



OP ZOEK NAAR EEN WAARDE(N)VOLLE RELATIE
Met de stedeling

Titel

Op zoek naar een waarde(n)volle
relatie met de stedeling

Auteur

Lianne Elemans
Studentnummer: 2144008

Contact

Lianne.elemans@gmail.com
+31651712260

Opdrachtgever

Waterschap Aa en Maas
Esther Busink

Opleiding

Fontys Hogeschool Communicatie

Begeleidend docent

Jeroen Janssen

Datum

Juni 2013

VOORWOORD

Afstuderen bij een waterschap, is dat niet veel te saai en stoffig voor jou? Mijn opdracht zou gaan over de beleving van burgers. Mijn klasgenoten en vrienden, die de vorige opmerking maakten, zijn allemaal burgers. Eigenlijk was mijn onderzoek dus al begonnen voordat ik het echt besloten had. Het maakte de uitdaging om het te doen alleen maar groter. Ik had de luxe te kunnen kiezen tussen meerdere organisaties. Na diverse stages in het bedrijfsleven wilde ik dit keer graag ervaring op doen bij een overheidsorganisatie. Eén van mijn docenten was overtuigd dat deze stage een verrijking zou zijn voor mijn opleiding. Een ding is zeker: dat was het!

Tien jaar geleden sloot ik de basisschool af met een spreekbeurt over het waterschap. Waarom ik geen spreekbeurt deed over hamsters? Ik wilde mijn klasgenoten laten zien wat mijn vader mij had laten zien. Samen organiseerden we een klassenuitje naar de waterzuivering van Boxtel. De vreemde geur staat me nog bij als gisteren. Of komt dat omdat ik op mijn eerste dag bij Aa en Maas opnieuw werd verrast met een uitje naar een waterzuiveringsinstallatie en de zelfde geurbeleving had.

Uiteindelijk is het afstuderen een reis geworden met 'ups en downs'. Het was de meest leerzame tijd uit mijn leven. Het was een onderzoek waar je je in kon verliezen door de enorme hoeveelheid literatuur, mogelijkheden en meningen. De relatie tussen burger en overheid is veel moeilijker gebleken dan tussen een bedrijf en zijn klanten.

Deze scriptie is tot stand gekomen als afronding van mijn opleiding Communicatie Management aan de Fontys Hogeschool in Eindhoven. In dit voorwoord wil ik van de gelegenheid gebruik maken om een aantal personen te bedanken.

Ik heb een fijne tijd gehad bij waterschap Aa en Maas en heb waterschap Aa en Maas leren kennen als een ambitieuze organisatie waar trotse, bevlogen en slimme mensen werken. Mijn begeleider Esther Busink was erg betrokken bij mijn onderzoek. Ze stond wekelijks klaar om de voortgang te bespreken, mij te voorzien van kritische feedback, en ze reageerde altijd enthousiast op mijn visie. Ten tweede Sebastian Mol, die het liefst elke dag aan mijn bureau stond om met me te sparren over het onderwerp. Ik heb zijn enthousiasme heel erg gewaardeerd. Ook Bart Verhoeven die mij heeft rondgeleid door het werkgebied wil ik bedanken voor zijn bijdrage aan mijn onderzoek. Ik doe vele anderen te kort, iedereen toonde veel interesse en men zorgde er vanaf dag één voor dat ik me op mijn gemak voelde.

Mijn begeleider vanuit Fontys, Jeroen Janssen, wil ik bedanken voor zijn begeleidende rol. Naast een goede sparringpartner was hij een goede coach toen het nodig was. Als laatste wil ik mijn vader bedanken. Hij was een bron van inspiratie en heeft me geholpen om structuur aan te brengen. Door hen lukte het mij concreet te blijven en tot een advies te komen.

Lianne Elman



Waterschap
Aa en Maas



SAMENVATTING

In opdracht van waterschap Aa en Maas heb ik als onderdeel van mijn studie Communicatie aan Fontys Hogeschool Eindhoven onderzoek gedaan naar de verbinding tussen het waterschap en burgers in de stad.

In het begin van het onderzoek heb ik een uitgebreide literatuurverkenning uitgevoerd naar onderwerpen m.b.t. beleving en verbondenheid door burgers met het onderwerp water. Daaruit is gebleken dat water een 'waarde' is die in brede zin al leeft bij burgers, maar dat er niet automatisch een koppeling wordt gelegd met het waterschap als organisatie. Daarnaast heb ik geconstateerd dat 'in gesprek zijn met de burger' de beste manier is om werkelijk verbinding te krijgen met die burger. Maar waarover wil de burger in gesprek? Daarvoor moeten we weten wat burgers interesseert en dieper op zoek gaan naar hun persoonlijke waarden. Dit heeft geleid tot een nieuwe hoofdvraag:

'Welke waarden/onderwerpen m.b.t. water spelen een rol en hoe kan het waterschap vanuit die waarden komen tot een wederzijds (communicatief) waardevolle relatie met die stedelingen, zodanig dat er ook meer waardering komt voor het werk van het waterschap?'

In de tweede fase is er door middel van diepte-interviews een kwalitatief veldonderzoek uitgevoerd onder inwoners van 's-Hertogenbosch. Hoofddoel was het achterhalen van de water-gerelateerde waarden. Hierbij zijn technieken ingezet zoals fotosort en laddering. Om een breder advies te kunnen geven over de inzet van communicatiemiddelen zijn vragen gesteld over de kennis van water, waardering en betrokkenheid. In de derde fase van het onderzoek is verdiepend literatuuronderzoek gedaan naar een aantal communicatie strategieën, waaronder; Thought leadership, het Golden Circle model en de Fanstrategie. Verder is er verdieping gezocht op de onderwerpen burgerparticipatie en de converserende overheid. Deze zijn toegepast op de inzichten die zijn verkregen uit het veldonderzoek. Hieruit zijn de volgende (hoofd) conclusies getrokken;

1. Belevingswereld en waarden

Uit het veldonderzoek blijkt dat de drie belangrijkste water-gerelateerde waarden van stedelingen zijn; Authenticiteit-Trots op de stad 's-Hertogenbosch, Gezondheid (Lichaam) en Ontspanning-Rust. Stedelingen leggen hierbij niet direct de relatie met het waterschap. Er lijkt sprake te zijn van een mis-match tussen de taken en waarden van het waterschap zelf en die van de stedeling. Bijzonder is te constateren dat de stedelingen wel wat hebben met water, maar ze beleven het heel anders, meer emotioneel en persoonlijk. Ze associëren deze waarden niet primair met het waterschap, eerder nog met Brabant Water (gezondheid), Gemeente (trots op water in de stad) en terreinorganisatie (mooi landschap). Het waterschap mist hier kansen. Ze maken de prachtigste dingen, maar die worden amper herkend door hun stedelingen.

2. Kennis van beeldvorming over het waterschap

Waterschap Aa en Maas komt zichtbaarheid te kort, zowel in de media als in de stad. De inwoners van 's-Hertogenbosch kennen waterschap Aa en Maas meestal alleen bij naam, voornamelijk van de jaarlijkse rekening. Ook zijn de rollen van gemeente en waterschap in de stad zeer onduidelijk. Wat betreft de informatiebehoefte lijkt er een tegenstrijdige conclusie te zijn. Stedelingen worden 'moe' van algemene informatie zoals een bijsluit, maar staan wel open voor meer kwalitatieve en persoonlijke informatie. De indruk bestaat dat als informatie algemeen is, die dan wel toegepast moet zijn op hun persoonlijk interesses, waarden, buurt of belang.

3. Verbinden en betrekken

Uit het veldonderzoek blijkt dat er sprake is van een grote niet-betrokken doelgroep. Het is bijna onmogelijk een verandering van houding of gedrag te laten plaatsvinden bij deze niet-betrokken doelgroep. Het is belangrijk dat de organisatie dit te beseft. Wil de organisatie deze groep wél bereiken, dan vraagt dat veel meer dan alleen een verandering binnen de communicatieafdeling.

Er is een (potentieel) betrokken doelgroep van 25%, waar het waterschap communicatief nog weinig mee doet. Deze groep geeft tijdens het interview aan wel geïnteresseerd te zijn in water en natuur (in directe omgeving) en wil graag (door het waterschap) betrokken worden bij deze onderwerpen. Het grootste deel hiervan is slechts potentieel betrokken en raakt pas gedurende het interview enthousiast over het werk van het waterschap.

Uit het vooronderzoek blijkt dat het waterschap een zeer ambitieuze organisatie is die goed op de hoogte is van de veranderingen in de relatie burger en overheid. Ze willen wel veel, maar verrichten uiteindelijk niet veel actie richting burgers om de verbinding ook werkelijk te maken. Met de vraag op zoek te gaan naar de waarden en de emoties van de stedelingen om deze vervolgens in te zetten in de communicatie, ontstond een veel grotere vraag; wil en kan waterschap Aa en Maas het wel écht?

Wanneer het waterschap écht een andere positie wil en écht op de agenda van de stedeling wil komen, dan zal het waterschap zich ook echt anders moeten gaan gedragen in de richting van burgers. Ze zal niet alleen anders moeten gaan communiceren, maar ook een andere houding aan nemen. Het waterschap zal vooral anders moeten zijn!

Inspirerend binnen deze gedachte is de theorie van Thought leadership. Het laat zien dat een organisatie ook werkelijk verbinding moet willen hebben met zijn klanten. Zodat de burger denkt, 'waterschap Aa en Maas begrijpt mijn wereld en helpt mijn probleem mee op te lossen'. Dit vraagt veel van de organisatie zelf; een werkelijk andere manier van denken over kennis, innovatie en echte focus op wat klanten willen.

Dit heeft geleid tot het volgende advies:

Waterschap Aa en Maas is op zoek naar een meer waardevolle relatie met zijn burgers in de stad (de stedeling). Uit het onderzoek is gebleken dat de eerste associatie én de diepere waarden die de stedeling hebben met water niet aansluiten bij de huidige communicatie over traditionele taken door het waterschap. Het waterschap mist hier kansen. Ze maken de prachtigste dingen, maar die worden amper herkend door hun stedelingen. Het is zaak dat het waterschap deze onderwerpen/waarden meer gaat claimen. Zodat de burger beseft dat het waterschap ook voor hen bestaat. Dus niet samen met drie andere instanties op een informatiebord, laat je niet aan de kant zetten. Zorg dat de stedeling weet wie er aan het werk is in haar achtertuin, zorg dat je in het hoofd van de stedeling zit als het gaat om haar persoonlijke waarden m.b.t. water.

Uit het onderzoek blijkt een relatief grote groep (potentieel) betrokken. Slechts een klein deel hiervan kan worden bereikt met burgerparticipatie (of actief burgerschap). Deze vorm is vooral gericht op inhoud/kwaliteit, samen werken aan iets met water. Geadviseerd wordt dit in kleine en creatieve vormen toe te passen. Toch moet er actie ingezet worden om deze hele groep actief te benaderen. De verbinding aangaan met deze groep kan heel goed door gebruik te maken van moderne interactieve media.

De echte vraag is, wil het waterschap zelf wel investeren in een waardevolle relatie? Is het waterschap werkelijk bereid zich veel meer in te spannen voor een relatie met deze doelgroep. Respondenten in het onderzoek die eerder ervaringen hadden met burgerparticipatie (meestal gemeente), geven aan vaak teleurgesteld te zijn. Er zijn dus maar twee manieren, goed of niet. Een werkelijk andere manier van communiceren met burgers, begint bij een andere houding van de organisatie naar die burgers. De strategische gedachte van Thought leadership is hierin leidend. Speel actief in op de veranderende behoeften van burgers. Ga op zoek naar een vernieuwende manier van kijken, samen met partners, zodanig dat ingespeeld wordt op een vraag of behoefte van doelgroepen.

