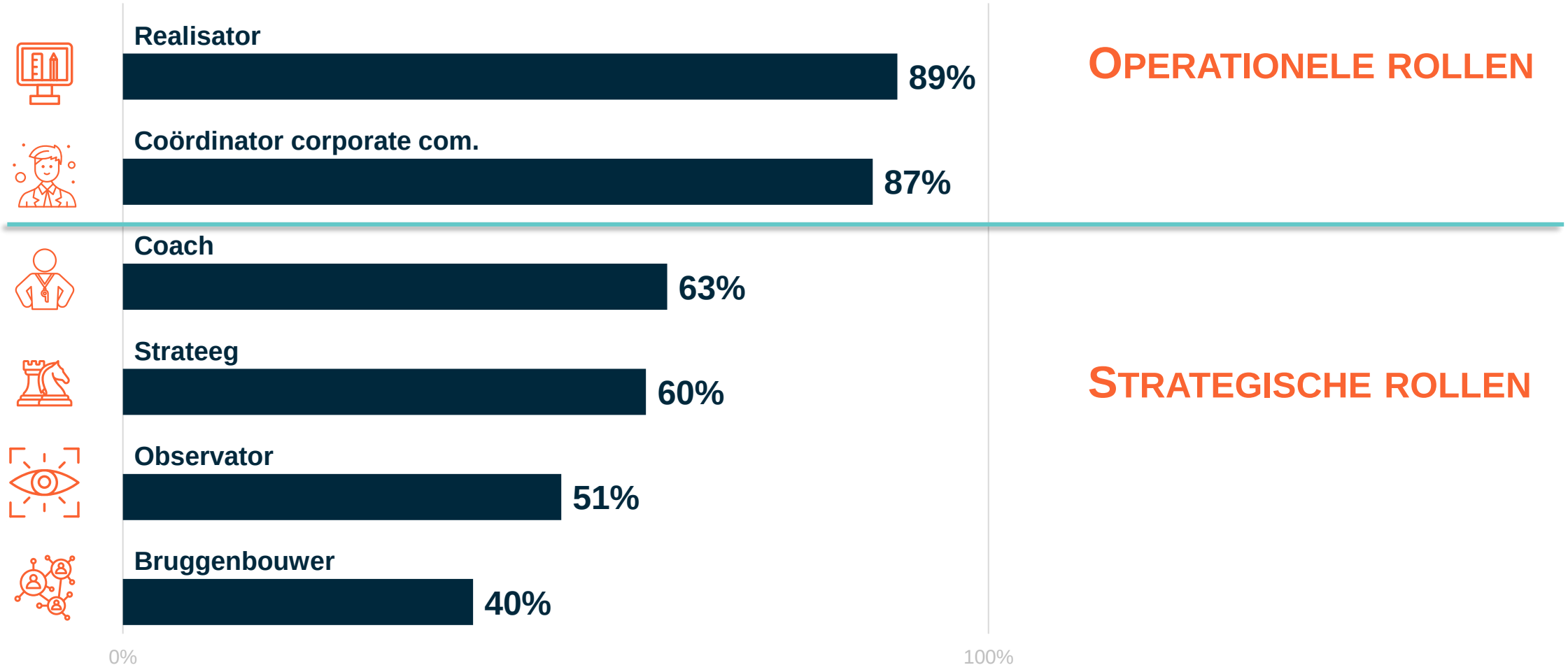
- Beslissingen, gevoeligheden... **onmiddellijk** gekend
- **Proactief** adviseren mogelijk

De communicatieverantwoordelijken combineren uitvoering en strategie



Welke rollen neem je op?

% vaak + permanent



Beschrijving van de rollen zoals voorgelegd in de survey

schaal: nooit – zelden – af en toe – vaak -permanent

Strateeg

Je bent een strategische gesprekspartner van bestuur en management. Je bepaalt hoe communicatie helpt om de organisatiedoelen te bereiken, en wat daarvoor prioritair moet gebeuren.

Observator

Je ontwikkelt voor je organisatie een venster op de wereld. Dat doe je door in pers, online en offline omgevingen te monitoren wat speelt in de samenleving, op de eigen werkterreinen, bij de doelgroepen.

Bruggenbouwer

Je verbindt de binnen- en de buitenwereld: je bent gangmaker van dialoog en co-creatie. Je speelt mee een prominente rol in het opbouwen en onderhouden van een contactennetwerk.

Coach

Je begeleidt en ondersteunt de medewerkers van je organisatie om zelf een communicatierol op te nemen.

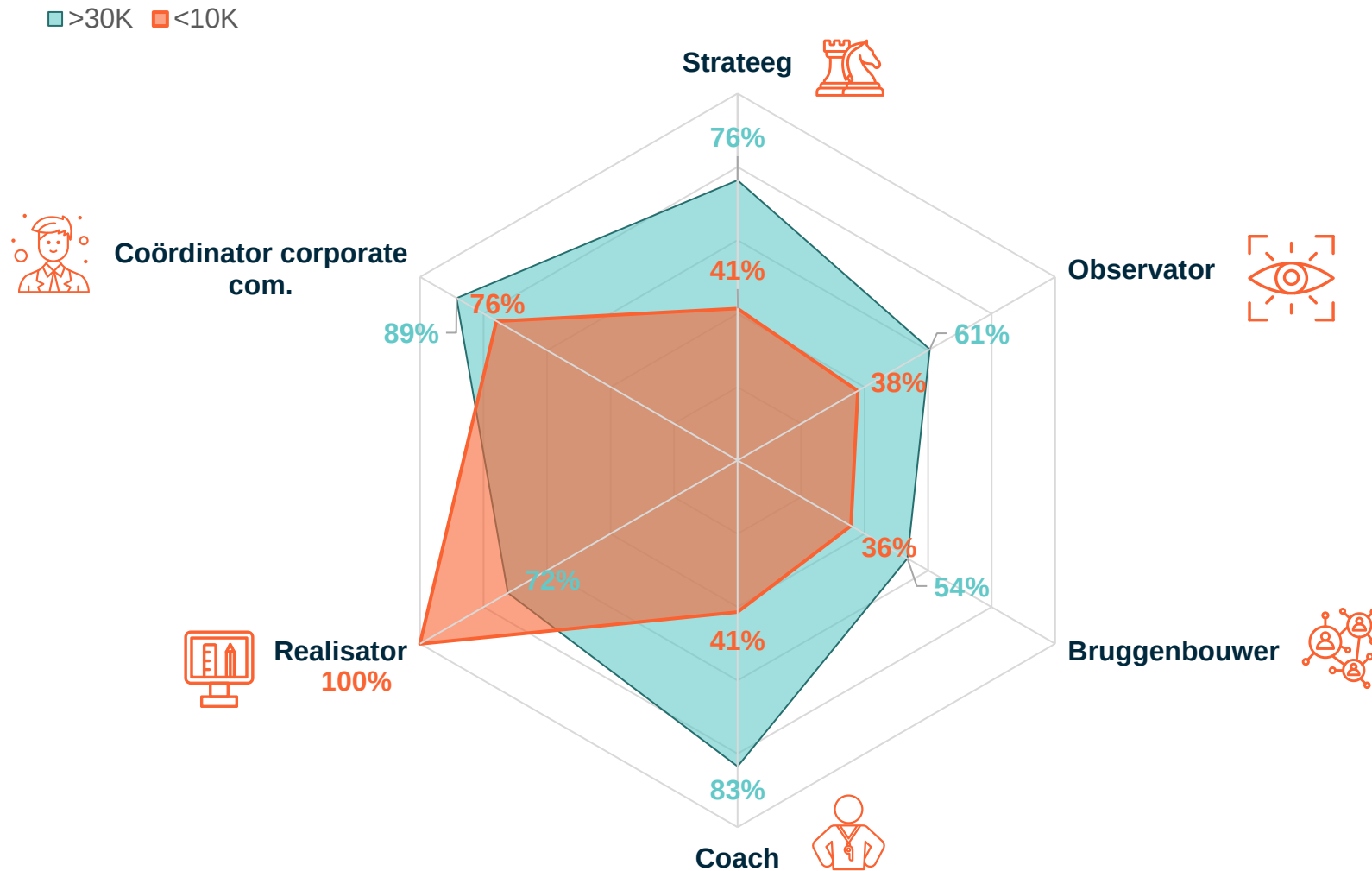
Realisator

Je ontwikkelt communicatieproducten, digitaal en gedrukt, met tekst en beeld.

Coördinator van corporate communicatie

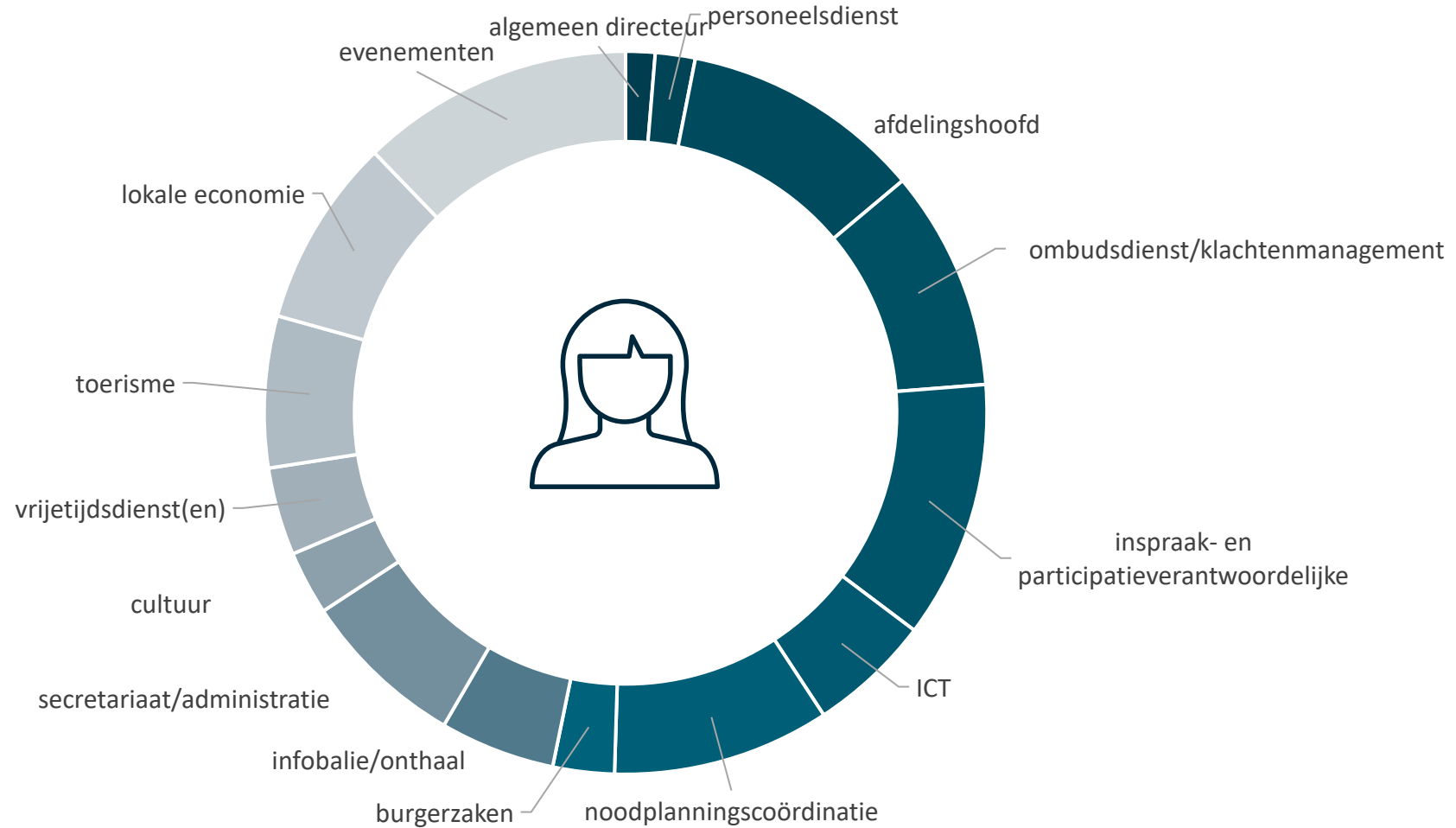
Je vertaalt missie en visie van de organisatie naar een merkbeleid en passende huisstijl. Je beheert de centrale communicatiekanalen van je organisatie.

Schaalgrootte (inwonersaantal) bepaalt mee de rol van communicatie-verantwoordelijke



Grotere besturen creëren **ruimte** voor **strategie**, coaching en verbinding; kleinere gemeenten focussen vooral op **uitvoering**

Communicatieverantwoordelijke is vaak een hybride professional



37% combineert communicatie met andere taken
(36% in 2022, 62% in 2017)