Dit sluit mooi aan bij de maatschappelijke trend waarbij water als steeds belangrijker wordt ervaren. Water is van wezenlijk belang voor bijna alle aspecten van ons leven. Niet in de laatste plaats voor onze veiligheid, maar ook voor gezondheid, voedselproductie, energie, recreatie, natuur en transport. Wanneer dit werkelijk de behoefte is van de toekomstige burger gaat er een wereld open voor het waterschap. Mits het waterschap dit weet te claimen of beter gezegd verdienen. Hoe? Door in gesprek te gaan met je partners, medewerkers en doelgroepen. En daarbij maximaal aan te sluiten bij de persoonlijke waarden bij burgers.

Er komt nog een andere interessante trend uit de analyse die kansen biedt om Thought leader te worden, door gebruik te maken van nieuwe verdienmodellen. Het waterschap krijgt steeds vaker een rol als actor in de totale gebiedsontwikkeling. Zoals bijvoorbeeld bij Brainport waarbij water en natuur meeliften met economische en ruimtelijke ontwikkelingen.

Tijdens het 'Broodje poep' evenement in 2013 stond het delen van een nieuw idee centraal. 'Afvalwater, het nieuwe goud'. Deze trots werd gedeeld met alle medewerkers. Ook werden collega-waterschappen en andere instanties uitgenodigd. Dit allemaal vanuit een initiatief 'de grondstoffenfabriek' waarbij waterschappen hun ambities op het gebied van milieu en klimaat realiseren. Een prachtige start, die aansluit op dit strategisch advies.

Momenteel loopt er een herpositioneringstraject bij waterschap Aa en Maas. Daarbij is de 'why' uit het 'Golden Circle model' toegepast zoals die ook eerder aan bod kwam in deze scriptie. Wil waterschap Aa en Maas ook daadwerkelijk een 'nieuwe' positie in de markt claimen, dan zullen ze vooral moeten gaan kijken hoe ze deze positie gaan verdienen! Dat moet samen met partners en burgers gebeuren. Door alleen te zeggen waarom je bestaat, ben je er nog lang niet. Je moet als organisatie laten zien dat je echt bestaat voor de burgers. Pas dan kan er sprake zijn van een waardevolle relatie.

INHOUDS OPGAVE

VOORONDERZOEK

01	Inleiding	1
02	Aanleiding	3
03	Organisatieanalyse	7
3.1	Beschrijving van de organisatie	7
3.2	Organisatie en communicatie	8
3.3	Analyse van de huidige communicatiemiddelen	9
3.4	Interne gesprekken	9
04	Externe analyse	11
4.1	Doelgroep	12
4.2	Imago	12
4.3	Trends	13
05	Conclusies interne & externe analyse	15
5.1	Interne analyse	15
5.2	Externe analyse	15
5.3	Trends	15
06	Verkenkend literatuuronderzoek	17
6.1	Analyse	17
6.2	Watergerichte bronnen	21
6.3	Ordering literatuurverkenning	23
6.4	Conclusies literatuurverkenning	23
07	Belangrijkste inzichten vooronderzoek	25

HOOFDONDERZOEK

08	Refocus	29
8.1	Herziening probleemstelling	29
8.2	Deelvragen	30
8.3	Definitie van 'Waarden'	31
09	Veldonderzoek; methodes en afbakening	34
10	Resultaten veldonderzoek	35
10.1	Algemeen	35
10.2	De beleveniswereld van burgers bij het onderwerp water (waarden)	35
10.3	Beeldvorming en waardering water & waterbeheer	41
10.4	Verbinden en betrekken	45
11	Belangrijkste inzichten veldonderzoek	49
12	Verdiepend literatuuronderzoek	51
12.1	Thought leadership	51
12.2	Golden Circle theorie; vertellen waarom je bestaat	52
12.3	Fanstrategie	53
12.4	Storytelling/Corporate story	53
12.5	CASE: Noord/Zuidlijn	54
12.6	CASE: Rijkswaterstaat	54
12.7	Burgerparticipatie	55
12.8	De converserende overheid	57
13	Belangrijkste inzichten verdiepend literatuuronderzoek	59
14	Hoofdconclusies	61
14.1	Belevingswereld en waarden	61
14.2	Kennis van en beeldvorming over het waterschap	62
14.3	Verbinden en betrekken	63
15	Advies: Naar een waarde(n)volle relatie	65
15.1	Strategisch advies	65
15.2	Operationele adviezen	69
16	Nog wat ideeën	71
17	Bronvermelding	73

01 INLEIDING

1

Leeswijzer

Deze scriptie is verdeeld in twee onderdelen; vooronderzoek en hoofdonderzoek. Het vooronderzoek bestaat uit een organisatieanalyse, een omgevingsanalyse en een literatuurverkenning over het onderwerp. Dit vooronderzoek wordt afgesloten met inzichten. Aan de hand van deze inzichten heeft er een herdefiniëring van de oorspronkelijke vraag plaats gevonden. Aan de hand van deze herdefiniëring zijn de onderzoeksopzet en de deelvragen beschreven. Het hoofdonderzoek is onderverdeeld in het veldonderzoek en een verdiepend literatuuronderzoek. De conclusies van het hoofdonderzoek leiden ten slotte tot een strategisch advies en een aantal operationele adviezen. De bijlagen zijn in een apart bijlagenboek opgenomen.

Inzichten

Omdat dit onderzoek breed is opgezet waarbij verschillende onderzoeksmethoden worden toegepast is er bewust voor gekozen om systematisch te werk te gaan. Elk onderdeel; Vooronderzoek, veldonderzoek en literatuuronderzoek wordt daarom afgesloten met zogenaamde inzichten. Deze inzichten zijn beschouwend van aard en worden meegenomen naar de hoofdconclusies en het advies waar ze concreter worden toegepast.



02 AANLEIDING

Buiten de landsgrenzen is Nederland beroemd om zijn waterbeheer. Vol trots tonen we buitenlandse gasten de polders, dijken en grote waterwerken als de Afsluitdijk en Deltawerken. Bij aankomst op Schiphol worden we door buitenlandse piloten verwelkomt met: 'Ladies and Gents, we just landed on the bottom of the sea. Welcome to Schiphol Airport'. De fascinatie voor Nederlands waterbeheer bij buitenlanders steekt af bij de lauwe belangstelling van de doorsnee Nederlander.

Schoon, mooi, veilig water lijkt voor de burger doodnormaal. Waardering voor of bekendheid met het werk van waterschappen lijkt bij de gemiddelde burger niet aanwezig. Betrokken zijn bij het waterschap lijkt sterk afhankelijk te zijn van het belang dat burgers voelen. Er zijn verschillende groepen die allemaal een ander belang hebben bij het waterschap. Een boer is zich meer bewust van de afhankelijkheid dan de gewone burger. Die fluistert niet 'Bedankt waterschap' na het doorspoelen van de wc. Echter deze laatste groep is wel veruit het grootst, betaalt het meeste belasting en moet ook naar de stembus om te stemmen voor een waterschapsbestuur. Het is dus belangrijk dat deze burger betrokken is bij het werk van het waterschap.

Het waterschap wil beter communiceren richting de burger. Dit zie je terug in de vele plannen die worden geschreven waarin maatschappelijke zichtbaarheid en bewijskracht belangrijker zijn. Omdat waterschappen de laatste jaren steeds groter zijn geworden en ook steeds meer taken hebben gekregen, is de afstand tot de burger vervaagd. Vroeger had elk slootje bij wijze van spreken zijn eigen waterbeheer. Ondanks de schaalvergroting is het een beleidsdoelstelling om weer dichterbij de burger te komen.

In de organisatiebrede visie 'Waterproof', opgesteld in 2008 en daarna geactualiseerd, spreekt de directie onder andere de ambitie uit om definitief af te stappen van het ouderwetse en intern gerichte hokjes denken. Externe oriëntatie wordt centraal gesteld. De wensen van 'de klant' staan voorop. Het communicatieplan 2013 borduurt hierop voort: 'De behoeften en wensen van 'de klant' staan voorop. Het waterschap wil zichtbaar zijn voor de buitenwereld waarbij er meer interactie is. Aa en Maas wil steeds meer verbinden, samenwerken en interacteren. In de communicatie van het waterschap naar de maatschappij toe, gaan we meer gebiedsgericht werken.

We willen ons werk dichterbij de burger, agrariër en ondernemer brengen.'

Het waterschap streeft er duidelijk naar om in het geheel een meer communicatieve organisatie te zijn. Er wordt in dit communicatieplan ook gesproken over intern ambassadeurschap. Iedereen is ambassadeur en woordvoerder. Waterschap Aa en Maas wil zich richten op het gebied waarin de burger, agrariër en ondernemer leeft en/of werkt. Wat speelt daar, wat is belangrijk/handig om te weten voor onze doelgroepen. Focus is waterbewustzijn in de buurt.

Uit eerder onderzoek blijkt dat de 'gewone' burgers niet zitten te wachten op algemene informatie over het waterschap. Wil informatie hen 'raken', dan is het belangrijk dat we inspelen op wat zij belangrijk vinden van water in hun omgeving: 'We kiezen voor de kleinere verhalen om de hoek, in de buurt. Wie wordt blij van onze informatie en waarom? Hoe maken we fans?' Het waterschap wil mensen meer bewust maken van het belang van goed waterbeheer en draagvlak creëren voor maatregelen die worden genomen om het waterbeheer te verbeteren. Het is niet vanzelfsprekend om droge voeten te hebben, toch?

Het waterschap wordt door de (regionale) media in een overwegend positief kader geplaatst, met name communicatie over calamiteiten en projecten hebben een positief effect op het imago van het waterschap. Op momenten van tariefstijging bleek de publiciteit enorm negatief.

Probleemstelling

Waterschap Aa en Maas geeft aan dat -ondanks veel inspanning- de afstand tussen waterschap Aa en Maas en zijn burger erg groot blijft. Er wordt weinig waardering gevoeld voor het werk van het waterschap. Het waterschap is op zoek naar een betere verbinding met zijn burger.

De oorspronkelijke vraag:

Hoe zetten we water op de agenda van de stedelingen? En hoe zouden we vervolgens in kunnen spelen op hun beleving van water? Welke kernwaarden t.a.v. water vinden stedelingen belangrijk en welke komen overeen met de kernwaarden van het waterschap?

* N.A.P.

6M.

90

80

Vooronderzoek

Om meer inzicht te krijgen in het probleem, ben ik gestart met een vooronderzoek. Het vooronderzoek bestaat uit een organisatieanalyse (intern), een omgevingsanalyse (extern), een verkennend literatuuronderzoek en een aantal interviews met een aantal medewerkers van het waterschap. Door middel van het vooronderzoek probeer ik meer grip te krijgen op de probleemstelling en de initiële vraag te verkennen. Dit vooronderzoek zal ik afsluiten met een refocus van de onderzoeksvraag, waarbij de nieuw opgedane kennis eventueel zal leiden tot een herdefinitie (initiële vraag).



03 ORGANISATIEANALYSE

De organisatieanalyse is beschrijvend omdat er vooral wordt geciteerd uit door de organisatie geschreven beleidsplannen. In de conclusie beschrijf ik de belangrijkste inzichten die voor het vervolg van mijn onderzoek van belang zijn.