6. Monitoring en participatie



MONITORING & PARTICIPATIE: TOPICS



Meting bereik
communicatiekanalen



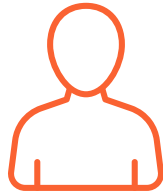
Systematisch gebruik van
data



Newsroom / dashboard



Participatie-instrumenten

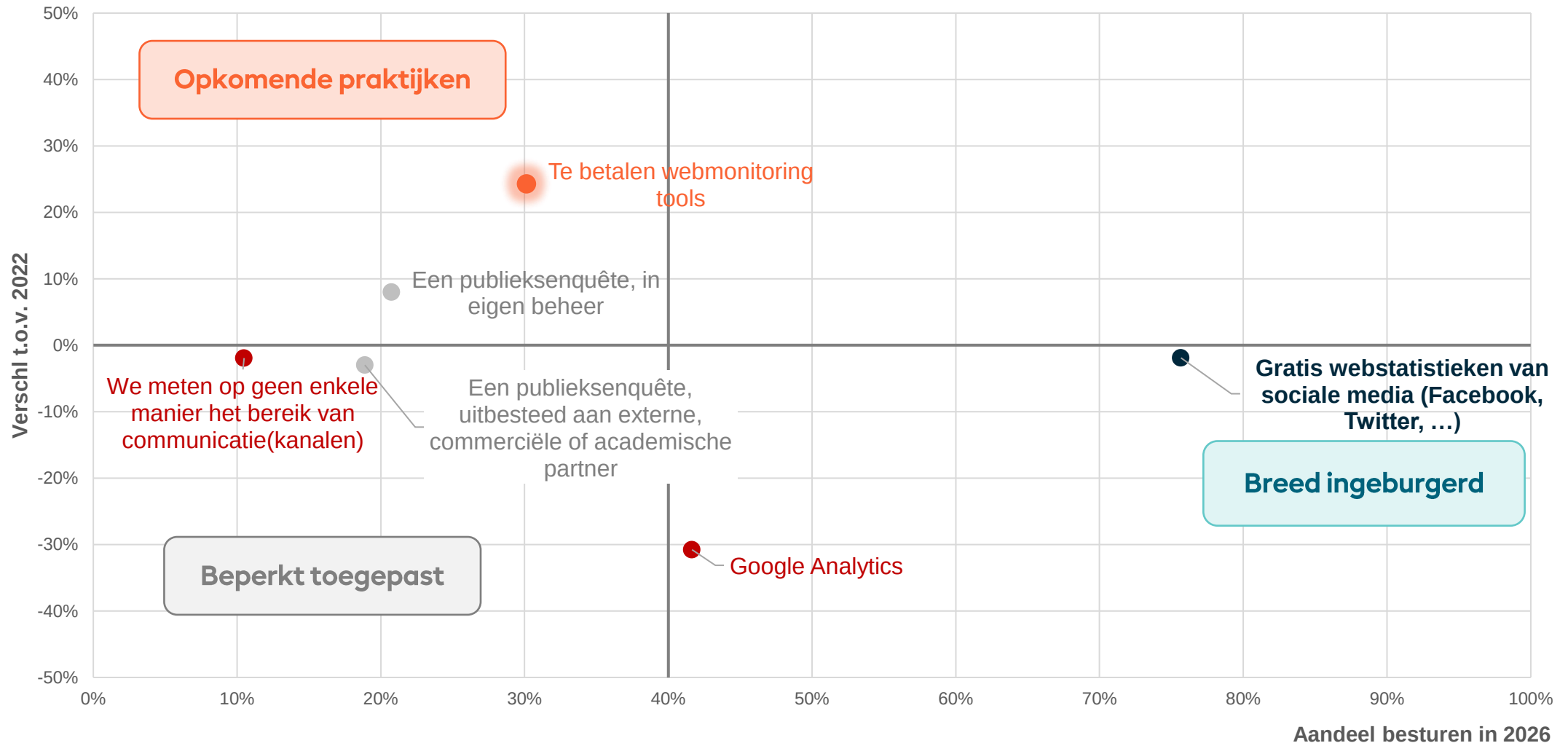


Verantwoordelijke
participatie

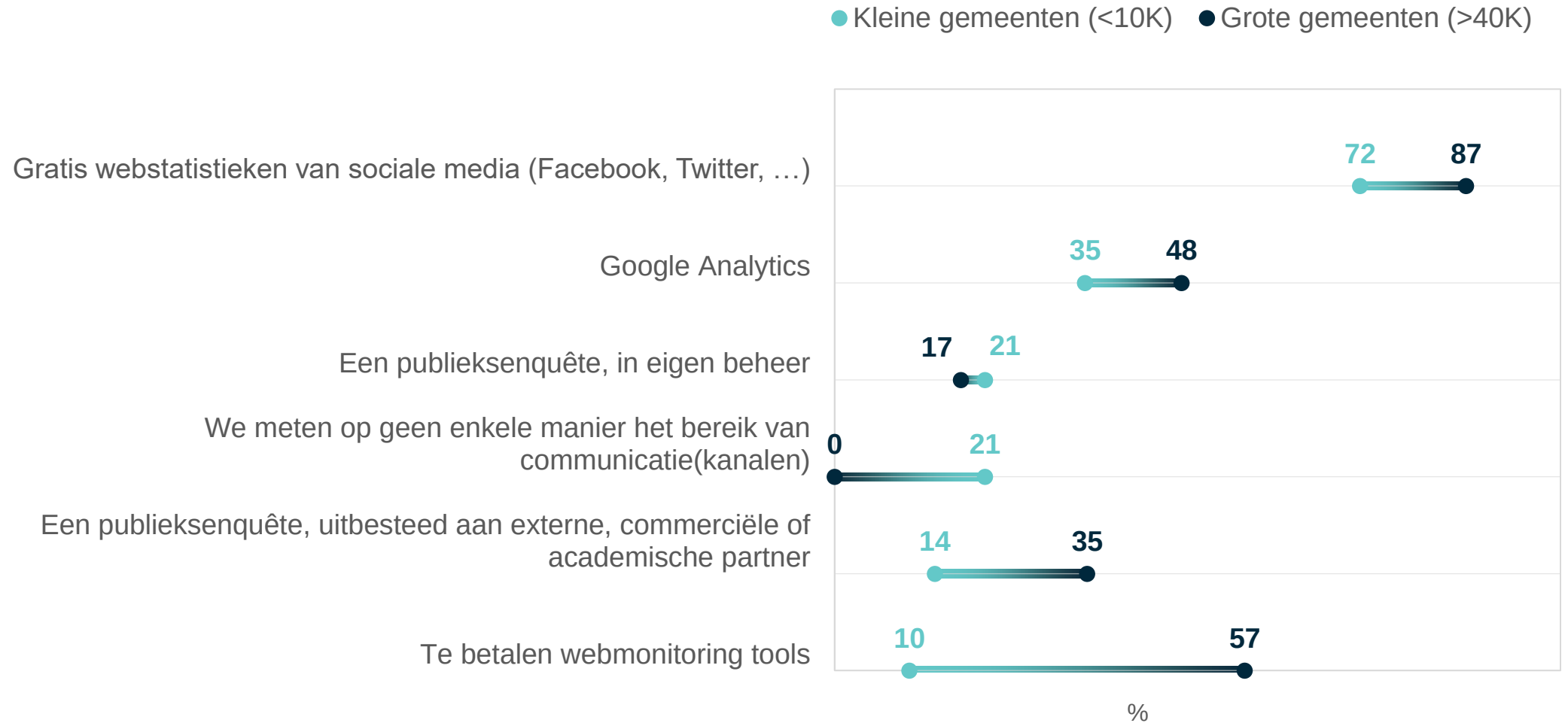


Betrokkenheid communicatiedienst bij
participatie

Van gratis statistieken naar gespecialiseerde monitoringtools



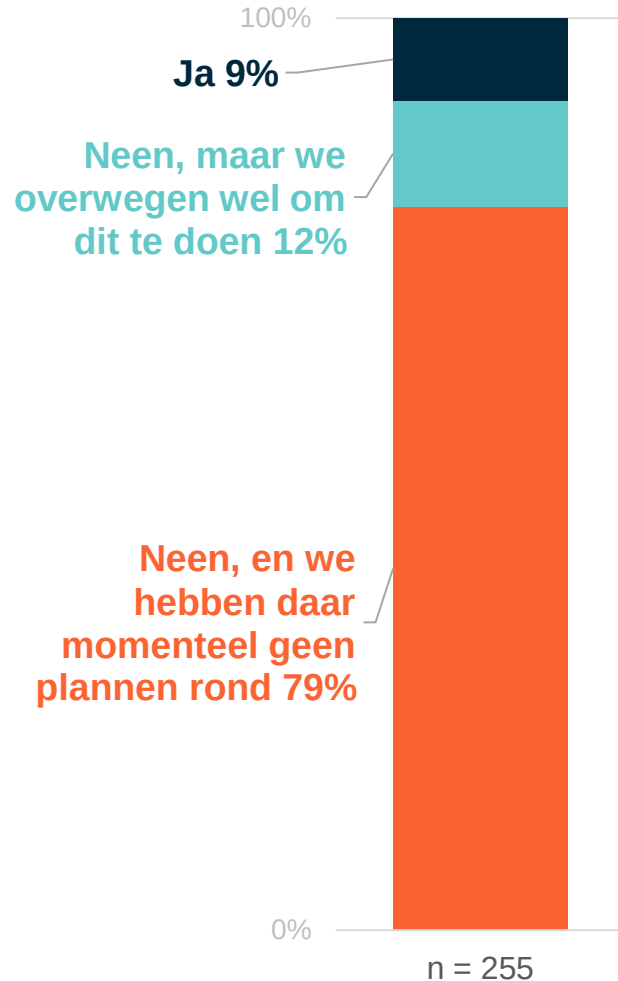
Maturiteit van monitoring stijgt sterk met de grootte van het bestuur



Realtime monitoring zit nog (steeds) in de pioniersfase



Beschikking over newsroom/dashboard voor monitoring?



VANDAAG

Monitoring gebeurt meestal nog niet centraal of realtime.

9% van de lokale besturen beschikt over een **newsroom** of **dashboard**. Dit zijn vooral de grotere steden (33% van +40K)

Dit is een lichte daling t.o.v. 2022 (11%)

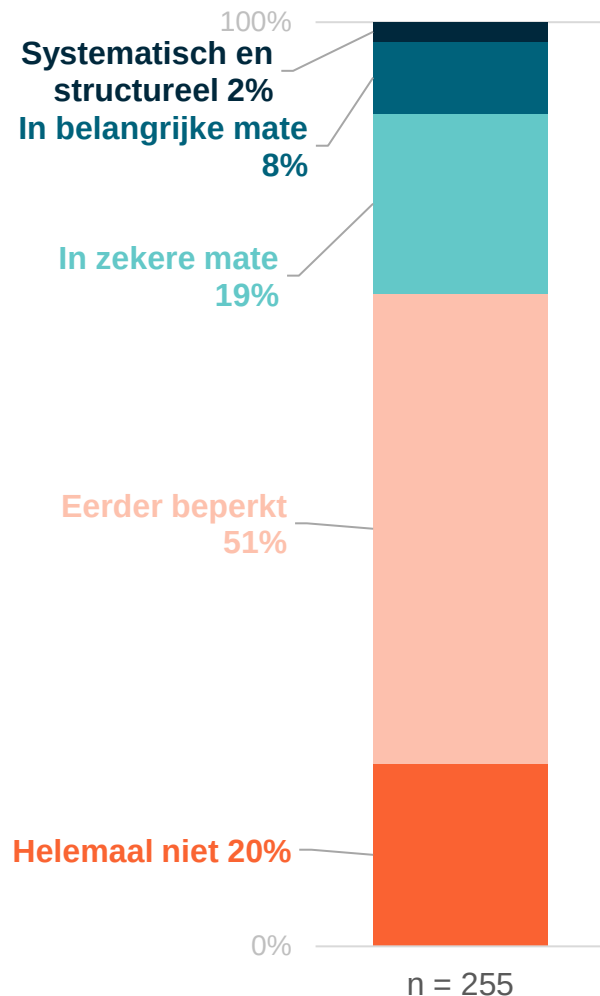
IN ONTWIKKELING

12% zit minstens in een **verkennende** of **implementatiefase**.

De stap van METEN naar STUREN blijft moeilijk



In welke mate worden data systematisch gebruikt om communicatiestrategieën bij te sturen?



Datagedreven werken blijft eerder **uitzondering** dan regel

10% gebruikt data systematisch voor communicatiebeslissingen

Omvang bestuur maakt een significant verschil

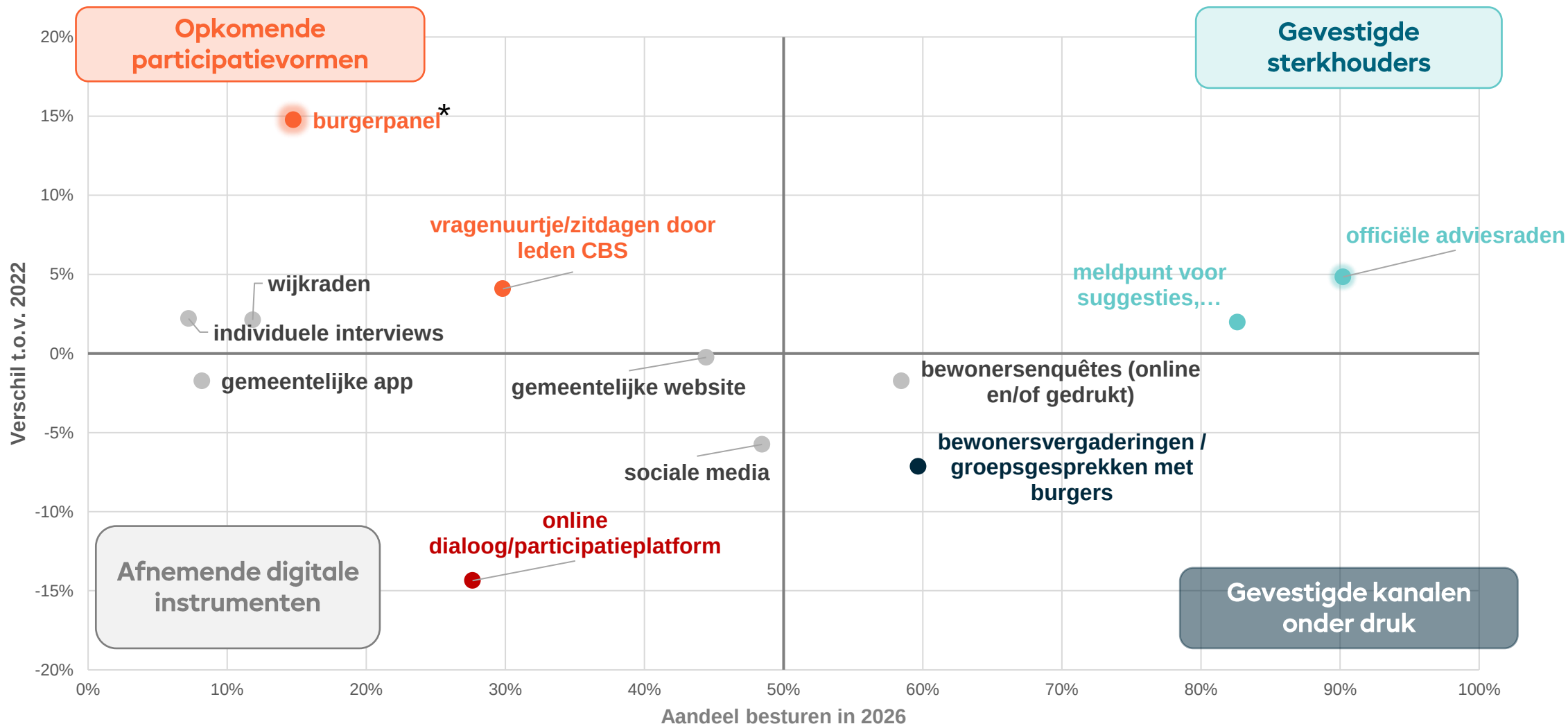


<10K: **3%** ⇔ **27%** >40K

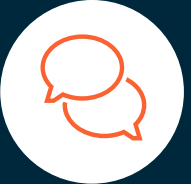
Data en meetmogelijkheden zijn breed **beschikbaar**, maar slechts een beperkte groep zet ze vandaag **systematisch** in voor **strategische sturing**

**Via welke instrumenten vragen Vlaamse
lokale besturen naar de mening van inwoners?**

Verschuivingen in het participatielandschap



* Nieuw opgenomen in 2026



BURGERPANEL

Vast of semi-vast (doorgaans digitaal) netwerk van inwoners

Doelgroep is vooraf geselecteerd of gerekruteerd

Gericht op representativiteit

Wordt ingezet voor bevragingen en advies

Relatief gesloten groep



Wat denkt de gemiddelde inwoner?

ONLINE PARTICIPATIEPLATFORM

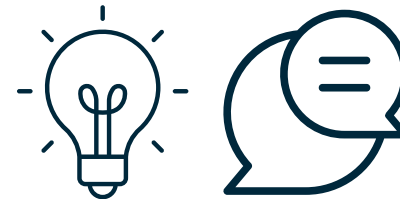
Open digitaal participatiekanaal

Iedereen kan deelnemen

Gericht op open participatie

Wordt ingezet voor ideeën, voorstellen, reacties en dialoog

Relatief open groep

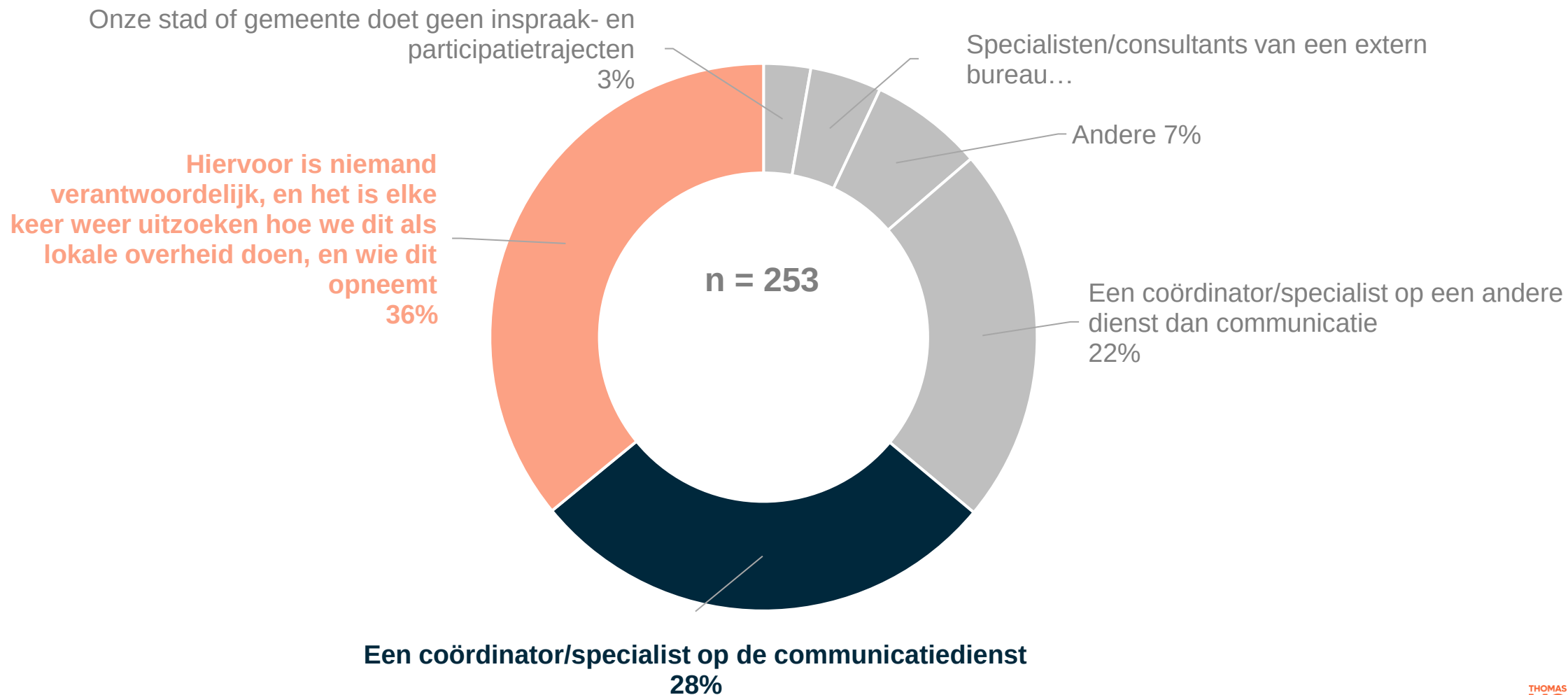


Welke ideeën leven er?

Participatie heeft vaak geen eigenaar



‘Wie is verantwoordelijk voor coördinatie en organisatie van inspraak- en participatieprojecten?’



Participatie heeft vaak geen eigenaar



Meer dan **één op drie** besturen heeft **geen** duidelijke eigenaar voor participatie.



Kleine gemeenten: **45%**

30-40K: **23%**

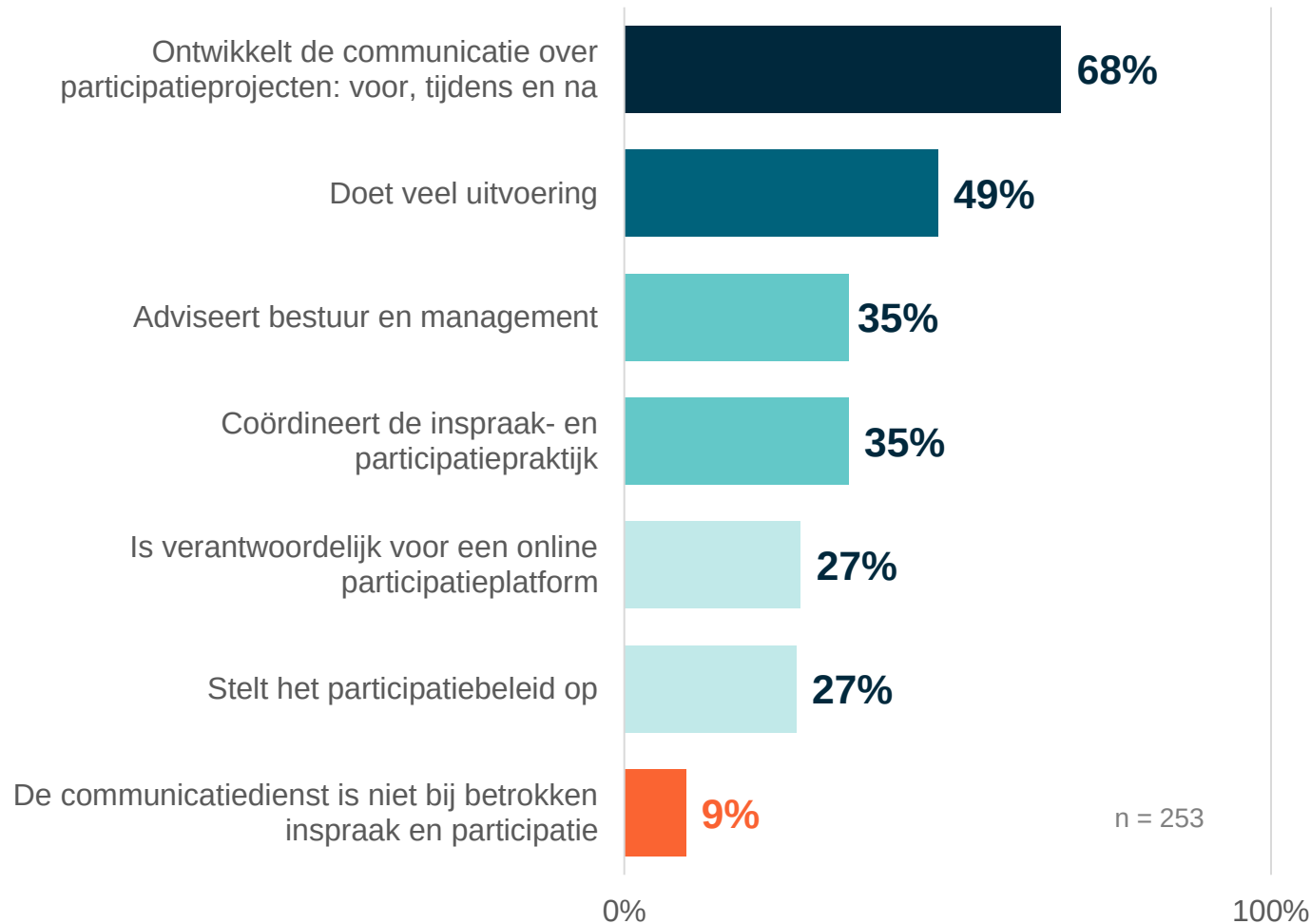
“We zoeken telkens opnieuw uit wie dit opneemt.”

Kleine gemeenten organiseren participatie vaak **ad hoc**,
grotere besturen bouwen vaker **gespecialiseerde** structuren uit.

Communicatie faciliteert participatie, maar bepaalt ze meestal niet.



‘Welke betrokkenheid heeft de communicatiedienst bij inspraak en participatie?’

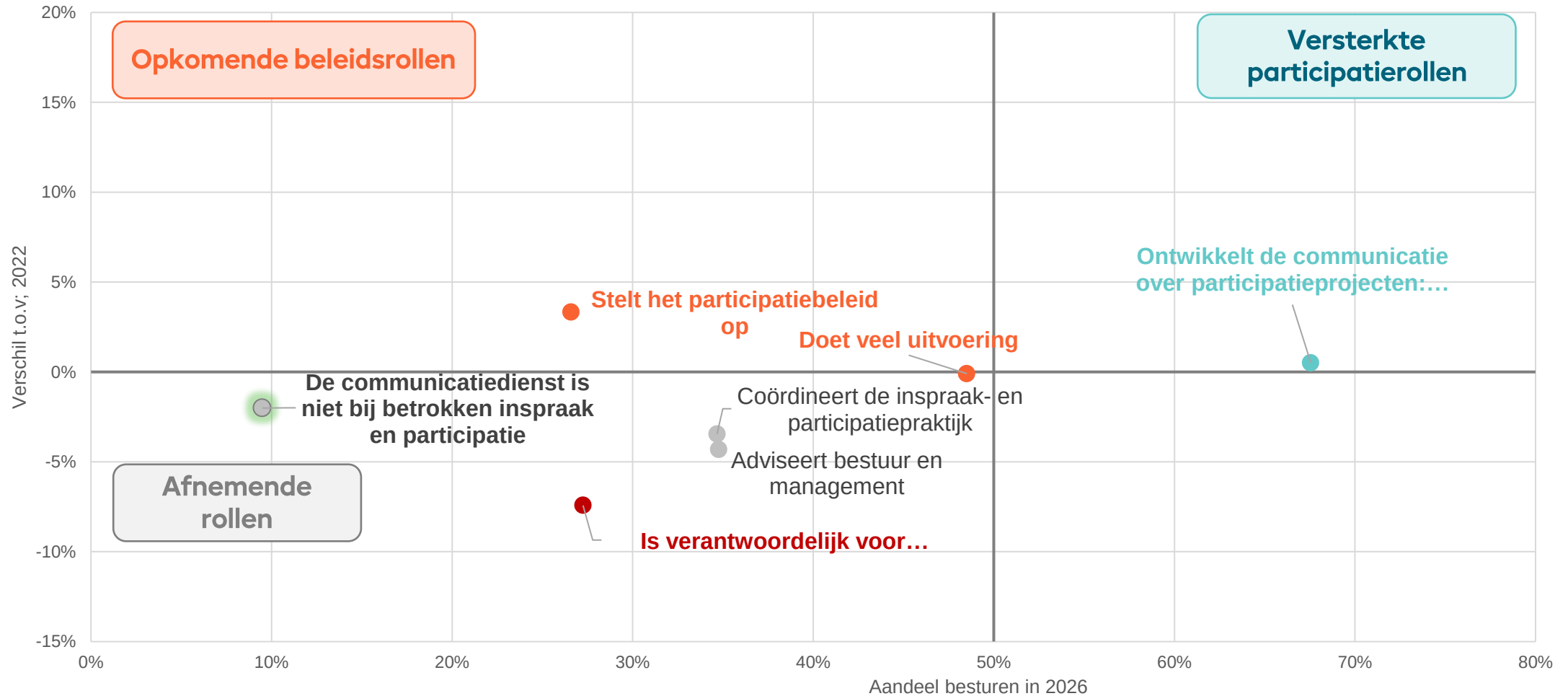


- ✓ Communicatie blijft in alle besturen (klein & groot) vooral **procesbegeleider**
- ✓ Naarmate besturen groter worden, verschuift communicatie van **uitvoering** naar **advisering** ⇔ **+40K minder advisering**
- ✓ Meest **betrokken** communicatiediensten zitten vooral in de klasse 10K-30K inwoners

Lichte verschuiving naar meer beleidsmatige betrokkenheid



‘Welke betrokkenheid heeft de communicatiedienst bij inspraak en participatie?’