3.1 Beschrijving van de organisatie

Waterschap Aa en Maas, staat voor het ontwikkelen, beheren en de instandhouding van gezonde en veerkrachtige watersystemen. In simpele woorden het waterschap zorgt voor droge voeten en schoon oppervlakte water. Het kantoor bevindt zich te 's-Hertogenbosch. Het werkgebied ligt in het noordoosten van Noord-Brabant. Het omvat het stroomgebied van de Aa en haar zijrivieren alsmede het Noord-Brabantse deel van het stroomgebied van de Maas tussen Boxmeer en Waalwijk. Het werkgebied beslaat 160.000 ha en er wonen 700.000 mensen.

De ontstaansgeschiedenis

Waterschappen zijn de oudste democratische bestuursorganen van Nederland. Al in de 13e eeuw overleggen kleine organisaties in laag Nederland, geleid door een dijkgraaf, over de mogelijkheden om hun land droog te houden. Voor die tijd was Nederland een moeras waar je nauwelijks kon wonen of werken. Deze kleine organisaties groeiden uit tot grote organisaties; de huidige waterschappen. In 1950 waren er nog 2.500 waterschappen, nu zijn het er nog 25 verdeeld over het hele land, waaronder waterschap Aa en Maas. Op 1 januari 2004 fuseerde waterschap De Aa met waterschap De Maaskant tot het huidige waterschap Aa en Maas. De naam is te danken aan twee belangrijke rivieren die in het gebied liggen: de Aa en de Maas.

Taken en verantwoordelijkheden

Het waterschap is verantwoordelijk voor het waterkeringenbeheer, het waterbeheer en het transporteren en zuiveren van afvalwater. Samengevat houdt het waterschap zich bezig met de volgende taken:

Veilig en bewoonbaar beheergebied:

- Beheert 105 km dijk langs de Maas.
- Beschermst tegen hoogwater.
- Richt speciale overstromingsgebieden in zoals Bossche Broek

Voldoende water:

- Zorgt voor voldoende water in beken, kanalen en sloten.
- Voert teveel water af en houdt tijdens droogte water vast
- Laat rivieren en beken opnieuw meanderen.

Schoon water

- Houdt het watersysteem schoon.
- Zorgt voor het transport van huishoudelijk en industrieel afvalwater naar rioolwaterzuiveringsinstallaties.
- Maakt het water schoon en maakt afspraken met anderen over het lozen van afvalwater.

Natuurlijk en recreatief water:

- Houdt rekening met waterplanten en dieren, bijv. flauwere oevers en vispassages bij stuwen realiseren.
- Legt ecologische verbindingzones aan, natuurlijk ingerichte stroken die natuurgebieden met elkaar verbinden.
- Wijst op mooie waterrijke plaatsen.

Specifieke taken stedelijk gebied

Gezien het onderwerp van deze scriptie worden hier de specifieke taken die de organisatie uitvoert binnen stedelijk gebied beschreven. Water in stedelijk gebied heeft zijn eigen specifieke ambities en uitdagingen. De ruimte voor water is vaak beperkt door de veelheid aan functies die ruimtelijk om een plek vragen. Voor het goed beheren van water in het stedelijk gebied is een nauwe samenwerking tussen waterschap en gemeenten essentieel. Het waterschap heeft de taak voor de afvoer van water. Particulieren zijn zelf verantwoordelijk voor de ontwatering van hun terrein (opvang en verwerking van het hemelwater en overtollig grondwater).

's-Hertogenbosch is een echte waterstad met een watergeschiedenis. Naast de rivieren Aa, Dommel, Dieze en de Zuid-Willemsvaart heeft de stad met zijn Binnendieze ook zijn eigen Venetië. Daarnaast heeft 's-Hertogenbosch veel plassen die in het verleden zijn gegraven om de stad op te hogen en te beschermen tegen het Maaswater. Nu zijn ze recreatief belangrijk. Ook wordt 's-Hertogenbosch omringt door gebieden die dienen als wateropvang en bescherming van de stad. De stad ligt laag en zonder dijken zou wonen op de meeste plaatsen niet mogelijk zijn.

3.2 organisatie en communicatie

Organisatiemissie

'Het ontwikkelen, beheren en in stand houden van gezonde en veerkrachtige watersystemen, die ruimte bieden aan een duurzaam gebruik voor mens, dier en plant in het gebied, waarbij de veiligheid is gewaarborgd en met een open oog voor economische aspecten.' (Waterbeheerplan, 2009)

Organisatievisie

'Aa en Maas wil over een enkele jaren samen met haar samenwerkingspartners de beste in de branche worden door winnend samen te werken en meer te doen met minder geld. Aantoonbare resultaten laten zien dat er een goede fit is ontstaan tussen de kernkwaliteiten van de organisatie en de maatschappij.' (Waterbeheerplan, 2009)

Ambitie

'Een mooie organisatie, in uitstekende conditie. Een waterschap dat behoort tot de beste van Nederland waar andere partijen graag mee samenwerken en dat graag samenwerkt. Aantoonbaar worden goede diensten/producten geleverd, effectief en efficiënt. Dit zal leiden tot tevreden klanten, afnemers en partners en leidt tot vertrouwen van bestuur en stakeholders. Medewerkers zijn trots op het waterschap en werken met veel plezier. Innovatie op allerlei gebieden, dus niet alleen op technisch gebied maar bijvoorbeeld ook op gebieden zoals interactieve planvorming en samenwerkingsverbanden (waar onder mogelijk ook commerciële partnerships), is noodzakelijk om dit te bereiken.' (Waterbeheerplan, 2009)

Strategie

Om de genoemde ambitie waar te maken heeft de organisatie 3 dominante verbeterthema's waar de focus op ligt: de externe focus, interne stroomlijning en innovatie.

Het vraagstuk van deze scriptie komt voort uit het streven naar een meer externe oriëntatie. Beter kunnen inspelen op de wensen van de klant, als ook het aantoonbaar effectief en efficiënt zijn. 'Een sterke externe gerichtheid is het kompas om flexibel in te spelen op de eisen die de samenleving en de markt stellen met betrekking tot duurzaam waterbeheer.' (Strategienota Waterproof, 2014)

Wil deze strategie werken dan moet het waterschap de 'klant' wel kennen. In de projectcommunicatie wordt er dan ook gestreefd om meer doelgroepsgericht te gaan communiceren. 'We richten ons op het gebied waarin de burger, agrariërs en ondernemer leeft en/of werkt. Wat speelt daar, wat is belangrijk/handig om te weten voor onze doelgroepen. De focus ligt op waterbewustzijn in de buurt.' (Adviesstaf, Communicatieplan, 2013) De communicatie wordt gericht op het creëren van fans, zodat klanten het waterschap weten te vinden als dat nodig is. In de boodschap wil het waterschap bewijslast leveren, met zichtbaarheid op de kerntaken. Daarnaast streeft waterschap Aa en Maas er naar om in het geheel een meer communicatieve organisatie te zijn. 'We willen steeds meer gaan verbinden, samenwerken en interacteren.' (Adviesstaf, Communicatiebeleidsplan, 2010-2014)

Communicatievisie

Communicatiecluster adviseert en ondersteunt de organisatie bij:

- De communicatie van de organisatie en medewerkers met als doel meer begrip te krijgen voor het waterschap en onze taken (bestaansrecht)

- Het stimuleren en helpen van onze collega's tot communicatiever medewerkers (vergroten van communicatiebewustzijn).

Communicatiestrategie

We richten ons meer op het communicatiever maken van de organisatie. De belangrijkste klanten van het communicatiecluster zijn onze collega's; wij helpen hen beter en efficiënter te communiceren naar elkaar en de buitenwereld. Iedereen is ambassadeur en woordvoerder.

In onze communicatie naar de maatschappij toe, gaan we meer gebiedsgericht werken. We willen ons werk dichter bij de burger, agrariër en ondernemer brengen.

3.3 De huidige communicatiemiddelen

Tot slot is globaal gekeken naar de inzet van de huidige communicatiemiddelen in afstemming met de hiervoor beschreven beleidsdoelstellingen. Waterschap Aa en Maas beschrijft in het communicatiejaarplan (Adviesstaf, Communicatieplan, 2013) dat ze in hun keuze voor middelen al rekening houden met de beperkte interesse van de burgers voor het waterschap.

In 2013 wordt de focus gelegd op projectcommunicatie. In dit geval is de burger een 'functionele doelgroep'.

De 'normale burger' wordt een beetje verwaarloosd. Met deze burger wordt voornamelijk indirect gecommuniceerd via persberichten. Deze publicaties zijn overwegend positief, omdat deze vaak door regionale kranten kant-en-klaar worden overgenomen. Deze vorm van 'free publicity' wordt door het waterschap dan ook als een belangrijk middel gezien. Helaas is het meest concrete contactmoment tussen waterschap en burger de belastingbijsluiter. Dit wordt in het KTO en andere onderzoeken ook het vaakst genoemd door burgers. In het najaar van 2012 waren de publicaties wel negatief vanwege de grote tariefstijging die ook de burger hard heeft geraakt.

De website wordt vooral gezien als middel om 'bewijslast' te leveren. Rondleidingen op een rioolwaterzuiveringsinrichting raken als middel de burger het best in zijn verbeelding: je ruikt, ziet en hoort hoe het afvalwater weer schoon de natuur in gaat. Maar de vraag is of stedelingen op een zondagmiddag een uitje boeken naar de RWZI.¹

3.4 Interne gesprekken

Door middel van gesprekken met een aantal bij dit vraagstuk betrokken personen binnen de organisatie probeer ik het echte probleem te achterhalen.

In de eerste weken van mijn stage werd duidelijk dat het onderwerp burgercommunicatie intern behoorlijk leeft. Het is echter ook een moeilijk te pakken onderwerp. Ondanks vele inspanningen (zo geeft men zelf aan) blijft de afstand tussen waterschap en burger groot. Iedereen heeft zo zijn eigen kijk op de communicatie richting de burger. Over het algemeen is de relatie met functionele relaties zoals met de boer en het bedrijfsleven eenvoudiger.

De 'waarom willen we dit eigenlijk' vraag is mij vaak gesteld. De één gelooft heilig in het huidige communicatiebeleid, waar over 'fanstrategie' wordt gesproken, de ander vindt dat we de burger met rust moeten laten. Een duidelijke reden is dat men intern behoefte heeft aan erkenning en legitimiteit (draagvlak) voor waterschapwerk. Een medewerker vertelt: 'Ik wil niet elke keer op een verjaardag me moeten verdedigen dat een waterschap er toe doet.' De communicatieadviseurs willen graag kwaliteit leveren; 'je moet luisteren naar wat mensen willen'. Een projectmedewerker, werkzaam in de stad 's-Hertogenbosch, ervaart de verschillen per inwoner en per wijk als een lastig punt. 'Het is een illusie om alle doelgroepen te betrekken'. Hoofd Communicatie geeft aan nieuwsgierig te zijn wat het hart van de burger harder doet kloppen. Ze gelooft er in dat het mogelijk moet zijn meer fans bij het werk van het waterschap te kunnen betrekken.

De discussie of er überhaupt aandacht moet worden besteed aan de burger probeer ik in deze fase van het onderzoek nog even te mijden. Ook al is de bereikbare groep maar twintig procent. Deze twintig moeten dan des te meer worden geraakt! Het is dan wel de vraag op welke manier de burger dan kan worden bereikt.

In het begin van de verkenning geven communicatiemedewerkers (na doorvragen) toe dat ze de burger eigenlijk helemaal niet kennen. 'We doen te veel aannames, eigenlijk weten we helemaal niet wat de burger wil, vindt, doet of raakt'.

Aan de bak dus!

¹ Zie bijlagenboek, middelenanalyse.



04 EXTERNE ANALYSE

De externe analyse geeft inzicht in de omgeving, zoals de doelgroepen en het imago van het waterschap. Daarnaast beschrijft het ook de ontwikkelingen die zich extern afspelen.

4.1 Doelgroep

Waterschap Aa en Maas maakt een onderscheid tussen functionele- en niet-functionele relaties. De functionele relaties betreffen groepen van mensen die het waterschap nodig heeft om het werk goed uit te voeren en die een directe relatie hebben met het realiseren van de primaire doelen. Voorbeelden van functionele relaties zijn gemeenten, andere overheden, belangengroepen, agrariërs en ondernemers. Een bijzondere groep vormen de omwonenden van projecten. Deze groep kan ook juist een spelbreker zijn.

De niet-functionele relatie is de 'gewone' burger in het beheersgebied. Het zijn groepen van mensen waarvan de betrokkenheid gewenst is, maar niet noodzakelijk voor het realiseren van de doelstellingen. Hun betrokkenheid leidt indirect tot een beter resultaat. Deze scriptie richt zich op deze niet-functionele doelgroep. Waterschap Aa en Maas ziet de stedeling als belangrijkste niet functionele groep voor de komende periode. Het begrip stedelingen is daarbij breed gedefinieerd. Niet alleen de mensen die in een van de steden in ons gebied wonen, maar ook de mensen die in de grotere dorpen wonen. Het zijn de burgers die (voor hun gevoel) geen dagelijkse binding met het waterschap hebben.

4.2 Imago

Imago waterschap algemeen

Waterschappen leveren zogenaamde dissatisfies: veiligheid, goed waterpeil, schoon oppervlaktewater. Je maakt er niemand echt blij mee, maar iedereen klaagt als het er niet is of niet werkt. Misschien doet het waterschap het werk wel zo goed dat het daarmee zichzelf onzichtbaar maakt. Hoewel Nederlanders rationeel weten dat absolute garantie niet bestaat, is met de Deltawerken de overtuiging ontstaan dat overheden en experts droge voeten garanderen. Ondanks grote innovatie, deskundigheid en doelmatigheid komen waterschappen moeilijk van hun ambtelijke en stoffige imago af.

'Onbekend, onbemind, overbodig?'

Uit imago-onderzoeken van waterschappen (Klanttevredenheidsonderzoek, 2012) blijkt dat de bekendheid van waterschappen onder burgers goed is, maar dat dit niet berust op de taken en de rol van het waterschap maar vooral op de belastingbijsluiter. Qua beeldvorming is er dus veel te winnen. Onbekend maakt onbemind en als we niet oppassen zelfs overbodig? Immers, met regelmaat laait in de politiek de discussie op om waterschappen als aparte overheid op te heffen. In de trendanalyse, later in dit rapport, staan trends beschreven die een positieve invloed lijken te hebben op het bestaansrecht en mogelijk imago van de waterschappen. Wil het waterschap hier gebruik van maken dan zal hier op de juiste manier op gereageerd moeten worden. Niet alleen met op burgers gerichte visies en plannen, maar ook met grensverleggende acties die tot een andere positionering voor de waterschappen kunnen leiden.

Imago waterschap Aa en Maas

Behalve het tweejaarlijks klanttevredenheidsonderzoek (KTO) en reacties op publicaties weet het waterschap niet goed wat de burger vindt. Dat is bij het opstellen van deze scriptie duidelijk geworden. Wel kan er aan de hand van bovengenoemde bronnen een idee gegeven worden van het huidige imago. Onderzoek in 2010 heeft aangetoond dat 89% van de inwoners in het werkgebied de naam van het waterschap kent. De herkenbaarheid is dus goed. De meeste mensen zeggen het waterschap te kennen via de belastingaanslag. (Klanttevredenheidsonderzoek, 2012)

Het waterschap wordt door de (regionale) media in een overwegend positief kader geplaatst, met name communicatie over calamiteiten en projecten hebben een positief effect op het imago van het waterschap. Hierdoor wordt bij de 'gewone' burger in ieder geval bekendheid gecreëerd. De taken zijn vaak onduidelijk, in het 'gunstigste' geval maken ze drinkwater! Burgers zien het waterschap wel als een 'nuttige en noodzakelijk organisatie'. Deze conclusie betreft echter alleen de burgers die überhaupt iets vinden, ze reageren namelijk op de enquête. Een grote meerderheid vindt niet zoveel van het waterschap. Tijdens de vaststelling van de begroting in 2012 is er onrust ontstaan onder burgers over de stijging van de belastingtarieven. Feit is dat waterschap Aa en Maas maanden negatief in de media geweest is. Dit heeft een groot effect op de beeldvorming en dus op het imago van waterschap Aa en Maas.

Houding burger t.o.v. het waterschap

Burgers accepteren geen grote tariefstijgingen van de overheid meer, zeker niet in tijden van economische crisis. Dit resulteerde in 2012 dan ook in een toename van het aantal klachten, bezwaren en ingezonden brieven waarin onvrede wordt gedeeld. Kreten als 'nutteloze organisatie, nergens voor nodig, veel te duur, nutteloze bestuurders' stonden wekelijks in de kranten. Dit past in een bredere ontwikkeling in de maatschappij waar burgers mondiger worden en veeleisend t.o.v. de overheid.² Deze kritische burgers zijn weliswaar in de minderheid maar hebben een grote invloed op de stille meerderheid en beeldvorming.

Concurrent of partner?

Waterschappen hebben in principe weinig concurrentie. Zij hebben vrijwel een monopolie positie. Echter het waterschap wordt in de hoofden van de mensen wel vaak verward met andere overheden of het drinkwaterbedrijf Brabant Water. Dit is begrijpelijk omdat taken en verantwoordelijkheden tussen overheden soms overlappen. Zo beheert Rijkswaterstaat de grote rivieren en kanalen en de waterschappen het kleinere water. Waterschap Aa en Maas beheert de linker dijk van de Maas, maar niet de Maas zelf. Waterschappen zorgen voor schoon oppervlakte- water, maar maken zelf geen drinkwater. Dit is het domein van Brabant Water. Op diverse terreinen vindt op dit moment concurrentie of juist samenwerking plaats, waardoor grenzen voor burgers vervagen.

² Zie bijlagenboek, DESTEP analyse.

4.3 Trends

Deze omgevingsanalyse is gemaakt aan de hand van de DESTEP-methode. Deze onderzoeksmethode maakt inzichtelijk welke trends en ontwikkelingen zich afspelen in de omgeving en die betrekking hebben op waterschap Aa en Maas. De DESTEP heeft zes factoren: demografische, economische, sociaal-culturele, technologische, ecologische en politiek-juridische factoren. Hieronder worden de bruikbare bouwstenen beschreven. Voor de uitgebreide DESTEP analyse verwijst ik naar het bijlagenboek.

Financiële druk (economische factor)

Als gevolg van de economische crisis ontstaat ook bij het waterschap de noodzaak tot bezuiniging. Dit wordt door burgers en bestuurders verwacht. Streven is om meer te doen met minder. De crisis vereist meer transparantie naar buiten toe. Het is belangrijk te beseffen dat de burger in tijden van crisis ook kritischer kijkt naar het waterschap en van invloed is op zijn waardering.

Nieuwe verdienmodellen (economische factor)

De rol van het waterschap krijgt een steeds meervoudige 'waterfunctie' als actor in gebiedsontwikkeling. Een voorbeeld is het nieuwbouwproject 'Grote Wielen' waar water heel nauw verbonden is met gebiedsontwikkeling (gekoppeld belang). Een ander voorbeeld is de ontwikkeling van Brainport waarbij water en natuur meelift met economische en ruimtelijke ontwikkelingen.

Maatschappelijke zichtbaarheid en transparantie (sociaal-culturele factor)

Alleen transparantie is niet meer genoeg. We weten alles van elkaar, alle informatie ligt op straat. Maar wat brengt de burger dat? Feiten en cijfers alleen overtuigen niet. Deze tijd heeft een groeiende behoefte aan zingeving, aan emotie, aan verhalen en aan drama. Ook het risico van informatie-overload dreigt, je moet het verhaal vertellen bij die cijfers. Hoe zit het? Waar komen we op uit? Hoe past het een bij het ander? Je vraagt als waterschap vertrouwen om dat te doen wat nodig is en hoopt op waardering voor hoe je het doet.

De mondige burger (sociaal-culturele factor)

De belangstelling voor het werk van het waterschap is beperkt. Dit blijkt o.a. uit de opkomst van de verkiezingen (landelijk 27% in 2008). Gelijktijdig is er ook een ontwikkeling naar een steeds mondigere burger, die meer mee wil praten over veranderingen in zijn achtertuin. 'Autoriteiten worden niet langer op grond van hun positie gevolgd/geloofd/ gehoorzaamd'. (Siepel, 2012). Het waterschap is hier mee geconfronteerd tijdens het begrotingsproces in 2012.

Vermaatschappelijking van water als basis van het leven (sociaal-culturele factor)

Meer dan ooit zijn mensen op zoek naar wat puur is, naar eenvoud en authenticiteit. Mensen hechten waarde aan eerlijke producten, puur onbewerkt voedsel, schoon milieu, duurzaamheid als basis van het leven. Water is van wezenlijk belang voor bijna alle aspecten van ons leven, niet in de laatste plaats voor onze veiligheid, maar ook voor voedselproductie, energie, recreatie, natuur en transport. Het waterschap zou dit (mede) kunnen claimen en meer kunnen inspelen op deze waarden.

Lokale authenticiteit (sociaal-culturele factor)

Als tegenhanger van een mondiale wereld snakken mensen ook weer naar kleinschaligheid, naar datgene wat nabij en vertrouwd voelt. 'Men trekt zich terug achter de vertrouwde polderdijken'. Het kan betekenen dat burgers zich samen verantwoordelijk gaan voelen voor b.v. de veiligheid of het onderhoud van hun omgeving.

Klimaatverandering (ecologische factor)

Klimaatverandering is in de toekomst een bedreiging voor burgers, maar tevens een kans voor waterschappen omdat het bestaansrecht er groter door wordt. Dijken, poldergemalen en andere voorzieningen moeten worden aangepast om in de toekomst de veiligheid te kunnen blijven garanderen en wateroverlast te voorkomen. Aa en Maas draagt jaarlijks bijna 7 miljoen euro bij aan de oplossing van het klimaatprobleem. Later in mijn rapport zal ik een verband leggen tussen wateroverlast, risicoperceptie en waardering door burgers.

Innovatie op afvalwater!

Afvalwater blijkt goud waard. Het zit namelijk vol schaarse en waardevolle grondstoffen. Naast de grondstof voor het opwekken van energie, bevat het afvalwater bijvoorbeeld ook fosfaat, stikstof, kalium en bouwstenen voor bio-plastics. Energie wordt al op grote schaal teruggewonnen, maar andere grondstoffen worden op dit moment nog geloosd met het gezuiverde afvalwater. De Nederlandse waterschappen hebben zich verenigd in de Grondstoffenfabriek met als doel te blijven innoveren



05 CONCLUSIES ANALYSE

5.1 Interne analyse

Een droomorganisatie

Uit het vooronderzoek kan opgemaakt worden dat het waterschap een gezonde stevige en super ambitieuze organisatie is die goed op de hoogte is van de veranderingen en verschuivingen in de wereld van de overheid. Het communicatieplan staat vol met ambities om met de burger in verbinding te treden. Het lijkt echter ook een beetje een droomorganisatie. Ze willen wel veel, maar doen uiteindelijk niet zo veel om echt in verbinding te treden met burgers.