7. Communicatie- ecoysteem, AI en andere trends



COMMUNICATIE KANALEN-ECOSYSTEEM: TOPICS



Digitale kanalen



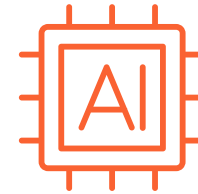
Gedrukte kanalen



Mondelinge kanalen



Persmedia

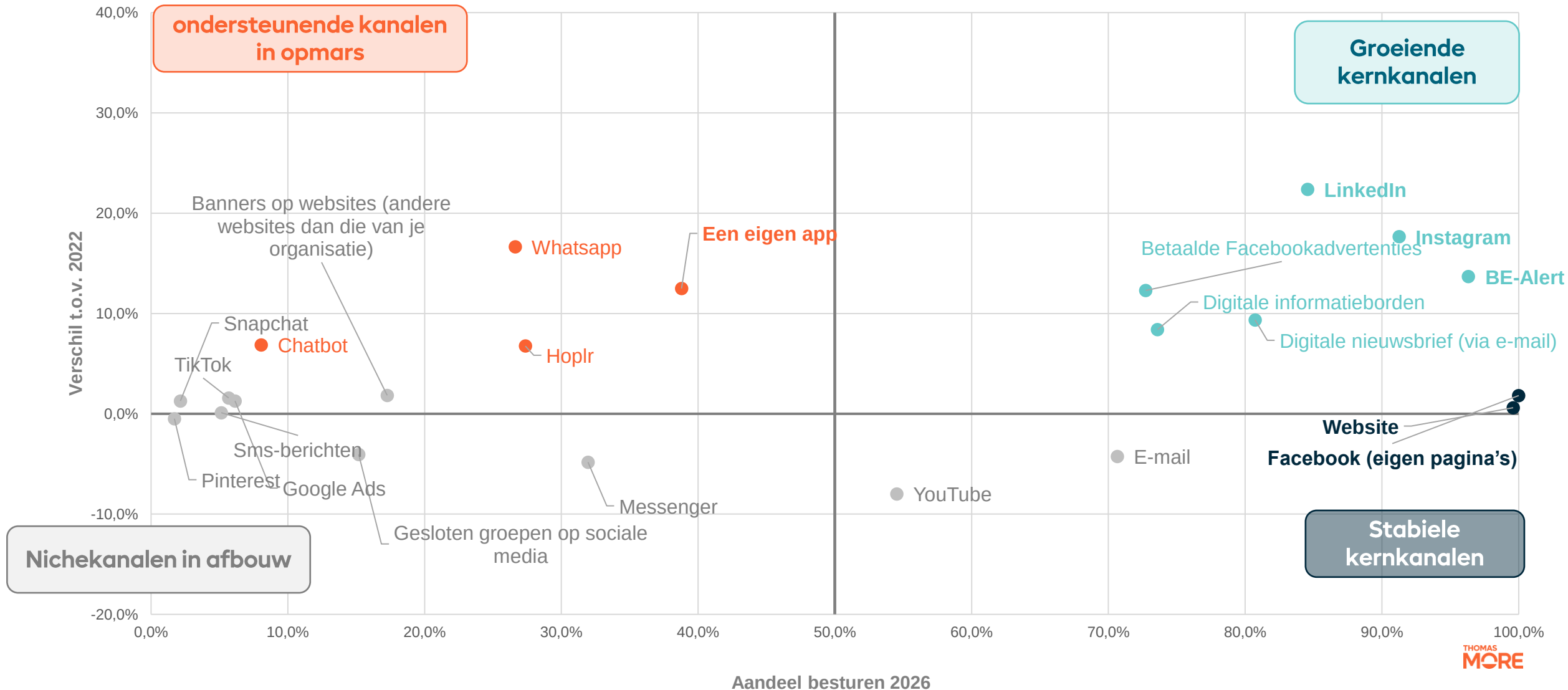


Toepassingen van AI

Nieuwe digitale kanalen winnen terrein



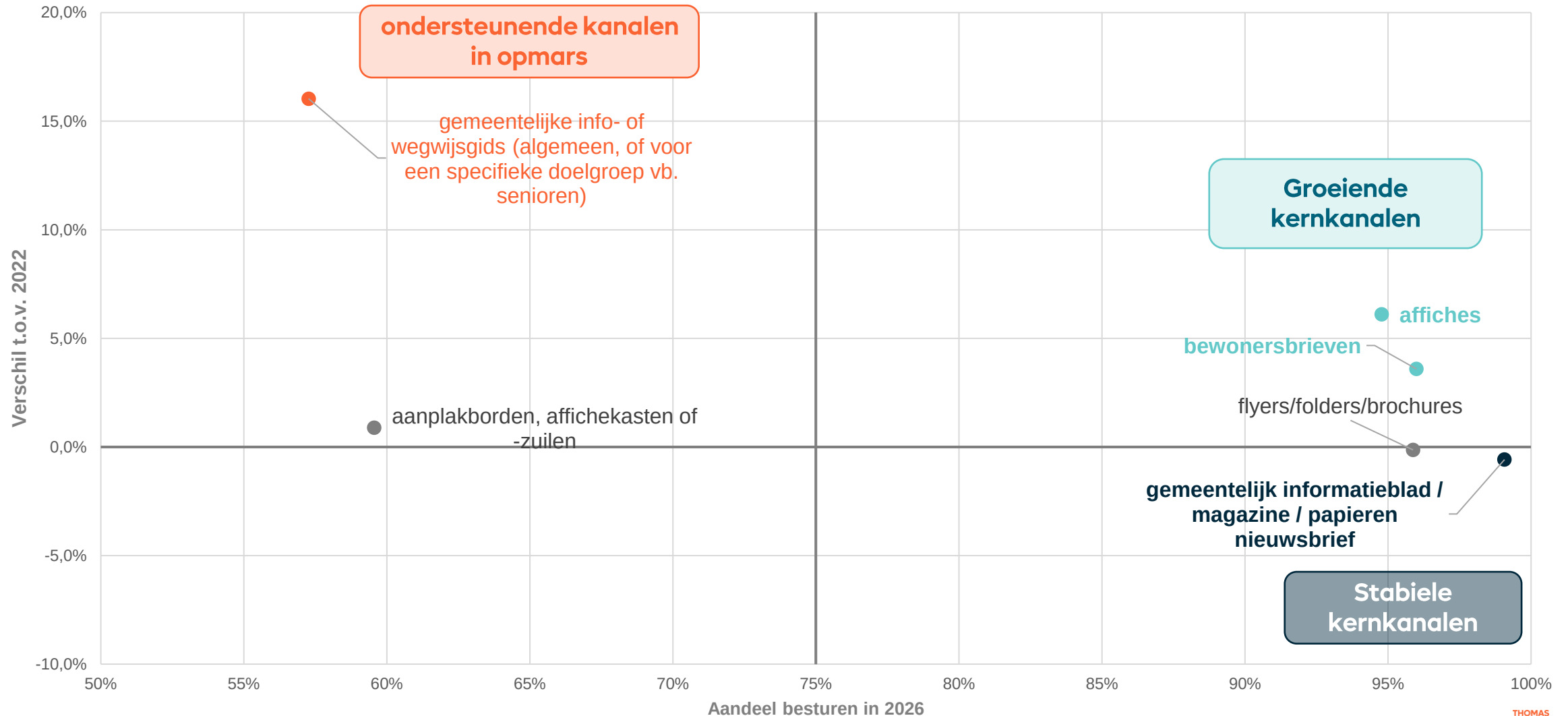
Welke digitale kanalen zetten lokale besturen in?



Gedrukte kanalen blijven sterke pijler in de communicatiemix



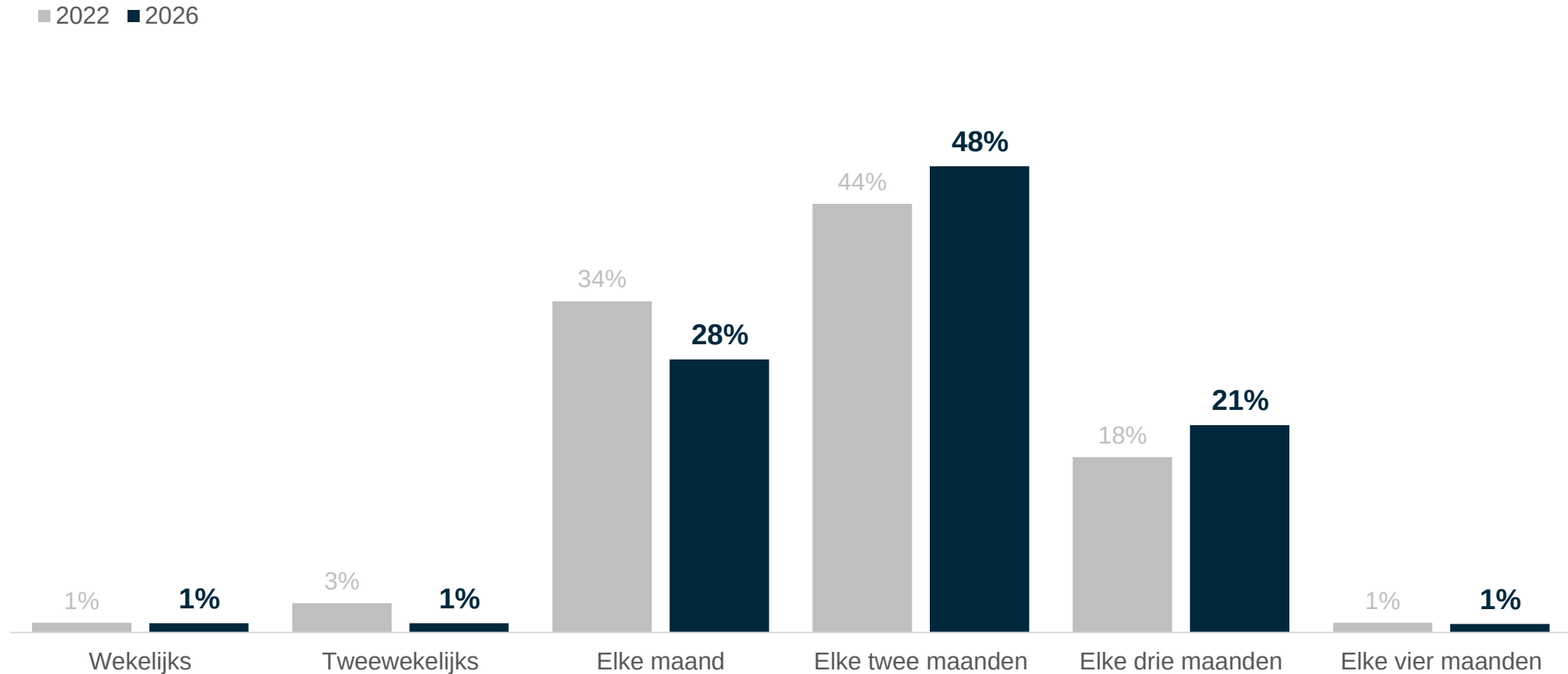
Welke gedrukte kanalen zetten lokale besturen in?



* 75% = grens voor kernkanaal

Gemeentelijk informatieblad

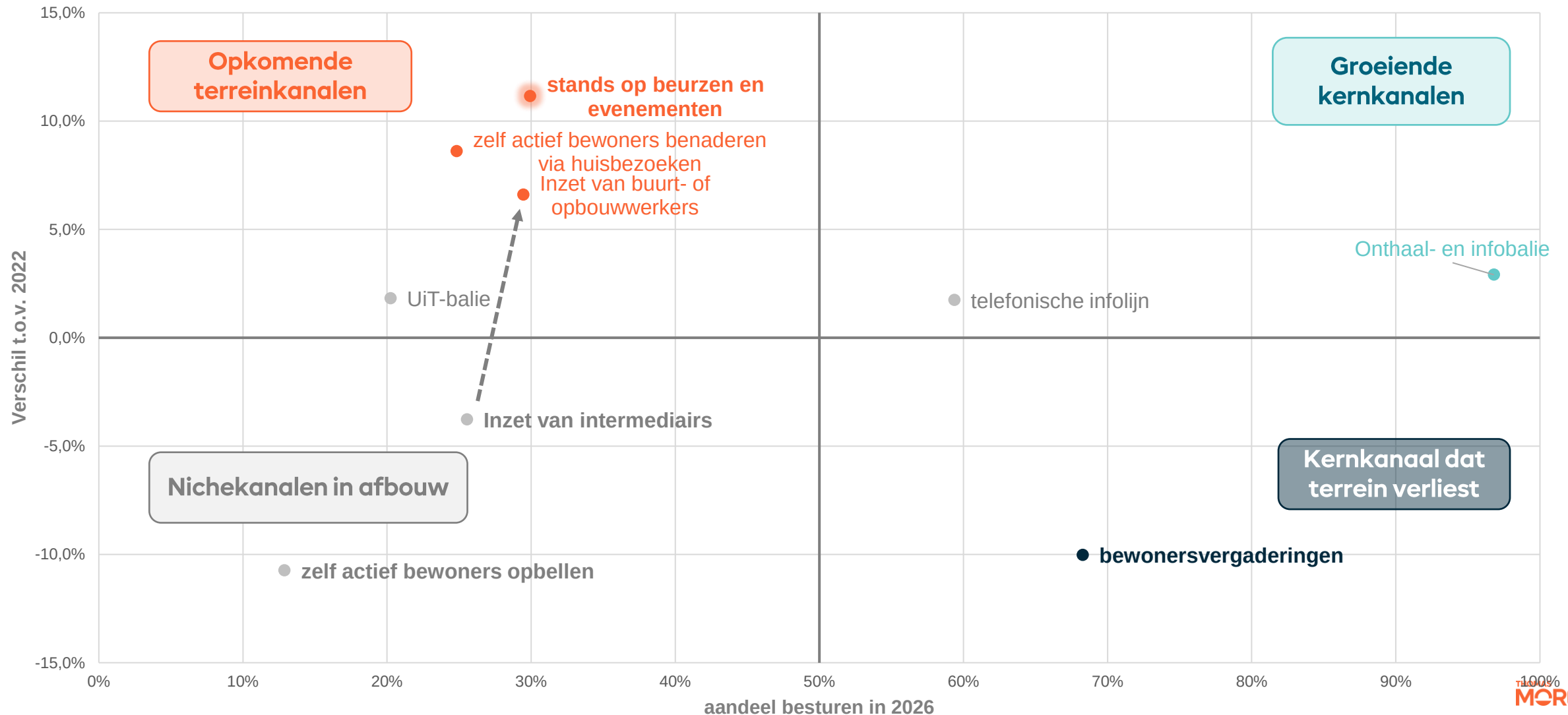
Verschijningsfrequentie per jaar (n=250)



Mondelinge communicatie verschuift naar nabijheid & terreinwerking



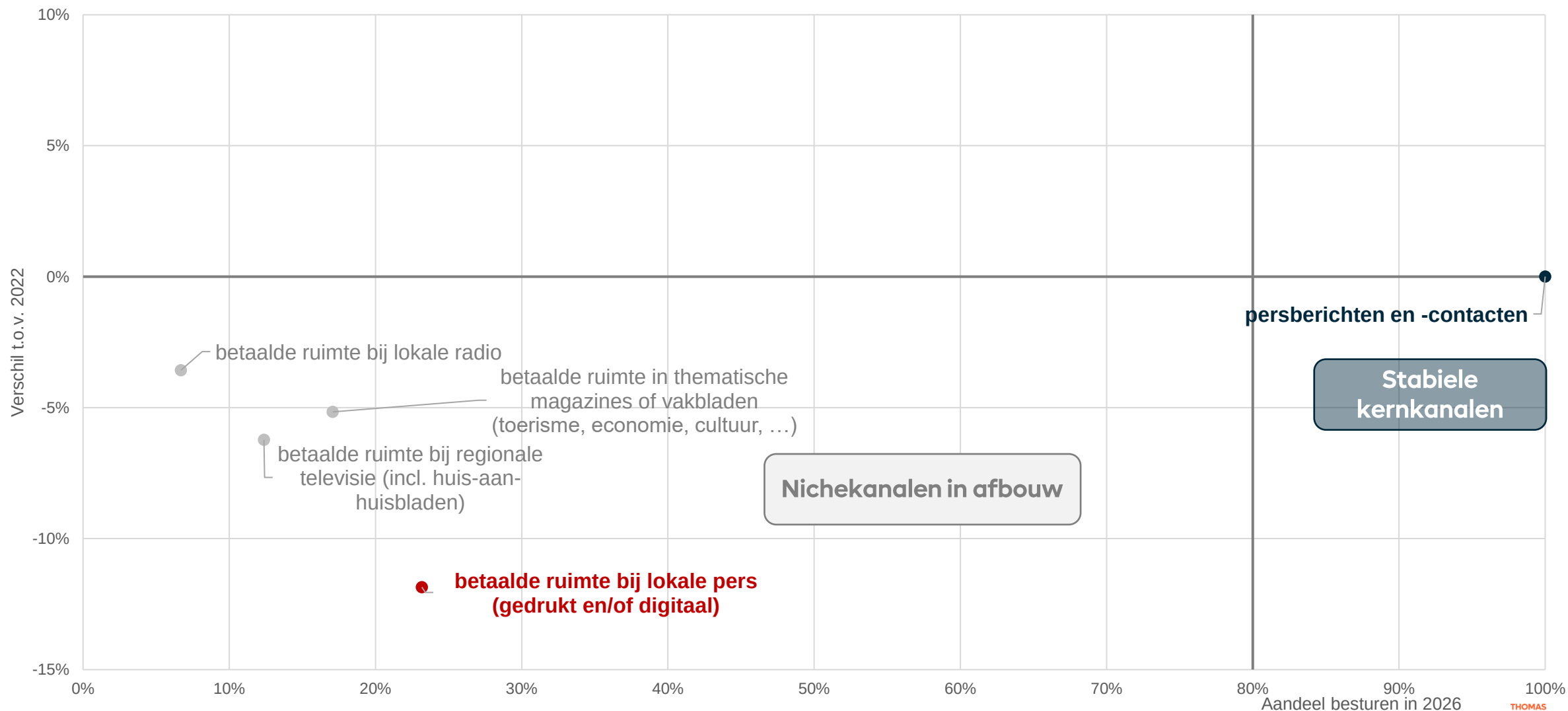
Welke mondelinge kanalen zetten lokale besturen in?



Earned media blijven overeind, paid media verliezen terrein



Welke perskanalen zetten lokale besturen in?



AI wordt breed verkend, maar nog ongelijk toegepast



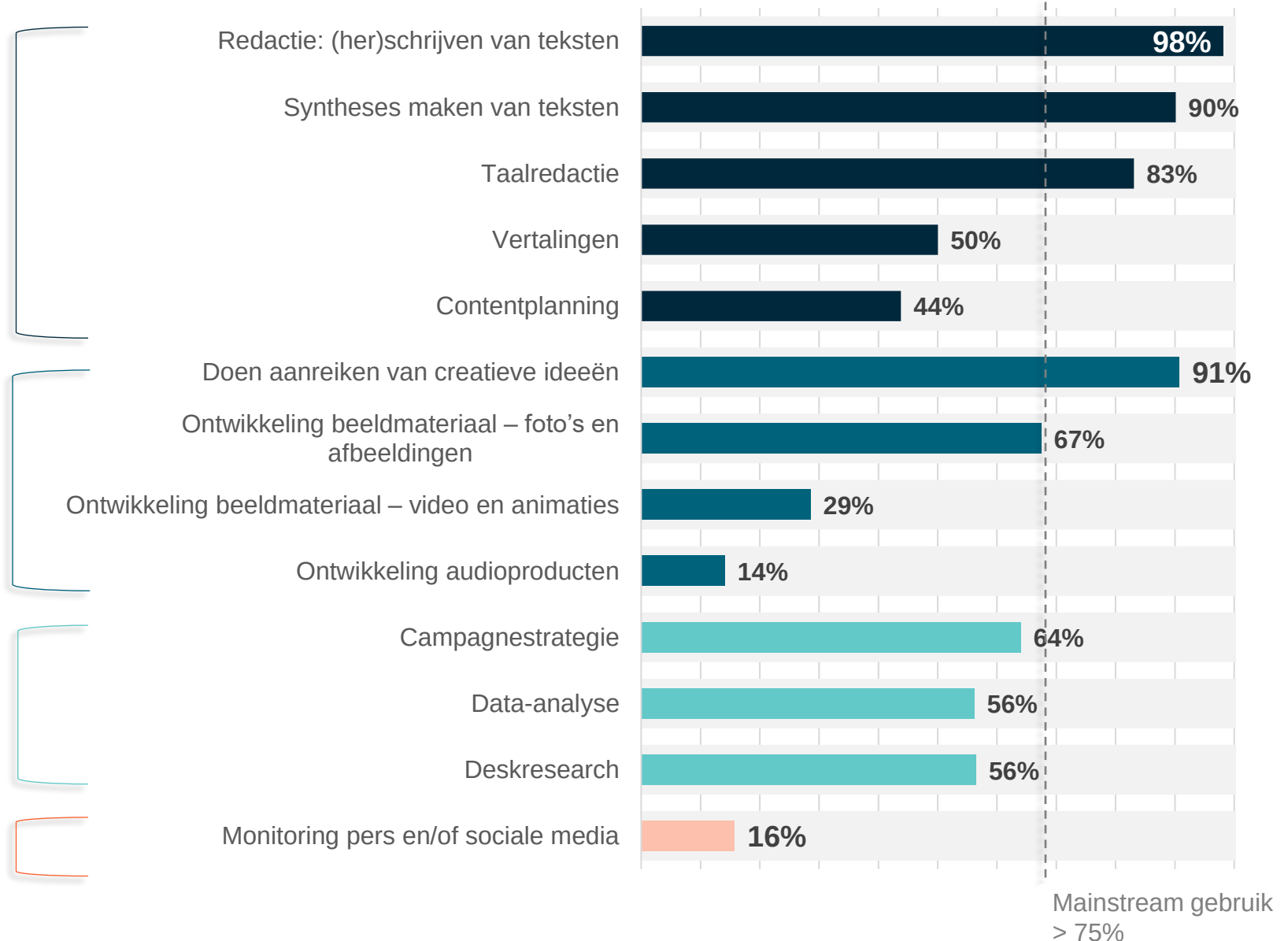
‘Maakt jouw gemeente voor deze activiteiten gebruik van artificiële intelligentie?’

Tekst & contentcreatie

Creativiteit

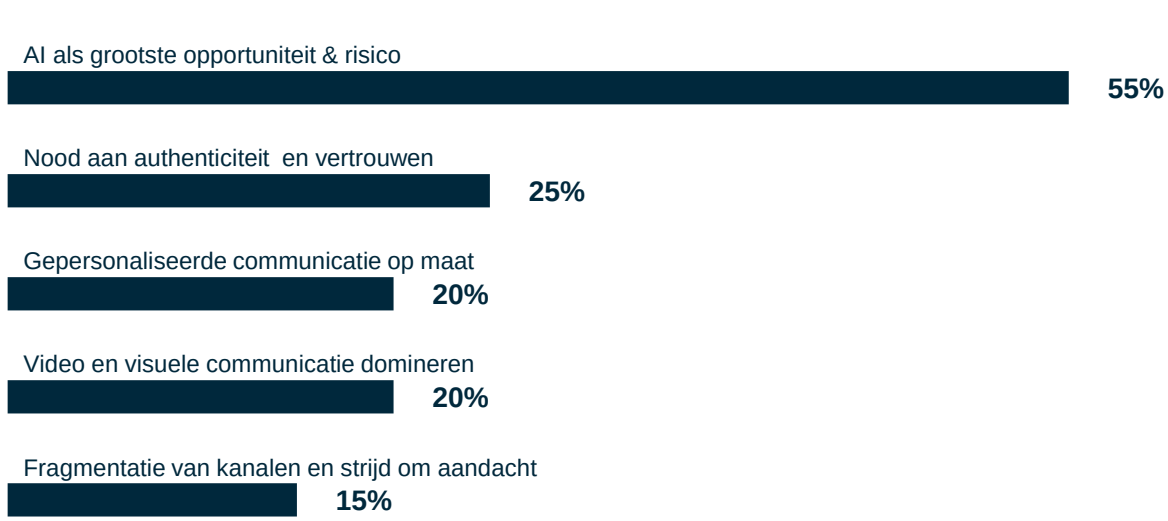
Strategie & analyse

Monitoring & social listening



Wat zijn trends volgens de communicatieverantwoordelijken?

MEEST VERMELDE TRENDS (open vraag, n=276)



"In een wereld vol algoritmes worden intermediairs opnieuw belangrijk."

DE GROTE PARADOX VAN 2026

Meer AI:

- Automatisering
- Contentcreatie
- Personalisatie
- Efficiëntiewinst



Meer nood aan menselijkheid

- Authenticiteit
- Vertrouwen
- Echte verhalen
- Lokale verbondenheid



Hoe meer communicatie geautomatiseerd wordt, hoe waardevoller menselijke communicatie wordt.

Waar wil de communicatieverantwoordelijke meer tijd voor maken?

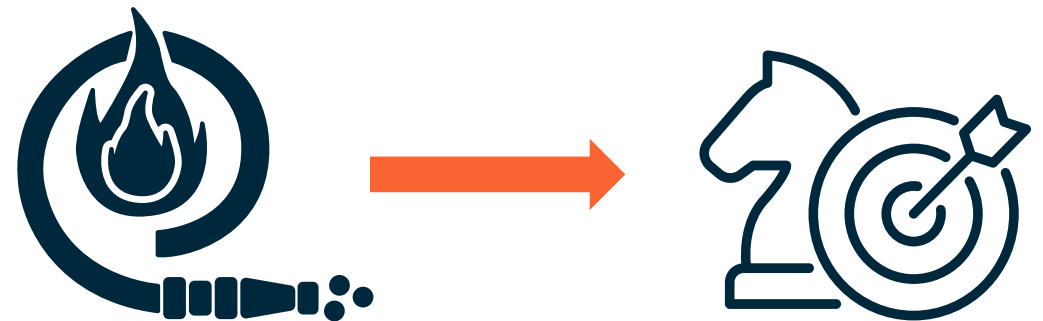
GEWENSTE VERSCHUIVING IN DE ROL VAN DE COMMUNICATIEDIENST (open vraag, n=276)



"We laten ons te veel leiden door de alledaagse realiteit en zouden meer beleidsmatig moeten werken: prioriteiten stellen, resultaten meten en vooruit kijken."

ONDERLIGGENDE FRUSTRATIES

- 1. Ad hoc cultuur:** • last minute opdrachten • brandje blussen • geen planning • geen ruimte voor reflectie
- 2. Capaciteitsprobleem** – vooral bij eenmansdiensten: • te weinig VTE • combinaties met andere functies • groeiend aantal kanalen
- 3. Onvoldoende strategische ruimte:** • bestuur gebruikt expertise te weinig • politieke inmenging • communicatie niet betrokken bij beleid



De communicatiedienst wil meer ruimte om haar rol als strategische partner op te nemen.

8. Communicatie- maturiteit: bouwstenen



HET COMMUNICATIEMATURITEITSMODEL (CM) VOOR LOKALE BESTUREN (LB)

CMLB-index = geïntegreerde maturiteitsscore van 5 dimensies, op een schaal van 0 tot 100



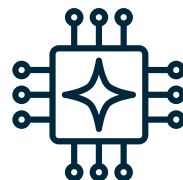
Strategisch beleid: Mate waarin communicatie structureel is ingebed in het beleid. Vertrekt communicatie vanuit duidelijke visie en afspraken?



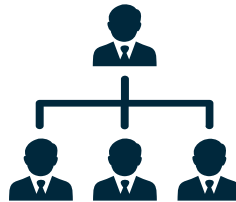
Organisatie & capaciteit: Manier waarop communicatie in de organisatie is verankerd en mate van samenwerking rond communicatie.



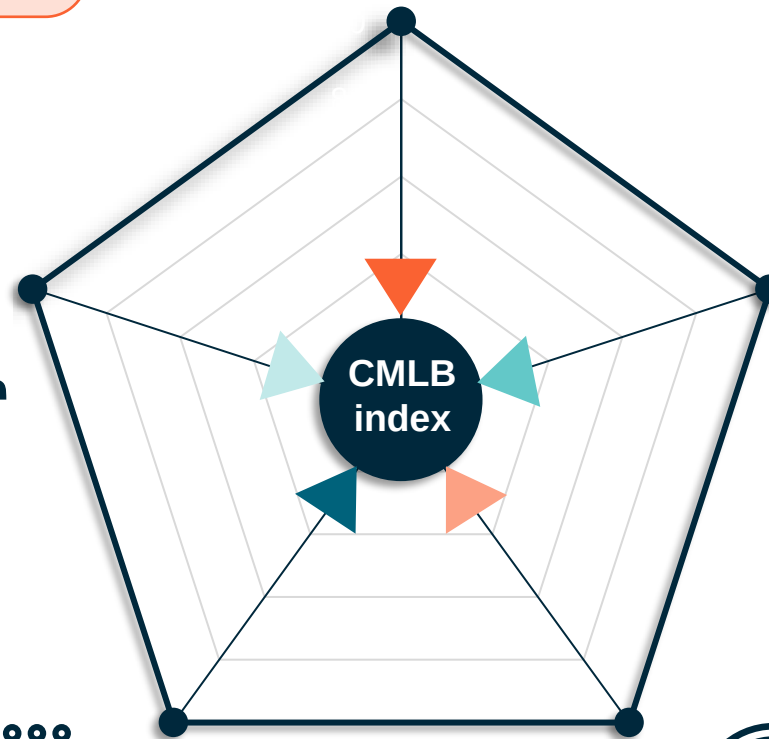
Monitoring & participatie: In welke mate luistert het bestuur actief? Hoe worden omgevingssignalen verzameld, communicatie geëvalueerd, en inwoners betrokken?



Digitale & AI maturiteit: Hoe ver staan besturen in hun digitale ontwikkeling en het gebruik van AI? Worden ze doordacht geïntegreerd in de communicatiewerking?



Professionele positionering: Hoe sterk is communicatie als professionele discipline gepositioneerd binnen het bestuur? Strategische rol en plaats aan de beleidstafel om mee richting te geven aan beslissingen?



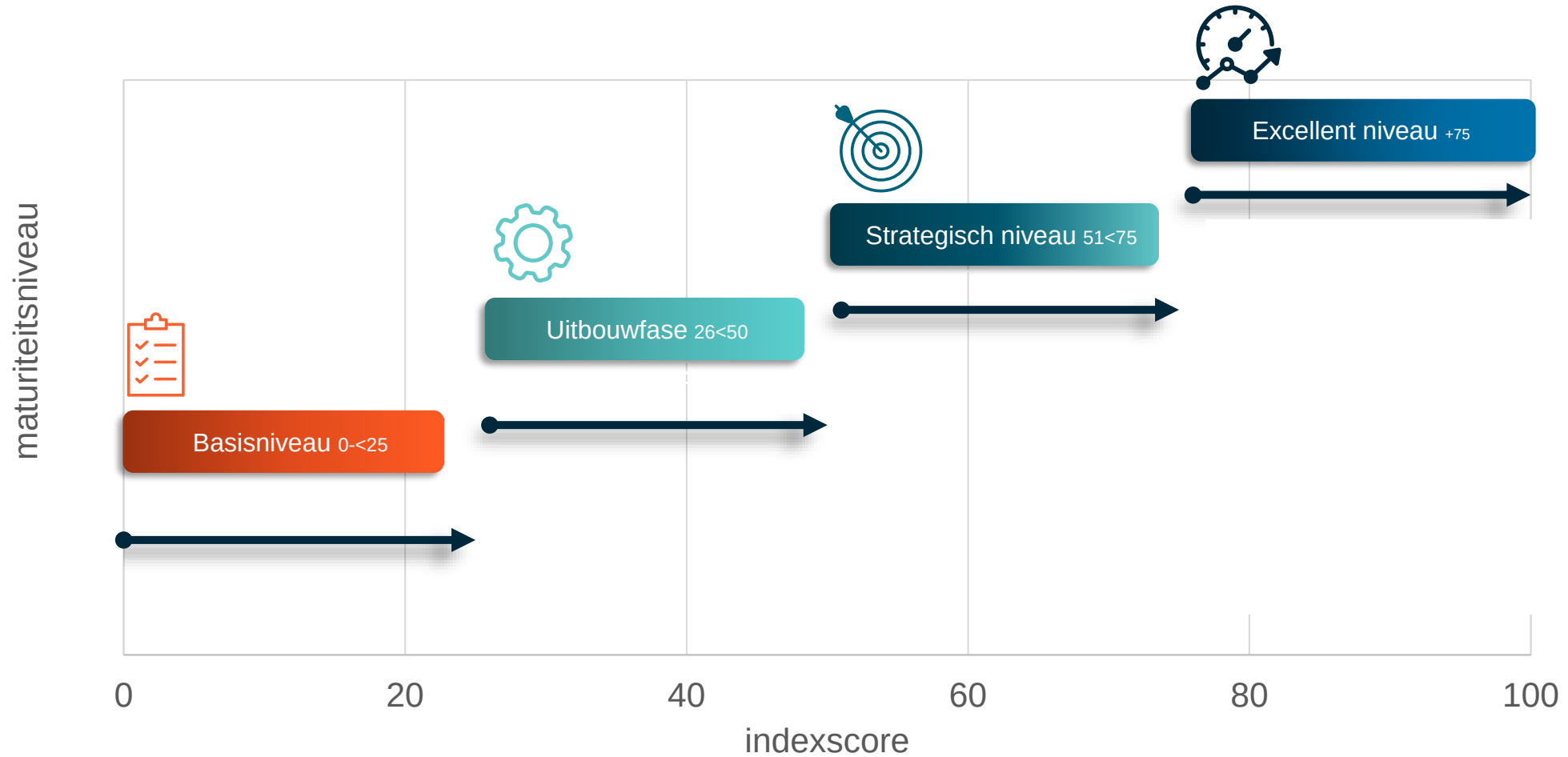
HET COMMUNICATIEMATURITEITSMODEL

Opbouw van de CMLB-index: 22 thema's & +60 onderliggende survey-items

Dimensie Thema's		
Strategisch beleid	7	Communicatieplanning, Budget, Richtlijnen & governance, Politieke neutraliteit, Inclusieve communicatie, Openbaarheid van bestuur, Desinformatie & polarisatie
Organisatie & capaciteit	5	Organisatiemodel, Capaciteit, Specialisatie, Interne verankering, Externe samenwerking
Monitoring & participatie	6	Meting & monitoring, Datagedreven werken, Participatie-instrumenten, Newsroom/omgevingsanalyse, Coördinatie participatie, Betrokkenheid communicatiedienst
Digitale & AI maturiteit	2	AI-gebruik, Digitale kanaalmaturiteit
Professionele positionering	2	Professionele rolopname, Beleidspositionering (lid van MAT)

HET COMMUNICATIE MATURITEITSMODEL

INTERPRETATIE VAN DE INDEXSCORE TUSSEN 0 EN 100



Verduidelijking

Deze niveaus dienen als generieke interpretatiekaders voor zowel de globale maturiteitsscore als de onderliggende dimensies. De concrete betekenis van elk niveau verschilt naargelang de inhoud van de dimensie.