De burger 'verwaarloosd'

Wanneer het waterschap burgers meer wil betrekken dan zal de interne organisatie zich open moeten stellen om burgers te leren kennen. Het waterschap is zich hier bewust van en wil daarom meer inspelen op de verwachtingen en behoeften. Er zijn wel doelen beschreven zoals; 'de burger beoordeeld ons als een transparante organisatie, we hebben fans gecreëerd, en de acties zijn gerealiseerd'. Echter uit de middelenanalyse³ blijkt dat er weinig middelen of acties worden ingezet om deze doelen te bereiken. Ook wordt er niet geëvalueerd of onderzocht of de boodschap overkomt en inspeelt op de verwachtingen.

Boodschap

In het communicatieplan wordt 'bewijslast leveren' als doel van de boodschap beschreven. 'We leveren bewijslast voor het werk van het waterschap, nu en later.' Dit zou geen doel moeten zijn, maar slechts een gewild effect. 'Wij zorgen voor droge voeten' zegt de burger niet veel en deze ervaart dus ook geen vraaggerichte klantbeleving. Deze vorm van positieve communicatie leidt wel tot (te) veel vertrouwen in het waterschap, maar niet tot meer waterbeleving of een groter risicobewustzijn. In de theorie wordt dit de veiligheidsmythe genoemd. (Heems, Kothuis, 2012)

Lage betrokkenheid bij waterschap

De burger is laag betrokken bij het werk van het waterschap. Het waterschap als organisatie zal de burger niet makkelijk emotioneel raken.

5.2 Externe analyse

Klantbeleving

Uit het KTO (waterschap Aa en Maas, 2012) blijkt dat het waterschap een goede naamsbekendheid heeft (89%). Toch weet de burger slechts beperkt wat het waterschap werkelijk doet en heeft men ook weinig waardering. Zoals eerder al genoemd is de meest dominante beleving die stedelingen hebben bij het waterschap is de belastingaanslag.

Echt contact

Als gevolg van schaalvergroting is het echte contact met de burger 'verwaterd'. Men ervaart geen persoonlijk belang of betrokkenheid meer.

Dissatisfiers

Het waterschap levert vooral dissatisfiers. Dit betekent dat er weinig waarde wordt gekoppeld aan het product, omdat het als vanzelfsprekend wordt beschouwd. Klanten reageren meer met gezeur dan met complimenten. Er is (te) veel vertrouwen en men is er niet mee bezig. Tot dat het fout gaat; stinkend water, dode vissen, of een doorgebroken dijk!

5.3 Trends

Water als betekenisvolle actor

Water wordt steeds meer een betekenisvolle actor in gebiedsontwikkeling (gekoppeld aan persoonlijke waarden) in samenwerking met gemeenten, burgers en bedrijven.

Maatschappelijke zichtbaarheid

Uit de trendanalyse blijkt een toenemend belang van maatschappelijke zichtbaarheid. Burgers willen steeds meer weten wat de overheid voor hen (persoonlijk) doet.

Water als basis van het leven

We leven in een tijd waar behoefte is aan authenticiteit. Mensen hechten waarde aan eerlijke producten, onbewerkt voedsel, schoon milieu, duurzaamheid als basis van het leven. Het betekent dat ook de water waarden steeds belangrijker worden.

Innovatie op afvalwater

Afvalwater blijkt goud waard. Het zit namelijk vol schaarse en waardevolle grondstoffen. Naast de grondstof voor het opwekken van energie, bevat het afvalwater bijvoorbeeld ook fosfaat, stikstof, kalium en bouwstenen voor bio-plastics. De Nederlandse waterschappen hebben zich verenigd in de Grondstoffenfabriek met als doel te blijven innoveren

³ Zie bijlagenboek, middelenanalyse.



06 VERKENNEND LITERATUUR ONDERZOEK

6.1 Analyse

17

Om verdieping aan te brengen in het onderzoek zijn er verschillende bronnen onderzocht. Deze bronnen (literatuur, presentaties, artikelen, websites, e.d.) heb ik samengevat en gescand op relevantie m.b.t de oorspronkelijke vraag van mijn onderzoek. Om verdere verdieping in de deelvragen aan te brengen, zal ik de genoemde onderzoeken later ook gebruiken in het hoofdstuk Theoretisch kader.

De bronnen zijn grofweg onder te verdelen in 4 groepen bronnen;

1. Interne (beleids)documenten.
2. Algemene literatuur m.b.t. burger- en overheidscommunicatie.
3. Algemene literatuur m.b.t. water gerelateerde communicatie.
4. Specifieke literatuur over lokale onderwerpen, zoals Wijkwater.

Uit het communicatiebeleid van het waterschap blijkt het streven naar externe oriëntatie. Men is zich er goed bewust van dat ze door middel van externe focus beter kunnen inspelen op de wensen van de klant. "Een sterke externe gerichtheid is het kompas om flexibel in te spelen op de eisen die de samenleving en de markt stellen met betrekking tot duurzaam waterbeheer." (Adviesstaf, Communicatiebeleidsplan, 2010-2014).

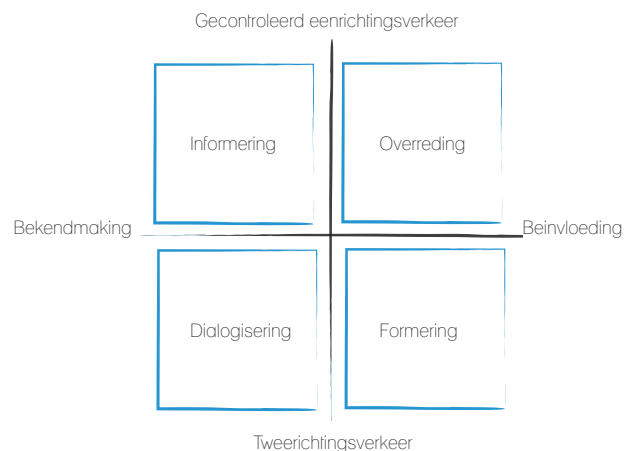
Ook de strategische keuze voor het gebiedsgericht werken en het creëren van fans laat zien dat waterschap Aa en Maas zich bewust is van de veranderingen in de communicatie wereld. 'We richten ons op het gebied waarin de burger, agrariërs en ondernemer leeft en/of werkt. Wat speelt daar, wat is belangrijk/handig om te weten voor onze doelgroepen. Focus

is waterbewustzijn in de buurt. We kiezen voor de kleinere verhalen om de hoek, in de buurt. Wie wordt blij van onze informatie en waarom? Hoe maken we fans?' (Adviesstaf, Communicatieplan, 2013)

De literatuur beschrijft een groeiende kloof tussen burgers en overheid. Er zijn verschillende theorieën gewijd aan dit onderwerp. Hoe is deze kloof ontstaan, en hoe kan dit volgens de wetenschappers worden opgelost. Hieronder worden de verschillende theorieën die van belang kunnen zijn uitgelegd en getoetst op de organisatie.

De verschuiving van zenden naar dialoog

Voorheen was communicatie vooral gericht op beïnvloeding van de doelgroep, nu verschuift dit steeds meer naar het aangaan van een dialoog. Het door Ruler geïntroduceerde Communicatiekruispunt geeft een duidelijk beeld van deze verschillende vormen van communicatie. (Ruler, Strategisch management van communicatie, 1998).



Tijdens het evenement MARCOM12 liet Ruler zien dat dit instrument ook nog bruikbaar is voor moderne conversatiemanagement. 'Voorheen was communicatie vooral gericht op beïnvloeding van de doelgroep (voornamelijk rechtsboven in het kruispunt). Tegenwoordig is echt in contact treden en blijven met je publiek en het winnen van vertrouwen nog belangrijker geworden. Steeds vaker, o.a. door de komst van sociale media, gebeurt dit op informele en persoonlijke wijze. In de recent geschreven plannen van het waterschap is duidelijk te lezen dat ook het waterschap steeds meer de dialoog wil aangaan. Dit zie je bijvoorbeeld terug in de acties die momenteel plaatsvinden omtrent project en gebiedsgerichte communicatie. Hier ligt de focus op het communiceren in kleine verhalen gericht op het gebied waar de burger, agrariër en ondernemer leeft of werkt. (www.frankwatching.com, 2012)

Ook ligt de focus dit jaar op 'de interne klant'. Door middel van adviesgesprekken met medewerkers probeert men een meer communicatieve organisatie te worden. De afdeling volgt hiervoor bijvoorbeeld de cursus Factor-C, een methode die beleidsmakers en communicatieadviseurs van de overheid ondersteunt bij het ontwikkelen van communicatief beleid. Ook wordt er bij water-schap Aa en Maas steeds meer gekeken naar de mogelijkheden om beelden en infographics te gebruiken. De beeldencampagne die nu al drie jaar loopt moet bij de doelgroep zorgen voor een betere beleving. Dit laat zien dat het waterschap bewust is van de veranderingen in de maatschappij. Desondanks sluit de meeste communicatie nog niet voldoende aan op deze gedachte. Er is nog weinig dialoog met de burger.⁴

De kloof tussen overheid en burger

De kloof tussen overheid en de burger is een voortdurende terugkerend gespreksonderwerp. Dit is terecht want onderzoek door Van Wessel laat zien dat het merendeel van de Nederlandse burgers negatief uitlaat over de overheid en zichzelf onvoldoende herkennen in het handelen van de overheid.

Positief of negatief, mensen geven betekenis aan het overheidshandelen vanuit hun eigen leefwereld. Ze praten onophoudelijk met elkaar; thuis, bij de koffieautomaat, op het werk. In die gesprekken worden allerlei verhalen en meningen gedeeld die uiteindelijk waarheden worden. Door dit alles ontstaat er een eeuwig geklaag tussen burger en overheid. (Wessel, 2011).

Het begrip zelfreferentialiteit krijgt hier betekenis. Dit verwijst naar de eigenschap van mensen en organisaties om de omgeving te bekijken en beoordelen vanuit het eigen idee wat belangrijk is en niet. Ze interpreteren dus selectief. Het negatieve beeld van burgers over de overheid is gebouwd rond het beeld dat de overheid verkeerde prioriteiten stelt en dus de verkeerde beslissingen neemt.

Deze besluiten worden door burgers van betekenis voorzien vanuit hun eigen realiteit; hun eigen waarheden, situatie en omgeving bepalen of ze er voor of tegen zijn. Je zou (te) simpel kunnen zeggen; zorg ervoor dat mensen zich opgenomen voelen, dat ze mee kunnen praten. Er wordt dan al snel een beroep gedaan op burgerschapseducatie en -participatie; 'we moeten de burgers leren hoe het werkt dan kunnen ze vast wel meepraten'. Alleen vergeet de overheid dan de concrete ervaringen die de burgers hebben met de overheid (onderwaardering) en het feit dat burgers vaak zelf niet weten wat de realiteit is, ze kijken alleen naar zichzelf.

De overheid is zelf ook zelfreferentieel. Want als ze beleid maakt denkt ze op de eerste plaats aan collega's, bestuur en politici. Deze stelling van Van Wessel geeft een kritische kijk op de instrumenten; participatie, communicatie en educatie.