BASISNIVEAU - bestaat communicatie als georganiseerde functie?

Communicatie is aanwezig en zorgt ervoor dat de organisatie inwoners kan informeren. De focus ligt op de noodzakelijke basiswerking en uitvoering.

UITBOUWFASE - is communicatie professioneel georganiseerd?

Communicatie beschikt over structuren, processen, expertise en middelen om haar opdracht kwaliteitsvol uit te voeren en verder te ontwikkelen.

STRATEGISCH NIVEAU - draagt communicatie actief bij aan beleid en organisatie?

Communicatie is een volwaardige gesprekspartner voor management en bestuur, denkt mee over beleidskeuzes en ondersteunt organisatiebrede doelstellingen.

EXCELLENT NIVEAU - Is communicatie geïntegreerd in het DNA van de organisatie?

Communicatie is niet langer een aparte dienst, maar een vanzelfsprekend onderdeel van hoe de organisatie werkt, beslist, leert en samenwerkt.

TOPICS IN DE VRAGENLIJST

ALS BOUWSTENEN VOOR EEN COMMUNICATIEMATURITEITSMODEL

Topics in de vragenlijst



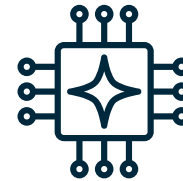
Strategisch
beleid



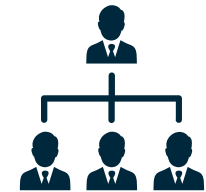
Organisatie &
capaciteit



Monitoring &
participatie



Digitale & AI
maturiteit



Professionele
positionering

**Communicatiematuriteit Lokale Besturen (CMLB-index):
brengt in kaart hoe strategisch, professioneel en toekomstgericht de
communicatiefunctie georganiseerd is**

Met welke indicatoren houden we rekening in de CMLB-index?

COMMUNICATIEBELEID & GOVERNANCE: INDICATOREN



Beleidsbevoegdheid
communicatie



Waardering ↔ politieke
inmenging



Evolutie
takenpakket



Meerjarenbeleidspla
n



Specifieke
beleidsplannen



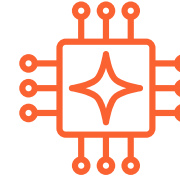
Communicatiebudget



Baseline



Richtlijnen sociale
media



Richtlijnen AI gebruik
intern



Persberichten &
omgang pers



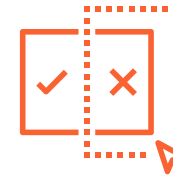
Richtlijnen politiek neutrale
communicatie



Digitale toegankelijkheid &
inclusieve communicatie



Openbaarheid van bestuur



Desinformatie, polarisatie &
strategie



Communicatie voor
specifieke doelgroepen

We meten hier niet hoe communicatie wordt ervaren, maar hoe communicatie beleidsmatig wordt aangestuurd en verankerd.

COMMUNICATIEBELEID & GOVERNANCE

Waarom indicator voor maturiteit?



Meerjarenbeleidsplan & specifieke beleidsplannen

toont aan dat communicatie planmatig en op langere termijn wordt georganiseerd, in plaats van ad hoc. Aparte beleidskaders voor thema's zoals crisiscommunicatie of inclusieve communicatie wijzen op een verdere professionalisering en expliciete beleidskeuzes.



Eigen communicatiebudget

geeft communicatie de mogelijkheid om autonoom en planmatig te werken en weerspiegelt de organisatorische prioriteit die eraan wordt gegeven.



Richtlijnen sociale media, AI, omgang met de pers

zorgen voor consistente, kwaliteitsvolle en organisatiebrede communicatie en verminderen afhankelijkheid van individuele medewerkers.



Afspraken Politiek neutrale communicatie

ondersteunen de onafhankelijke en betrouwbare rol van overheidscommunicatie.



Digitale toegankelijkheid & incl. communicatie

toont aan dat kwaliteitsnormen structureel zijn verankerd in de communicatiepraktijk.



Openbaarheid van bestuur

weerspiegelt een organisatie die transparantie structureel heeft ingebed in haar communicatieprocessen.



Desinformatie, polarisatie & strategie

toont dat een bestuur zich voorbereidt op actuele maatschappelijke communicatie-uitdagingen.

Waarom geen indicator voor maturiteit?



Beleidsbevoegdheid

Beleidsbevoegdheid is eerder een gevolg van de bestuurlijke context dan een structureel kenmerk van de communicatiefunctie



Waardering & inmenging

kan hoog of laag zijn zonder dat het communicatiebeleid meer of minder matuur is.



Evolutie takenpakket

beschrijft verandering, niet maturiteit.



Baseline

is interessant inhoudelijk, maar vormt op zichzelf geen governance- of beleidsstructuur.



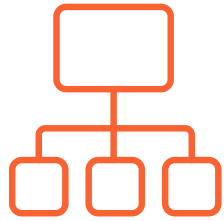
Communicatie voor specifieke doelgroepen

Een bestuur kan zeer matuur omgaan met monitoring en participatie zonder expliciete doelgroepcampagnes te voeren, terwijl een ander bestuur sterk inzet op doelgroepen zonder systematisch data te verzamelen of participatieprocessen te organiseren.

ORGANISATIE & CAPACITEIT: INDICATOREN



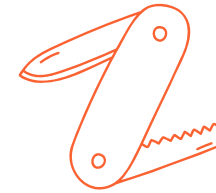
Com.
verantwoordelijke



Communicatiewerking



Werkterreinen
sleutelfunctie com.



Functies
com.medewerker



Koppeling andere
dienst



Koppen / VTE



Com. antennes



Uitbesteding
com.activiteiten



Samenwerking
regionale overheid



Coördinatie interne
com.



Expertise

De index focust uitsluitend op structurele kenmerken van de communicatiefunctie.
Contextuele of inhoudelijke factoren werden apart geanalyseerd.

ORGANISATIE & CAPACITEIT

Waarom indicator voor maturiteit?



Com. verantwoordelijke

Een duidelijk aanspreekpunt voor communicatie wijst op een formele verankering van de communicatiefunctie binnen de organisatie.



Communicatie-werking

Een georganiseerde communicatiewerking, met meerdere medewerkers of een duidelijke structuur, verhoogt de continuïteit, slagkracht en professionaliteit.



Communicatie-functies

Specialisatie binnen het team is een kenmerk van een meer mature organisatie, omdat expertise kan worden opgebouwd in plaats van dat iedereen alles doet.



Koppeling aan andere dienst

De plaats van communicatie in het organogram zegt veel over haar positionering en autonomie binnen de organisatie.



Koppen / VTE (ratio / 10K inw)

Voldoende capaciteit creëert de ruimte om naast uitvoering ook strategische, adviserende en innovatieve taken op te nemen.



Antennes

Een netwerk van communicatiecontacten in andere diensten zorgt ervoor dat communicatie organisatiebreed wordt gedragen en niet beperkt blijft tot één dienst.

Waarom geen indicator voor maturiteit?



Werkterreinen

Deze variabele meet vooral inhoudelijke focus, niet organisatorische maturiteit. Bv. Werken rond 'citymarketing' zegt weinig over hoe goed communicatie organisatorisch is uitgebouwd.



Uitbesteding com.activiteiten

Uitbesteden is geen eenduidig teken van maturiteit. Het kan verschillende betekenissen hebben: onvoldoende capaciteit intern, gebrek aan budget, bewuste strategische keuze...



Samenwerking reg.overheden

Wordt sterk beïnvloed door geografische context, regionale initiatieven, opportuniteiten buiten de organisatie... Een bestuur kan zeer matuur zijn zonder formele regionale samenwerking.



Coördinatie interne communicatie

Dit meet eerder taakinhoud dan organisatorische capaciteit. Kan bij HR zitten, bij communicatie, of gedeeld georganiseerd zijn. Moeilijk te gebruiken als universeel maturiteitscriterium.



Expertise (lidmaatschap netwerken)

Werd in deze survey vooral bevraagd via deelname aan netwerken. Dit zegt ook weinig over hoe de communicatiefunctie organisatorisch is uitgebouwd.

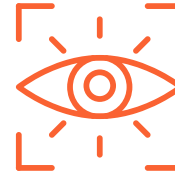
PROFESSIONELE POSITIONERING COMMUNICATIEVERANTWOORDELIJKE



Lid van Managementteam



Strateeg



Observator



Bruggenbouwer



Coach



Realisator



Coördinator corporate
communicatie

De index focust op de mate waarin communicatie een strategische en professionele rol opneemt binnen de organisatie. De rol van 'realisator' – die betrekking heeft op uitvoering – werd daarom niet meegenomen in de index.

PROFESSIONELE POSITIONERING VAN DE COMMUNICATIEVERANTWOORDELIJKE

Waarom indicator voor maturiteit?



Lid van Managementteam

geeft communicatie rechtstreeks toegang tot de strategische besluitvorming. → vroegtijdig adviseren, risico's signaleren en communicatie mee afstemmen op beleidskeuzes, in plaats van pas achteraf uit te voeren.



Strateeg

draagt actief bij aan beleidsontwikkeling, organisatiedoelstellingen en langetermijnvisie. Dat wijst op een communicatiefunctie die verder gaat dan operationele ondersteuning.



Observer

Een mature communicatiefunctie volgt systematisch maatschappelijke signalen, media, inwoners en trends op en vertaalt deze naar bruikbare inzichten voor beleid en organisatie. Hierdoor wordt communicatie een bron van strategische informatie.



Bruggenbouwer

prominente rol in het opbouwen en onderhouden van een contactennetwerk. Een sterke bruggenbouwersrol toont aan dat communicatie organisatiebreed werkt en samenwerking faciliteert in plaats van uitsluitend boodschappen te verspreiden.



Coach

begeleidt en ondersteunt de medewerkers van de organisatie om zelf een communicatierol op te nemen. De kwaliteit van communicatie wordt dan niet alleen bepaald door de communicatiedienst zelf, maar door de hele organisatie.



Coördinator corporate communicatie

wijst op een regierol waarbij de communicatiedienst waakt over samenhang, identiteit en kwaliteit van alle organisatiecommunicatie. Dit voorkomt versnippering en draagt bij aan een consistente communicatieaanpak.

Waarom geen indicator voor maturiteit?



Realisator

richt zich voornamelijk op de operationele uitvoering van communicatie, zoals het schrijven van teksten, opmaken van communicatiemiddelen of beheren van kanalen

Hoewel deze rol essentieel is voor een goed functionerende communicatiedienst, zegt zij op zichzelf weinig over de strategische of professionele positionering van communicatie binnen de organisatie.

MONITORING & PARTICIPATIE: INDICATOREN



Meting bereik
communicatiekanalen



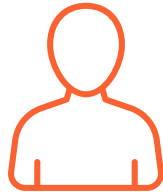
Systematisch gebruik van
data



Newsroom / dashboard



Participatie-instrumenten



Verantwoordelijke
participatie



Betrokkenheid communicatiedienst bij
participatie

Waarom indicator voor maturiteit?



Meting bereik communicatiekanalen

Metten van bereik is de basis van evidence-based communicatie. Betaalde monitoringtools wegen zwaarder door in de index dan gratis social statistics of google analytics.



Systematisch gebruik van data om communicatiestrategieën bij te sturen

Het structureel verzamelen en gebruiken van data voor communicatie- en beleidsbeslissingen wijst op een datagedreven manier van werken. Dit gaat verder dan losse analyses en toont een hogere professionele ontwikkeling.



Newsroom /dashboard voor realtime monitoring

Een centraal dashboard of newsroom maakt continue monitoring en snelle opvolging van communicatie mogelijk. Dit ondersteunt een proactieve en geïntegreerde communicatiewerking.



Participatie-instrumenten om naar mening inwoners te vragen

Een mature communicatiefunctie beperkt zich niet tot informeren, maar organiseert ook structureel dialoog met inwoners via diverse participatievormen. Des te meer instrumenten, des te zwaarder het gewicht in de index.



Verantwoordelijke coördinatie participatie- en inspraakprojecten

Een expliciet toegewezen verantwoordelijkheid toont dat participatie organisatorisch verankerd is en niet afhankelijk is van individuele initiatieven.



Betrokkenheid communicatiedienst bij participatie

Wanneer de communicatiedienst actief betrokken wordt bij participatietrajecten, evolueert zij van uitvoerder naar strategische partner die participatie kwalitatief ondersteunt.

COMMUNICATIE KANALEN-ECOSYSTEEM: INDICATOREN



Digitale kanalen



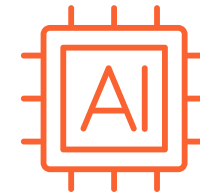
Gedrukte kanalen



Mondelinge kanalen



Persmedia



Toepassingen van AI

Klassieke communicatiekanalen (drukwerk, persmedia, fysieke informatiekkanalen) werden afzonderlijk geanalyseerd, maar niet meegeteld omdat ze vooral communicatiekeuzes weerspiegelen en minder onderscheid maken tussen hogere en lagere maturiteitsniveaus.

Waarom indicator voor maturiteit?



Digitale kanalen

De aanwezigheid en het actief gebruik van digitale communicatiekanalen weerspiegelen de mate waarin een bestuur inspeelt op de digitale informatiebehoeften van inwoners. Digitale kanalen maken bovendien tweerichtingscommunicatie, monitoring, dataverzameling en snelle bijsturing mogelijk. Ze vormen daardoor een structurele bouwsteen van een moderne communicatiefunctie.



AI toepassingen intern

Het gebruik van AI toont aan dat een communicatiedienst nieuwe technologieën integreert om efficiënter, consistent en innovatiever te werken. AI ondersteunt niet alleen de productie van communicatie, maar creëert ook mogelijkheden voor analyse, monitoring en kennisbeheer. De mate waarin AI doelgericht wordt ingezet is daarom een indicator van de digitale maturiteit van de communicatiefunctie.

Waarom geen indicator voor maturiteit?



Gedrukte kanalen

Het al dan niet inzetten van een gemeentemagazine, folders of brochures zegt weinig over de maturiteit van de communicatiefunctie. Deze keuze hangt vooral samen met: de doelgroep, de lokale context, politieke of organisatorische keuzes, beschikbare middelen. Een bestuur kan zeer professioneel georganiseerd zijn én bewust blijven investeren in drukwerk.



Mondelinge kanalen

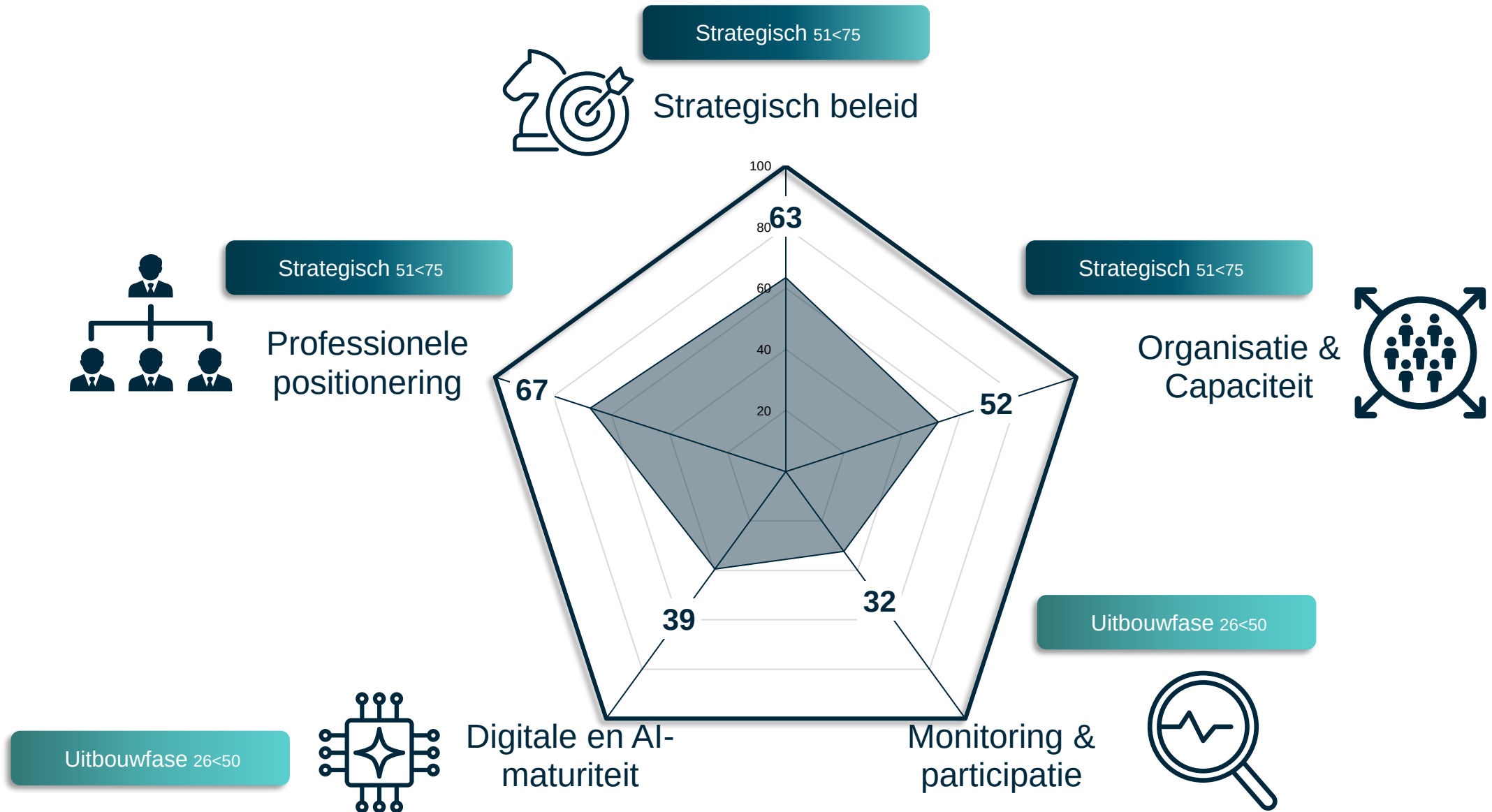
Mondelinge kanalen zoals onthaalbalie, infolijn, bewonersvergaderingen, huisbezoeken, intermediairs of buurtwerkers zijn belangrijk voor nabijheid, toegankelijkheid en inclusie. Maar hun inzet zegt op zichzelf weinig over de maturiteit van de communicatiefunctie. Een matuur bestuur kan bewust sterk inzetten op mondelinge communicatie, maar een minder matuur bestuur kan dat evengoed doen uit noodzaak of traditie. Daarom zijn mondelinge kanalen wel inhoudelijk relevant voor de communicatiemix, maar geen zuivere indicator van digitale of organisatorische maturiteit.



Persmedia

De samenwerking met persmedia weerspiegelt in de eerste plaats een communicatiestrategische keuze en de lokale mediacontext, eerder dan de professionele ontwikkelingsgraad van de communicatiefunctie.

Gemiddelde maturiteitsscore voor de Vlaamse lokale besturen



Verduidelijking

De gemiddelde communicatiematuriteit van Vlaamse lokale besturen verschilt aanzienlijk tussen de vijf dimensies. Twee dimensies behalen een score die overeenkomt met een **strategisch niveau** (51–75): **professionele positionering** (67/100) en **strategisch beleid** (63/100). Dit wijst erop dat communicatie in veel besturen relatief goed verankerd is in beleid, governance en de rol van de communicatieverantwoordelijke.

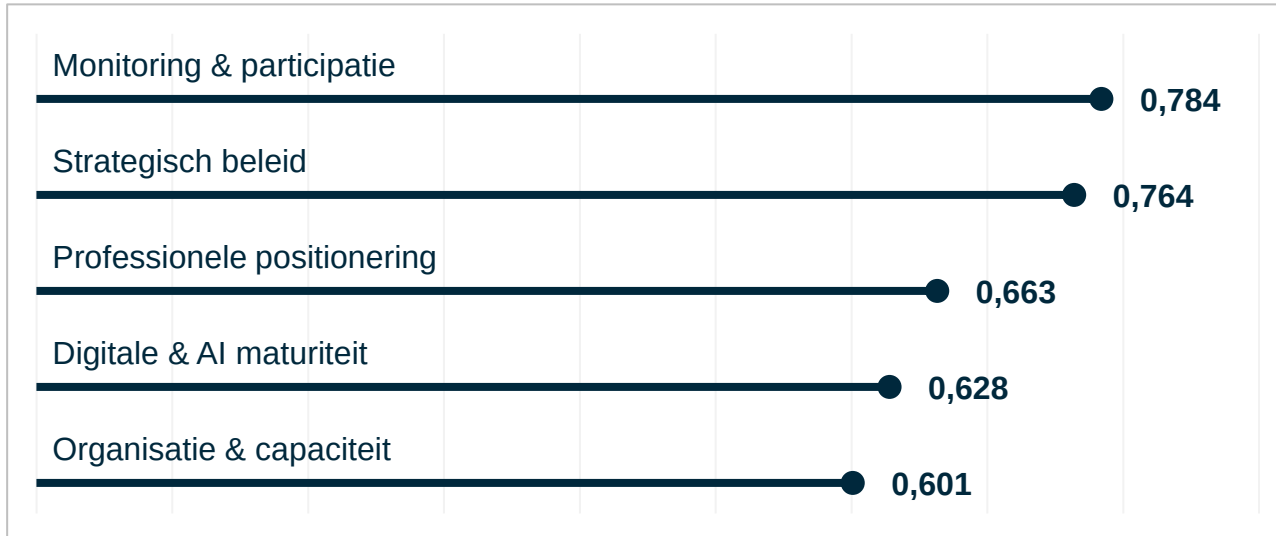
Ook **organisatie & capaciteit** bereikt met **52/100** net het **strategische niveau**. De organisatorische basis voor communicatie is dus in veel besturen aanwezig, al blijft de score dicht bij de grens met het operationele niveau. Dat suggereert dat verdere professionalisering mogelijk blijft, bijvoorbeeld op het vlak van capaciteit, specialisatie en interne verankering.

De dimensies **digitale & AI-maturiteit** (39/100) en **monitoring & participatie** (32/100) bevinden zich gemiddeld op een **operationeel niveau** (26–50). Lokale besturen zetten hier al diverse instrumenten en praktijken in, maar deze zijn vaak nog niet structureel ingebed of strategisch aangestuurd.

Opvallend is dat geen enkele dimensie gemiddeld het hoogste niveau van **geïntegreerde maturiteit** (76–100) bereikt. Dat betekent dat communicatie weliswaar steeds meer strategisch wordt benaderd, maar dat een volledige integratie van communicatie, data, participatie, digitale innovatie en AI in de organisatie nog eerder uitzondering dan regel is.

Welke dimensie maakt het verschil?

CORRELATIE TUSSEN DE MATURITEITSINDEX & DE DEELINDEXEN



WAAROM?

- ✓ Systematische monitoring
- ✓ Gebruik van publieksinzichten
- ✓ Participatie
- ✓ Datagedreven bijsturing

Monitoring & participatie combineert:

- 📈 Laagste gemiddelde score
- 📉 Grootste spreiding tussen besturen
- 🎯 Hoogste correlatie met totale maturiteit

➔ **Monitoring & participatie komt naar voren als een belangrijke potentiële hefboom voor verdere professionalisering**

9. Communicatie- maturiteit: typologie



AANVULLENDE ANALYSE → 4 TYPE COMMUNICATIEWERKINGEN

Een score voor communicatiematuriteit alleen vertelt niet het volledige verhaal.

Twee besturen kunnen bijvoorbeeld exact dezelfde maturiteitsscore behalen, terwijl ze op een heel andere manier georganiseerd zijn of andere sterktes hebben ontwikkeld.

Daarom hebben we de analyse verder verdiept met een **clusteranalyse**. Die kijkt niet langer alleen naar hoe matuur een bestuur is, maar ook naar welk **type communicatiewerking** er achter die score schuilgaat.

Maturiteitsindex (0-100)
Hoe ontwikkeld is de
communicatiefunctie?



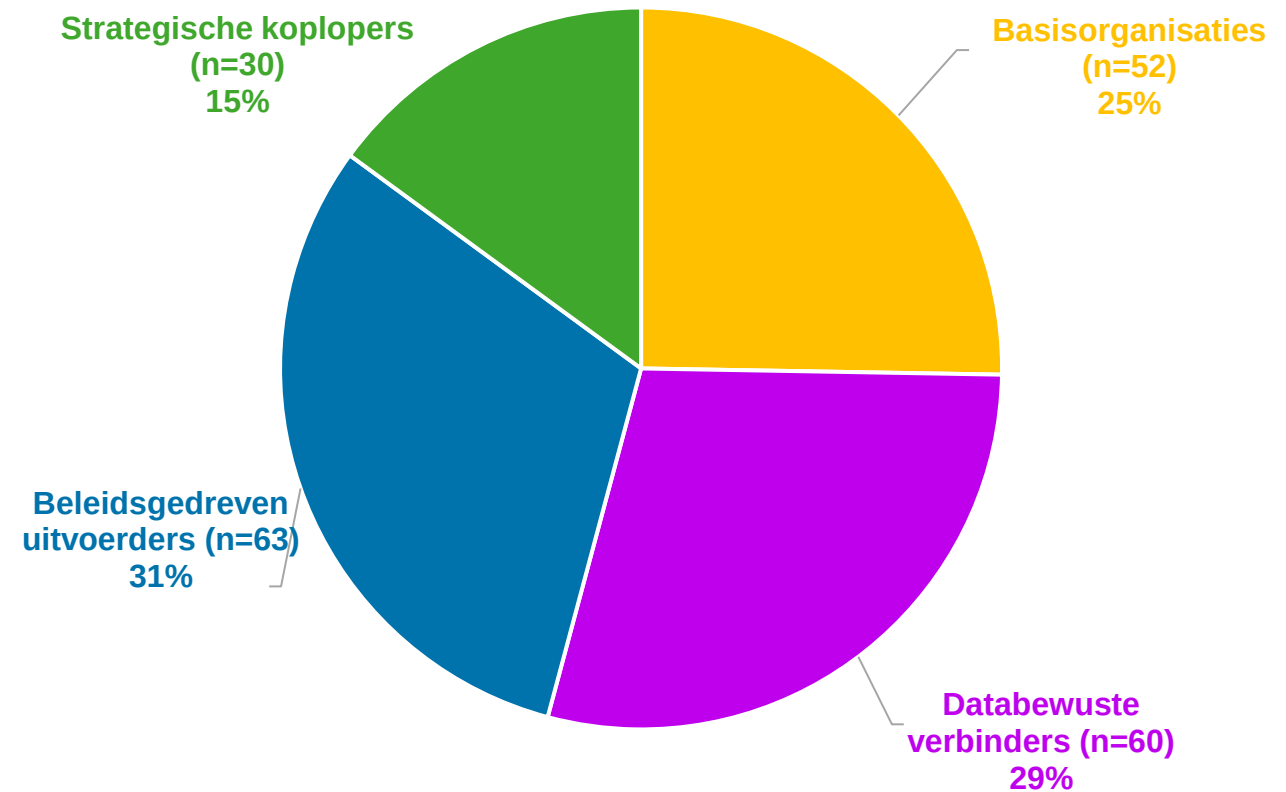
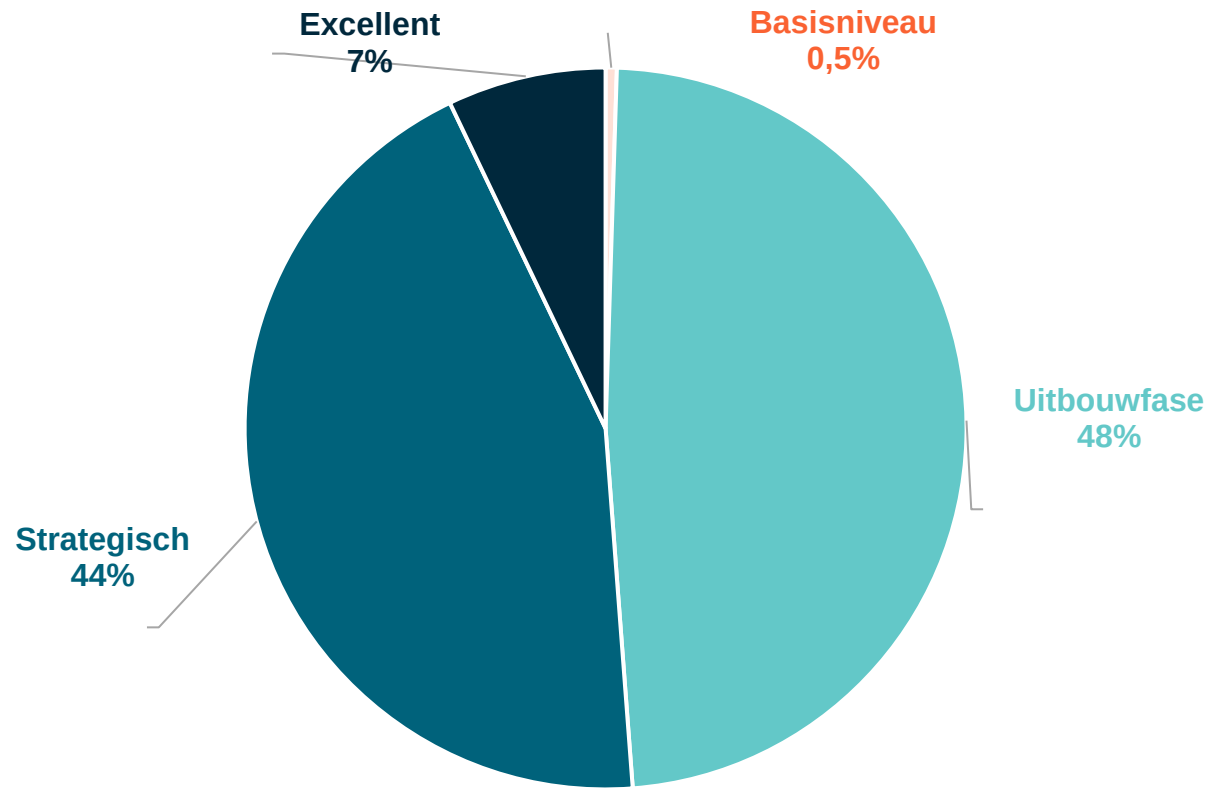
Aanvullende analyse