Het referentiekader van de burger

Aarts en van Woerkum beschrijven deze theorie als het referentiekader; mensen geven betekenis vanuit een eigen referentiekader. Dit wordt gevormd door overtuigingen, waarden, normen, kennis en belangen. Het referentiekader is niet individueel bepaald maar heeft een collectief aspect. Het komt tot stand doordat wij gesprekken voeren met mensen om ons heen. Hierdoor wordt ons referentiekader gevormd (Strategische communicatie, 2010). Zo ontstaan er dus sociale netwerken waar niet alleen waarheden, maar ook gedrag, gewoonten, normen en ideeën worden doorgegeven. Wanneer we naar het vraagstuk kijken, wordt er gevraagd hoe de stedeling geraakt kan worden door water. Wellicht speelt de zelfreferentialiteit/omgevingsinvloed een grote rol en moet de communicatiestrategie niet alleen betrekking hebben op de stedeling, maar moet ook de sociale omgeving van deze stedeling betrokken worden bij de strategie.

⁴ Zie bijlagenboek, middelenanalyse.

Samenspraak

Noelle Aarts schrijft ook over de veel besproken kloof (Lets interact, 2012). 'De illusie van controle door de overheid is voorbij; de nadruk ligt veel te veel op het zorgvuldig vormgeven van boodschappen naar buiten toe (framing/profilering)'. De overheid moet zich meer toeleggen op open informatie-uitwisselingen en de dialoog aangaan met burgers. De transparantie dwingt tot authentiek en betrouwbaar gedrag. Het vraagt om de vaardigheid om de verbinding te leggen. Dit heeft ook alles te maken met vertrouwen in de burger. Voor communicatieprofessionals is het anno 2013 meer dan ooit van belang om te kijken of de ontvanger de boodschap wel heeft opgevat zoals deze door de zender bedoeld is.

Om ergernissen over de overheid van burgers tegen te gaan, is interactieve beleidsvorming bedacht. Tijdens dit proces ontwikkelt de overheid (nieuw) beleid in samenspraak met de betrokken burgers (Van Woerkum en Aarts (Strategische communicatie, 2010). Het gaat om het bewust creëren van interactiemomenten tussen overheid en (groepen) burgers, die ertoe moeten bijdragen dat een plan of beleid, dat op die manier wordt ontwikkeld, kwalitatief beter wordt omdat (1) goede ideeën uit de samenleving zijn meegenomen en (2) het beter aansluit bij wat er in de samenleving speelt en om die reden op meer draagvlak kan rekenen en beter uitvoerbaar is. Het dilemma is echter dat interactieve planvorming lang niet altijd het wondermiddel is omdat de overheid te makkelijk er vanuit gaat dat belanghebbenden (middels communicatie) bereid zijn tot aanpassing van hun percepties, waarden en belangen. Een ander belangrijk probleem is dat via interactieve planvorming wel meer burgers actief kunnen meepraten of zelfs meebesturen, maar dat vaak slechts enkele (hoog opgeleide) burgers dat ook werkelijk doen.

Deze complexiteit van burgerparticipatie in beleidsvorming wordt bevestigd door het rapport van de ombudsman ('We gooien het de inspraak in', 2009) waarin de grootste ergernissen van burgers over gedragingen van de overheid bij burgerparticipatie worden genoemd. Vaak worden burgers (te) laat betrokken of heeft de politiek al bij voorbaat besloten terwijl bij de burgers de suggestie is gewekt dat zij nog kunnen participeren in de besluitvorming.

Een nieuw paradigma

Er zijn volgens Siepel diverse stromingen van overheidscommunicatie. (Congruente overheidscommunicatie, 2012) Voor alle beschreven stromingen in communicatie geldt dat de inspanningen bedoeld zijn om de belangen van de overheid te dienen. Ze zijn aanbod-gestuurd vanuit een interne oriëntatie. Kern

van zijn advies is de keuze voor een nieuw paradigma gebaseerd op twee vertrekpunten: een externe communicatieoriëntatie en een communicatiestijl die gebaseerd is op een positief mensbeeld. Vanuit de interne oriëntatie communiceert de overheid met de bedoeling om gedrag en standpunten (meningen) te beïnvloeden, te informeren, toe te lichten en te verklaren.

Verder communiceert de overheid om zichzelf in de schijnwerpers te zetten, te profileren en te positioneren. Een stroming die Siepel totaal misplaatst vindt binnen de overheid. 'De overheid moet beseffen dat ze communiceert in een ander type samenleving; de netwerksamenleving. Voorbeeld bij uitstek is het internet – geen centrum, geen centrale leiding, geen overzicht, geen afbakening en geen eenduidigheid. "In de beleidstaal van de overheid is deze verschuiving 'vermaatschappelijking' gaan heten; alsof het een beleidskeuze betreft die zomaar te bewerkstelligen is. In de praktijk is vermaatschappelijking geen beleids optie of overheidskeuze, maar iets wat die maatschappelijke partijen vanzelf doen – deels uitgelokt door beleidsmakers, maar ook deels ongestuurd en ongevraagd, op eigen initiatief en ingegeven door eigen ambities." (Overheidssturing in een netwerksamenleving kan niet hiërarchisch, 2012)

Burgers vertrouwen de overheid niet meer automatisch. Het denken in burgers die alleen maar moeten worden bewerkt, benaderd, geraakt is volgens Siepel achterhaald! Het gaat om de interactie tussen de overheid en de samenleving zodat kennis, inzichten en ervaringen worden uitgewisseld en gedeeld. Het gaat om het continue gesprek tussen de overheid en groepen uit de samenleving. Daarbij is het aan de burgers zelf om te bepalen of ze tot die groep (willen) behoren, niet aan de overheid.

Focus op dienstverlening

Een externe focus en het centraal zetten van de klant betekent ook; focus op je dienstverlening en kerntaken. Dit wordt benoemd door burgers in het KTO, maar wordt ook beschreven in de literatuur. Burgers verwachten goede dienstverlening van de overheid. Of mensen de kwaliteit van de dienstverlening daadwerkelijk positief beoordelen, hangt af van de mate waarin hun ervaringen overeenkomen met hun verwachtingen. Ook hier geldt dus het kennen van de klant en zijn verwachtingen. De contactmomenten moeten beter benut worden, elk contact is belangrijk. (Bellegheem, 2012)

Men wordt meer tevreden over de dienstverlening van het waterschap als medewerkers je als klant snel en effectief te woord staan, via het loket, de telefoon of web-applicatie.

6.2 Water gerichte bronnen

In voorgaande wordt vooral gesproken over de algemene overheid, meestal Rijk, provincie en gemeente. Verwacht mag worden dat de getrokken conclusies ook van toepassing kunnen zijn op waterschappen. Toch is er vervolgens in deze verkenning gekeken naar specifiek op het waterschap (watertaken) gerichte bronnen. Deze zijn te vinden op divers terrein variërend van Waterveiligheid, Waterkwaliteit (Gezond en Schoon), Waterbeleving, Water in de stad/wijk, enz.

De mythe van droge voeten

De publiekscampagne 'Nederland leeft met Water' (Anders omgaan met water, 2000) stuurt aan op meer waterbewustzijn en risicobewust gedrag in de Nederlandse samenleving. Heems & Kothuis (Voorbij de mythe van droge voeten, 2012) betwijfelen dit. Het beoogde beleidsdoel wordt immers niet bereikt: uit diverse onderzoeken blijkt dat Nederlandse burgers zich niet risicobewust gedragen ten aanzien van overstromingsdreiging (Watermonitor, 2001,2003). 'Onze verwondering neemt toe: Hoe is het zo gekomen dat Nederlanders in hun kwetsbare delta zich zo weinig risicobewust gedragen en waarom willen overheden daar aan het begin van de 21^e eeuw verandering in brengen, maar lukt hen dat niet?' (Heems, Kothuis, 2012) Een gevoel van dreiging is niet of nauwelijks aanwezig. In tegendeel; ze hebben zeer veel vertrouwen in het probleemoplossend vermogen van de verantwoordelijke overheden. De auteurs noem dit 'de veiligheidsmythe'.

Een andere omgang met water denken overheden volgens Heems en Kothuis te kunnen bereiken met behulp van twee instrumenten: publieke communicatie en participatie. Publiekscommunicatie over waterveiligheid kenmerkt zich door een verwarde boodschap: We zijn veiliger dan ooit, maar tegelijkertijd moet rekening worden gehouden met een ernstige overstromingsramp die morgen kan plaatsvinden. In casussen met publieksparticipatie bleek dit te leiden tot meer waterbewustzijn maar niet tot ander gedrag. Er is sprake van een belevingskloof tussen overheden en samenleving en een nationaal verankerde 'veiligheidsmythe van droge voeten'. Deze kan alleen worden doorbroken door kritisch vertrouwen in overheden én een cognitieve angst voor mogelijk levensbedreigend water te stimuleren. Pas dan kunnen Nederlanders echt anders omgaan met water.

"Publiekscommunicatie over waterveiligheid kenmerkt zich door een verwarde boodschap: we zijn veiliger dan ooit, maar tegelijkertijd moet rekening worden gehouden met een ernstige overstromingsramp die morgen kan plaatsvinden."

Heems & Kothuis

De beleving van water

In 2008 onderzocht Rijkswaterstaat middels een enquête de burgerbeelden m.b.t. waterkwaliteit (Burgerbeelden waterkwaliteit, 2008). Burgers vinden water mooi om naar te kijken, en vooral de recreatieve mogelijkheden van water worden erg belangrijk gevonden. Recreatie kan vele vormen aannemen, maar de belangrijkste recreatieve functies zijn genieten van het uitzicht, wandelen langs het water, terrasjes pakken aan het water en fietsen langs het water. Vooral genieten naast het water, maar ook zwemmen is populair.

Als je ongeïnformeerde burgers bevraagt over waterkwaliteit, blijkt dat ze in eerste instantie denken aan drinkwater. Ook blijkt dat burgers oppervlaktewater vooral beschouwen als onderdeel van het landschap. Dus door te focussen op de bijdrage (van het waterschap) aan schone waterriviertjes (geen rommel langs de waterkant) en aan de kwaliteit van het landschap, wordt er waarschijnlijk beter tot de belevingswereld van de burger gesproken. 'De inhoudelijke vernieuwing van het waterkwaliteitsbeleid wordt gevormd door een verschuiving van het bestuderen van stoffen (zuurstof, stikstof, fosfaat) naar het realiseren van een totaal gebiedskwaliteit'. Er is relatief veel onderzoek gedaan naar hoe mensen (individueel en groepen) landschap en natuur beleven en waarderen. Water is hierbij een onderdeel van het landschap en niet iets dat apart beleefd wordt. Waterrijke landschappen worden in Nederland zeer positief gewaardeerd. Er zijn diverse indelingen mogelijk bij de beoordeling van gebruiks- en belevingswaarde, waaronder de hier genoemde voorbeelden; Landschappelijk/Mooi water, Droge voeten/Veilig water, Schoon/Gezond water. (Mooi Water: van druppel tot stroom, 2012) (Buijs, 2007) (Lengkeek, 2000)

Beleving van water in de stad

Volgens een literatuurstudie van Wageningen Universiteit en Grontmij (Beleving van water in de stad, 2010) willen mensen wonen en werken bij water in de stad en willen ook steeds meer betrokken raken bij het waterbeheer in de stad. Uit onderzoek blijkt dat een leefomgeving, die plezierig overkomt op mensen, leidt tot sterke tevredenheid en geluk. Die positieve beleving van burgers draagt bij tot meer acceptatie, medewerking en begrip bij ingrepen en aanpassingen van het watersysteem.