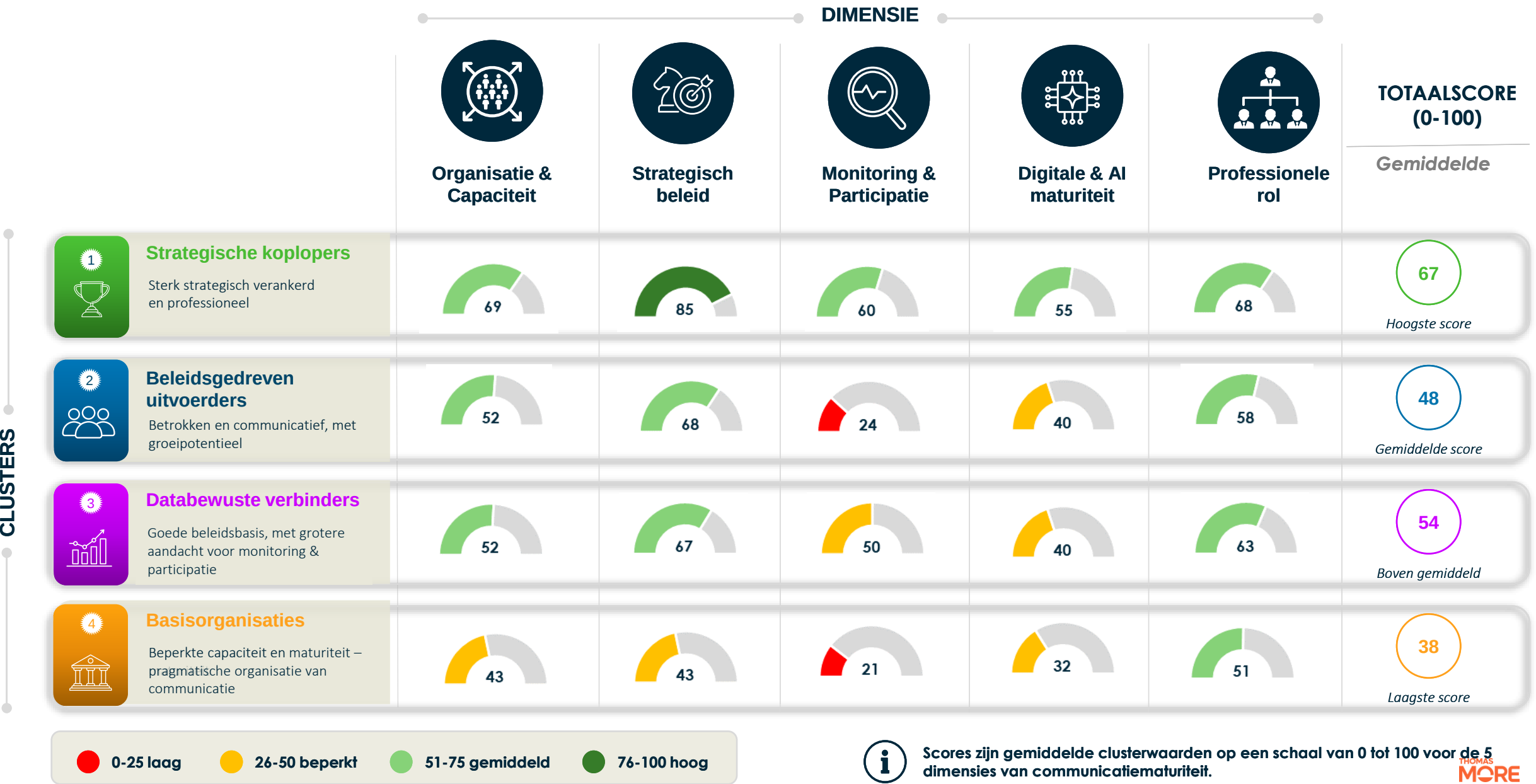
Clusteranalyse
Welk type
communicatiewerking zit
achter de score?



Maturiteitsniveau → typologie van communicatiewerking



Gemiddelde scores per dimensie, per cluster



Verduidelijking

Cluster 1 – Strategische koplopers

Deze besturen hebben communicatie stevig verankerd in hun organisatie en beleid. Ze combineren een sterke professionele positionering met een relatief volwassen aanpak van monitoring en innovatie. → Communicatie is hier een volwaardige managementfunctie

Cluster 2 – Beleidsgedreven uitvoerders

Deze besturen hebben de beleidsmatige fundamenteën op orde, maar benutten monitoring, participatie en data nog beperkt om hun communicatie verder te versterken. → De structuur staat er, maar de feedbacklus ontbreekt vaak nog.

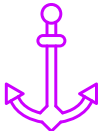
Cluster 3 – Databewuste verbinders

Deze besturen combineren een degelijke beleidsbasis met een grotere aandacht voor monitoring, participatie en signalen uit de omgeving. Ze kijken meer naar buiten dan vergelijkbare organisaties. → Deze besturen luisteren actief naar hun omgeving en vertalen die inzichten naar communicatie.

Cluster 4 – Basisorganisaties

Deze besturen bevinden zich nog in een eerdere ontwikkelingsfase. Communicatie wordt er vaak pragmatisch georganiseerd, met beperkte capaciteit en weinig formele verankering. → Communicatie draait hier vooral op engagement, minder op structuur.

Wat is de volgende ontwikkelstap?

		VANDAAG	VOLGENDE STAP
CLUSTERS	 Strategische koplopers Sterk strategisch verankerd en professioneel	Hoogste maturiteit	Innoveren: AI integreren – impact meten – organisatiebreed adviseren 
	 Beleidsgedreven uitvoerders Betrokken en communicatief, met groeipotentieel	Structuur en beleid op orde	Luisteren: monitoring opbouwen – participatie versterken – data gebruiken 
	 Databewuste verbinders Goede beleidsbasis, maar minder datagedreven	Sterk omgevingsgericht	Verankeren: communicatie in management – meer beleidskaders – extra capaciteit 
	 Basisorganisaties Beperkte capaciteit en maturiteit	Beperkte capaciteit	Organiseren: Communicatieplan – antennes - basisrichtlijnen 



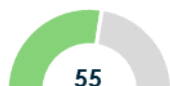
Digitale & AI
maturiteit

Wat betekent AI voor de maturiteitsprofielen?

CLUSTERS



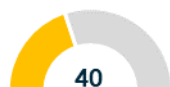
Strategische koplopers



Communicatie is al stevig verankerd in beleid, management en organisatie. De grootste meerwaarde van AI ligt niet in efficiëntiewinst, maar in het **versterken van strategische advisering, impactmeting en voorspellende inzichten**. De uitdaging verschuift van *AI gebruiken* naar AI doelgericht sturen en kritisch interpreteren.



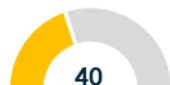
Beleidsgedreven uitvoerders



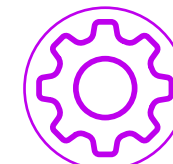
Sterke beleidsmatige positie van communicatie, maar capaciteit van monitoring en innovatie wordt nog niet maximaal benut. AI kan helpen om routinetaken te automatiseren en sneller beleidsinzichten te genereren, waardoor meer tijd vrijkomt voor strategisch advies. De volgende stap is **AI structureel integreren in werkprocessen** in plaats van ad hoc toepassingen te gebruiken.



Databewuste verbinders



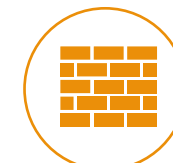
Er wordt al sterk ingezet op monitoring, participatie en het detecteren van signalen uit de samenleving. AI biedt vooral kansen om grote hoeveelheden **data sneller te analyseren, trends te detecteren en maatschappelijke verwachtingen beter te begrijpen**. De uitdaging ligt in het vertalen van deze inzichten naar beleidsbeïnvloeding en strategische positionering.



Basisorganisaties



AI is **geen wonderoplossing** voor structurele tekorten, maar kan wel een laagdrempelige **hefboom** zijn om **efficiënter te werken**. De prioriteit ligt in het versterken van de basis: rollen verduidelijken, capaciteit opbouwen en communicatie beter organiseren.



10. Besluiten



1. Dichter bij het beleid, meer waardering
2. Communicatie verloopt meer doordacht en met een eigen budget
3. Meer werk, krappe personeelsbezetting
4. Het communicatiewerk zit nog vooral bij de communicatiedienst, maar vind je vaak ook elders in de gemeentelijke organisatie.
5. Kleine gemeenten blijven het moeilijk hebben om een volwaardige communicatiewerking uit te bouwen.
6. Gemeenten werken (te) weinig samen
7. Iets meer professionalisering van meten en monitoring
8. Participatie danst op het slappe koord tussen amateurisme en professionalisme
9. De inzet van kanalen blijft omnimediaal, met enkele verschuivingen
10. Er zijn veel uitdagingen, die men deels probeert aan te pakken met inzet van artificiële intelligentie

- **Besluit 1: Dichter bij het beleid, meer waardering**
 - Meer aandacht voor communicatiebeleid, vaak met de **burgemeester** als beleidsverantwoordelijke.
 - Meer **waardering** voor het communicatiewerk, zowel vanwege politici als gemeentelijke medewerkers.
 - De stijgende aandacht voor communicatie zet evenwel ook aan tot meer **politieke profilering**.
- **Besluit 2: Communicatie verloopt meer doordacht en met een eigen budget**
 - Er ontwikkelden zich afgelopen jaren meer **kaders**, richtlijnen, afspraken... die communicatie helpen professionaliseren en stroomlijnen.
 - Een grote vooruitgang is dat ondertussen negen op de tien gemeentelijke communicatiediensten beschikken over een eigen **budget**.
- **Besluit 3: Meer werk, krappe personeelsbezetting**
 - De communicatiediensten nemen gevoelig **meer taken** op en ontwikkelen nog meer kanalen, maar de personeelscapaciteit neemt navenant niet toe.
 - Op termijn is die **spreidstand** niet houdbaar en zullen lokale overheden hier keuzes moeten maken: ofwel activiteiten en kanalen inperken, ofwel extra middelen voorzien.

- **Besluit 4: Het communicatiewerk zit nog vooral bij de communicatiedienst, maar vind je vaak ook elders in de gemeentelijke organisatie.**
 - Bij 76% van de lokale overheden staat **alleen de communicatiedienst** in voor het communicatiewerk.
 - Maar bij 70% zijn er ook **communicatieantennes**.
 - Dat helpt lokale overheden om binnen de hele organisatie **communicatiegevoeliger** te worden.
- **Besluit 5: Kleine gemeenten blijven het moeilijk hebben om een volwaardige communicatiewerking uit te bouwen.**
 - **Bij zowat elk aspect** van gemeentelijke communicatie: kleine gemeenten hebben te beperkte personeelsbezetting om een kwaliteitsvolle, eigentijdse communicatiewerking te ontwikkelen.
 - Dat is en blijft helaas een **oud zeer**.
- **Besluit 6: Gemeenten werken (te) weinig samen**
 - **Markant** hoeveel gemeenten getuigen dat ze weinig of niet samenwerken met intergemeentelijke instellingen: politiezone, brandweerzone, intercommunales, eerstelijnszone.
 - **Nochtans** heeft de bevolking baat bij elkaar versterkende communicatie van elk van deze partners.

- **Besluit 7: Iets meer professionalisering van meten en monitoring**
 - **Licht toenemende maturiteit** op dit vlak: lokale overheden verschuiven van eenvoudige en gratis statistieken enigszins naar een wat bredere en meer professionele monitoring.
 - Het gebruik van die beschikbare **data** blijft evenwel occasioneel en beperkt.
- **Besluit 8: Participatie danst op het slappe koord tussen amateurisme en professionalisme**
 - **Mix** van ingezette methodieken: van klassieke fora (adviesraden, meldpunten, bewonersvergaderingen...) tot relatief nieuwe platformen (burgerpanel, online dialoogplatformen, ...).
 - Bij 1 gemeente op 3 is '**niemand verantwoordelijk** voor inspraak en participatie, en is het elke keer weer uitzoeken hoe dit aan te pakken'.
 - Anderzijds heeft 2/3 van de gemeenten wel een **coördinator**/specialist inspraak & participatie.
- **Besluit 9: De inzet van kanalen blijft omnimediaal, met enkele verschuivingen**
 - Steden en gemeenten worden **digitaler** door de inzet van nog meer digitale kanalen (BE-Alert, Instagram, WhatsApp, LinkedIn).
 - Maar ze blijven **omnimediaal**: perscommunicatie, gedrukte kanalen en mondelinge communicatie blijven volwaardig bestaan.

- **Besluit 10: Er zijn veel uitdagingen, die men deels probeert aan te pakken met inzet van artificiële intelligentie**
 - Veel lokale overheden willen in hun communicatie **minder ad hoc** en meer doel- en doelgroepgericht te werken.
 - Momenteel zetten ze al behoorlijk sterk in op **artificiële intelligentie** als assistent bij het produceren van content (tekst & beeld).
 - Maar met AI is **nog meer mogelijk** en dat valt verder te ontdekken.

De communicatiematuriteit van lokale besturen neemt toe, maar staat onder druk

- Begrip '**communicatiematuriteit**' is pas in editie 2026 uitgewerkt. Maar de indicatoren die we hanteren om die maturiteit te bepalen, kwamen grotendeels ook aan bod in eerdere edities.
- Wanneer we daarmee vergelijken: de gemeentelijke communicatie professionaliseert stelselmatig en de maturiteit neemt gevoelig toe.
- Of dit op termijn ook houdbaar blijft gezien de toenemende workload en de begrensde personeelscapaciteit, valt nog af te wachten.



Eric.Goubin@thomasmore.be

Michelle.Lenaerts@thomasmore.be