Tot slot

Uit dit verkennend onderzoek blijkt dat het vraagstuk van deze scriptie past in een verandering binnen de communicatiewereld. De kernvraag 'hoe bewerk ik mijn doelgroep' verschuift naar 'wat vinden mensen nu eigenlijk echt en hoe kunnen wij als waterschap Aa en Maas daarop aansluiten'. Volgens mij is er niet sprake van een vertrouwens-crisis maar is er juist teveel vertrouwen. Het is duidelijk dat burgers water een prachtig goed vinden, het moet alleen nog tot ze doordringen. Door op zoek te gaan naar de beleving van burgers, goed (beter) te luisteren kan het waterschap misschien wat meer dit 'prachtig goed' gaan claimen in de hoofden van de mensen.

De kernvraag 'hoe bewerk ik mijn doelgroep' verschuift naar 'wat vinden mensen nu eigenlijk echt en hoe kunnen wij als waterschap Aa en Maas daarop aansluiten'

6.3 Ordening literatuurverkenning

Alvorens tot afsluiting van de interne analyse en verkennend literatuuronderzoek te komen, is er naar een manier gezocht om tot ordening van de bevindingen te komen. Dit viel niet mee omdat het veld van overheidscommunicatie groot en breed is. Belangrijkste doel van deze verkenning is om tot een eventuele herdefiniëring van de initiële vraag (oorspronkelijke opdracht) te komen. In de praktijk is er ook al veel materiaal verzameld dat later in de verdere verdieping kan worden benut. Uit de veelheid van termen, theorieën, methodes en ontwikkelingen zijn er (naar eigen indeling) 4 kwadranten te onderscheiden die toepasbaar zijn in het veld van overheidscommunicatie.

- A: Betrekken
- B: Bereiken
- C: Binden
- D: Behagen

Betrekken (Van co-creatie naar collaboratie)

Binnen de literatuur over (overheid)communicatie staat de verschuiving van het zenden naar dialogiseren centraal. Het kennen en betrekken van de burger bij de plan- en beleidsvorming is een veel besproken onderwerp. Dit komt voort uit het besef dat iedereen handelt vanuit zijn eigen waarheden en het waterschap daarop beoordeeld. Denken vanuit de burger i.p.v. de eigen waarheden van de overheid (zelfreferentialiteit).

Bereiken (Van profilering naar waarden gedreven)

Binnen de overheid is het verschaffen van informatie een van de hoofdtaken. Dit gebeurt tot op heden vaak zendergericht. De nadruk ligt hierin vaak op het zorgvuldig vormgeven van boodschappen naar buiten toe (framing) met de bedoeling draagvlak te creëren, bekendheid te geven of verantwoording af te leggen. De literatuur beschrijft een verschuiving van reputatiemanagement naar meer waarde gedreven communicatie zodat je ze echt bereikt. Uit veel onderzoek blijkt dat immateriële waarden overtuigender zijn dan een mooie pr-teksten of oneliners. Burgers kijken veel meer naar eerlijkheid, oprechtheid, geloofwaardigheid. Het woord 'verkoop' komt uit de marketingcommunicatie en is onderdeel geworden van overheidscommunicatie. Dat is een foute richting.

Binden (Van lezen naar beleven)

De literatuur beschrijft dat het belangrijk is je doelen te verbinden aan de beleving en persoonlijke waarden die belangrijk gevonden worden door burgers. Als overheidsorganisatie moet je een verbinding aangaan met de sociale leefwereld van de burger zoals het aanspreken van een wijk, gezin, of leefsituatie.

Behagen (Van dienstverlening naar verwachtings management)

Dit kwadrant gaat uit van het waterschap in de rol van dienstverlener. De klantbeleving bij de overheid zelf staat centraal, waarbij het in gesprek gaan met de klant belangrijk is. De literatuur beschrijft een verschuiving naar een meer op waarden gebaseerde dienstverlening ingespeeld op verwachtingen. Ken je klant en zijn verwachtingen en pas hier de dienstverlening op aan.

6.4 Conclusies literatuurverkenning

Er is een verschuiving gaande binnen de communicatiewereld van zender gericht denken naar het meer in gesprek gaan met de burger. Deze verschuiving is zichtbaar binnen alle werkvelden van overheidscommunicatie, zoals door mij weergegeven in de vier kwadranten. Uit dit verkennend onderzoek blijkt dat de oorspronkelijke hoofdvraag past binnen de verandering in de communicatiewereld. De communicatievraag 'hoe bewerk ik mijn doelgroep' verschuift naar 'wat vinden mensen nou eigenlijk echt en hoe kunnen wij daarop aansluiten.

Er is ook (verkennend) onderzoek gedaan naar het bewustzijn en de beleving van water bij burgers. Water als thema leeft bij burgers! Iedereen heeft wel iets bij water. Wat ontbreekt is het besef dat het waterschap hier iets aan bijdraagt. Een andere conclusie is dat de jarenlange houding van waterschappen als 'het wijze instituut dat het wel voor de burgers oplost' de betrokkenheid en de bewustzijn van de burger in de weg heeft gestaan. Er is eigenlijk te veel vertrouwen gecreëerd.

Overkoepelend in deze verkenning staat centraal;

Het kennen van je klant, het luisteren naar je klant, het in gesprek gaan van je klant. Een van de meest indringende lessen die uit het verkennend onderzoek naar voren komt is: denk vanuit burgers. Wie burgers wil binden, betrekken, bereiken en behagen moet denken vanuit hun eigen perspectief. Burgers hebben uiteenlopende behoeften en kwaliteiten. Als daar voldoende rekening mee wordt gehouden, kunnen ze mogelijk aanhaken.



07 INZICHTEN VOORONDERZOEK

Hieronder volgen de belangrijkste inzichten die zijn ontstaan tijdens het vooronderzoek. Het zijn inzichten die meegenomen worden naar de hoofdconclusies en het advies van deze scriptie. Hier worden de inzichten dus benoemd later in het onderzoek wordt het toegepast en uitgewerkt.

Inzicht 1

Wanneer het waterschap de burgers meer wil betrekken en verbinden dan zal de interne organisatie zich open moeten stellen om de burgers te leren kennen.

Uit de interne gesprekken is gebleken dat het waterschap niet voldoende weet wie de burger/stedeling is. Het waterschap doet wel de aanname dat door de communicatie meer te richten op de directe leefomgeving van de burger, ook beter kan worden ingespeeld op de beleving van die burger.

De communicatie is tot op heden afgestemd op basis van aannames. Deze aannames zijn gebaseerd op resultaten uit het klanttevredenheidsonderzoek. Maar omdat deelname aan het KTO vrijwillig is, wordt hier een groot gedeelte (juist de niet betrokkenen) van de doelgroep niet meegenomen.

Inzicht 2

Het waterschap heeft een goed beleid, maar het lukt niet de echte stap te zetten naar de burger via een uitvoeringstrategie.

Het waterschap speelt beleidsmatig goed in op de nieuwste communicatie inzichten zoals gebiedsgerichte communicatie en een fanstrategie. Maar de stedeling kent het waterschap niet. Het waterschap spreekt niet tot de verbeelding. Een fanstrategie kan pas werken als het waterschap de stedeling voor zich weet te winnen. De doelen en resultaten beschreven in het beleid missen een uitvoeringstrategie.

Inzicht 3

Water staat al op de agenda van de stedeling.

Het onderwerp 'water' spreekt wel degelijk al tot de verbeelding van burgers (blijkt uit literatuuronderzoek). Het staat dus al wel op de agenda, het leeft al bij de mensen, maar niet gekoppeld aan het waterschap. Doelstelling is het claimen van de waterbeleving.

Inzicht 4

Droomorganisatie

Uit het vooronderzoek kan opgemaakt worden dat het waterschap een ambitieuze organisatie is die goed op de hoogte is van de veranderingen en verschuivingen in de wereld van de overheid. Het communicatieplan staat vol met ambities om met de burger in verbinding te treden. Echter lijkt het ook een beetje een droomorganisatie. Ze willen veel maar doen uiteindelijk niet veel richting verbinding met burgers. Dit komt omdat ze niet goed weten hoe dit te doen.

Inzicht 5

Water is (te) vanzelfsprekend.

Door positieve communicatie wordt wel (te) veel vertrouwen gecreëerd, maar gelijktijdig zijn burgers niet meer bewust van de inspanningen van het waterschap om veilig, schoon en mooi water te maken. De burger is niet meer bewust van de inspanning wat zelfs ten koste kan gaan van waardering voor het waterschap.

Inzicht 6

Waardering als doel/koppeling met waarden

Het overkoepelende doel van deze scriptie is niet het creëren van een beleving of het creëren van meer waterbewustzijn, maar meer waardering voor het werk van het waterschap. Veel mensen voelen geen direct persoonlijk belang bij het waterschap en daardoor ook geen waardering. Echter wetende dat water wel leeft bij mensen lijkt waardering wel een te behalen doel.

Inzicht 7

Interactieve betrokkenheid

Vormen van interactieve planvorming zoals co-creatie en burgerparticipatie hebben ook negatieve effecten. Ze zijn dus niet vanzelfsprekend positief inzetbaar voor meer waardering van het waterschap.

Inzicht 8

Vermaatschappelijking van water als basis van het leven

Meer dan ooit zijn mensen op zoek naar wat puur is, naar eenvoud en authenticiteit. Mensen hechten waarde aan eerlijke producten, puur onbewerkt voedsel, schoon milieu, duurzaamheid als basis van het leven. Water is van wezenlijk belang voor bijna alle aspecten van ons leven, niet in de laatste plaats voor onze veiligheid, maar ook voor gezondheid, voedselproductie, energie, recreatie, natuur en transport. Het waterschap zou dit (mede) kunnen claimen en meer kunnen inspelen op deze waarden. Later in dit onderzoek komt naar voren hoe dit te doen.

Inzicht 9

De interne trots is groot bij Aa en Maas en een medewerker is ook een burger.

Tijdens de interne gesprekken en gedurende de stageperiode valt de interne trots op en is de interne waardering voor het werk van het waterschap enorm hoog. Daarbij realiserend dat deze trotse medewerker zelf ook een burger is. Dit is een belangrijke basis die nodig is om in gesprek te gaan met de omgeving en de dialoog met de burger een succes te maken. Het waterschap kan hun eigen trotse medewerkers gebruiken om het verhaal rond te vertellen. Het verhaal hoeft bovendien niet altijd van bovenaf gecommuniceerd worden. Wellicht ontbreken de competenties en midelen om het te doen.

Deze vier twitterende wegininspecteurs van Rijkswaterstaat hebben een trouwe aanhang verzameld van 4.500 volgers!



Hoofdonderzoek



8.1 Herziening probleemstelling

Als afsluiting van het vooronderzoek heb ik inzichten gedeeld die kunnen gaan leiden tot een re-focus van de initiële vraag. Ook zullen enkele van deze bevindingen getest worden in het veldonderzoek d.m.v. interviews en uiteindelijk meegenomen worden naar de eindconclusies van deze scriptie. Hieronder volgt een conclusie van het vooronderzoek en een re-focus op de initiële vraag.

Met de literatuurverkenning en omgevingsanalyse is een visie op communicatie gecreëerd die nodig is als basis voor verder onderzoek. Er is een verschuiving gaande binnen de communicatiewereld van zender gericht denken naar het meer in gesprek gaan met de burger. De organisatie is zich hier absoluut van bewust. Echter lijkt waterschap Aa en Maas niet goed te weten hoe dit te implementeren in de organisatie. De literatuur beschrijft een verschuiving naar een meer op waarden gebaseerde overheid ingespeeld op verwachtingen, persoonlijke belangen en issues en eigen waarden in het leven. Deze communicatie 2.0 gedachte zal verder als een rode draad door deze scriptie lopen.

Verder is er in de literatuurverkenning verdieping gezocht op onderwerpen m.b.t. beleving en verbondenheid met water door burgers. Daaruit is gebleken dat water een 'waarde' heeft die in brede zin al leeft bij burgers, maar dat er niet automatisch een koppeling met het waterschap is. Ook uit de omgevingsanalyse komen trends naar voren waaruit blijkt dat water steeds meer gezien wordt als basis voor een leefbare wereld. Er is geconstateerd dat het 'in gesprek zijn met de burger' de beste manier is om werkelijk verbinding te krijgen. Maar waarover en op welke manier wil de burger in gesprek? Daarvoor moeten we weten wat burgers interesseert m.b.t. water en dieper op zoek naar hun waarden.

Mensen kunnen pas echte waardering uitspreken of voelen wanneer het onderwerp dicht bij hun eigen persoonlijke waarden blijft.

Dus wanneer je met de burgers wil communiceren (in gesprek gaan) is het belangrijk eerst te weten wat hun waarden zijn. Door deze waarden te gebruiken in je communicatie zal het de burgers beter raken en ook beter blijven hangen. Ze kunnen op deze manier ook iets gaan vinden over het waterschap. Wanneer je in de communicatie aansluit bij de waarden van mensen, oftewel 'in verbinding' komt, dan lukt het dus ook beter om mensen betrokken te krijgen. Het hoofddoel van

het hoofdonderzoek zal dus komen te liggen op het achterhalen van de water gerelateerde waarden. Daarnaast worden er vragen gesteld om te achterhalen hoe de communicatie richting de burger beter kan worden ingericht.

Het probleem

De verkenning heeft inzicht gegeven in twee concrete problemen.

1. De afstand tussen de stedeling en het waterschap is te groot. Het waterschap weet niet goed wie die stedeling is, wat hij vindt, denkt en doet.
2. Het waterschap weet niet goed welke middelen kunnen bijdragen aan een beter contact met de burger.

Ik constateer dat de huidige initiële vraag te weinig de focus legt op het in verbinding treden met de burger. De vraag op zichzelf roept nog steeds een communicatie 1.0 gedachte op; 'hoe zetten we water op de agenda' en 'hoe kunnen we inspelen op hun beleving'. Ik heb met de opgedane kennis uit het vooronderzoek de volgende herziene centrale vraag opgesteld:

"Welke waarden/onderwerpen m.b.t. water spelen een rol bij stedelingen en (hoe) kan het waterschap vanuit die waarden komen tot een wederzijds (communicatief) waardevolle relatie met die stedelingen, zodanig dat er ook meer waardering komt voor het werk van het waterschap?"

De doelstelling van het hoofdonderzoek is:

Het verschaffen van informatie over de belevingswereld van de stedeling in 's-Hertogenbosch ten aanzien van het onderwerp water, om daar het communicatiebeleid richting de stedeling beter op af te stemmen, met als einddoel het creëren van een waardevolle relatie.

Waar ga ik naar op zoek?

1. Wat is de kennis van water en waterschap bij de stedeling?
(Kennis is een basisvoorwaarde om überhaupt te kunnen waarderen)
2. Wat zijn de (water)waarden die leven bij stedelingen en is er een match met de huidige communicatie?
(Door waarden te kennen kan het waterschap met zijn communicatie beter inspelen op deze waarden).
3. Hoe kan het waterschap verbinden/ interacteren/ de dialoog aan gaan? Welke middelen kunnen we daarvoor inzetten?
(Door te weten welke thema's de stedeling belangrijk vindt is het mogelijk de relatie waardevoller te maken. Wat gaan we samen doen in 2020?)

8.2 Deelvragen

De centrale vraag is opgedeeld in 3 thema's waar deze scriptie zich op zal gaan richten. Per thema zijn deelvragen opgesteld. De antwoorden moeten gezamenlijk antwoord kunnen geven op de centrale vraag. De deelvragen worden beantwoord middels veldonderzoek (diepte-interviews) en literatuuronderzoek.

Belevingswereld en waarden

- 1) Hoe kijkt de stedeling aan tegen water in het algemeen (en in de eigen omgeving van de stad 's-Hertogenbosch)?
- 2) Welke waarden/thema's van water vindt de stedeling belangrijk?

Kennis en Beeldvorming over het waterschap

- 3) In hoeverre is de stedeling bekend met (de werkzaamheden van) het waterschap?
- 4) Hoe word op dit moment het belang van de werkzaamheden van het waterschap ervaren?
- 5) Wat vindt de stedeling handig/interessant/mooi om te weten over water?
- 6) Wat beweegt de stedeling (al dan niet) tot meer gevoel/beleving/betrokkenheid bij het onderwerp water(schap)?

30

Verbinden en betrekken

- 7) Hoe kan het waterschap verbinden, interacteren, de dialoog aan gaan?
- 8) Staat de stedeling open voor actief burgerschap?
- 9) Welke voorbeelden van actief burgerschap zijn er, en kunnen worden ingezet.
- 10) Is er een (mis) match met de huidige communicatie?
- 11) Op welke manier kunnen de gevonden waarden een rol spelen bij het creëren van een waardevolle relatie?
- 12) Op welke manier kan communicatie een rol spelen bij het creëren van een waardevolle relatie?
- 13) In hoeverre wordt de wijze waarop stedelingen het waterschap waarderen beïnvloed door de kennis die zij hiervan hebben en hun houding en gedrag ten opzichte van het water?

8.3 Definitie van 'Waarden'

Omdat deze scriptie focust op een waardenonderzoek en het nogal een breed begrip is, volgt hieronder een definitie.

Het begrip 'waarde' wordt op veel verschillende manieren gebruikt, gedefinieerd en betekenis gegeven. Het begrip wordt veel gebruikt in relatie tot 'waardering', dat wil zeggen 'alles wat gewaardeerd wordt door mensen krijgt waarde'. Het begrip 'waterwaarden' refereert bijvoorbeeld aan de waardering van Nederlanders voor het water. Waarden kunnen ook verwoorden dat we iets 'van waarde' of 'waardevol' vinden (Taskforce WL, 2001).

Hoewel er veel waardenonderzoek wordt uitgevoerd is het niet zo eenvoudig om aan te geven wat een waarde nu eigenlijk is. Er zijn zeer veel definities van waarden. Lautman (1971) heeft er in 1971 al meer dan 170 gevonden in 400 verschillende bronnen. Rokeach wordt door velen gezien als de grondlegger van de moderne waardentheorie. Hij maakt onderscheid tussen instrumentele waarden en eindwaarden, waarbij de instrumentele waarden worden gebruikt om de eindwaarden te bereiken.

De manier waarop een product door een persoon wordt beschreven hangt af van zijn globale en instrumentele waarden. Zo zal de ene persoon kleding beschrijven als 'zit lekker' en 'gaat lang mee' terwijl voor de ander kleding 'modieus is' en 'mooi staat'. De eerste persoon hecht veel waarde aan duurzaamheid en comfort, terwijl de tweede het kennelijk belangrijk vindt dat hij laat zien dat hij bij de tijd is en er goed uit ziet.

In deze scriptie komen ook verschillende betekenissen voor 'waarden van water' terug, zoals waardering voor water(schap), beleving van het water, zorgen over het water, functies van het water, associaties met betrekking tot het water, maatschappelijke beelden over het water en behoeften ten aanzien van water. Alvorens naar 'burgerwaarden' op zoek te gaan, is het dus belangrijk om helder te benoemen wat men onder 'waarden' verstaat. Voor deze studie houden we de vereenvoudigde definitie van Rokeach (1973) aan:

"Een waarde is een toestand of gedragswijze die mensen nastreven, waarvoor je je wilt inzetten, waardoor je geraakt wordt".



09VELDONDERZOEK

Methodes en afbakening

Het hoofddoel van dit onderzoek is het achterhalen van de water gerelateerde waarden⁵. Daarnaast worden er ook vragen gesteld over de kennis van water en het gedrag van de stedeling om een breder advies te kunnen geven over de inzet van communicatie. Hoe ziet de belevingswereld van stedelingen eruit als het gaat om 'water' in relatie tot andere thema's. Wat zijn de (water)waarden die leven bij stedelingen in de stad 's-Hertogenbosch. We gaan via persoonlijke onderwerpen/waarden op zoek naar (onbewuste) water gerelateerde waarden van de stedeling. Onderzocht wordt op welke manier deze nieuwe kennis van de waarden kan leiden tot meer op stedelingen gerichte communicatie? Hoe kan het waterschap beter verbinding krijgen met de stedeling d.m.v. communicatie.

Gebiedsafbakening

Bij veldonderzoek is het van belang dat een gebied afgebakend wordt waarin het onderzoek plaats dient te vinden. Voor dit onderzoek is gekozen voor de stad 's-Hertogenbosch.

Doelgroep

De onderzoeksdoelgroep van het onderzoek bestaat uit de gemiddelde inwoner van de stad 's-Hertogenbosch (de stedeling). In samenspraak met de opdrachtgever is gekozen voor een spreiding naar leeftijd (20-65 jaar), geslacht, opleiding en wijk.

Opzet en doel

Er is voor gekozen om kwalitatieve diepte-interviews te doen met de doelgroep. Enquêtes of spontane interviews in de stad zullen weinig kwalitatieve resultaten opleveren. Bovendien is het belangrijk het vertrouwen van de respondent te winnen. Ook doorvragen op eerste reacties is essentieel. Omdat dit tijd en moeite vraagt van de respondenten heb ik er voor gekozen interviews op afspraak te maken. De respondenten zijn geworven via mijn eigen netwerk, via het netwerk van collega's, via sociale media zoals Facebook en LinkedIn discussie groepen.

Het kwalitatief onderzoek geeft inzicht in de wijze waarop de stedeling van 's-Hertogenbosch tegen het water(schap) aankijkt. Een belangrijk doel daarbij is te achterhalen welke (belevings)waarden zij koppelen aan water. Daarnaast worden er een aantal vragen gesteld die betrekking hebben op de vraag hoe het waterschap meer de verbinding/dialog aan kan gaan met de stedeling.

Overwegingen betreft het aantal interviews

In kwalitatief onderzoek bepaalt het zogenoemde saturatiepunt(verzadiging) het aantal af te nemen interviews. Dit onderzoek zal stoppen op het moment dat er geen nieuwe, voor het onderzoek relevante, informatie naar boven komt. In dit onderzoek wordt uitgegaan van ca. 20 diepte-interviews in 's-Hertogenbosch. (Baarda, 2009)

Methoden

Deze gesprekken worden face-to-face uitgevoerd. Omdat er op zoek gegaan wordt naar de 'verhalen' van mensen is kwalitatief onderzoek de basis. Kwalitatief onderzoek richt zich op relatief kleine groepen waarbij de diepte wordt ingegaan. Middels diepte-interviews kunnen open vragen worden gesteld en kan het gedrag van de stedeling worden geobserveerd. Hoe reageren zij op bepaalde onderwerpen? Bovendien kan achterhaald worden waarom mensen iets doen of vinden. Middels dit onderzoek zal er gezocht worden naar de (water) waarden die uit de letterlijke teksten van respondenten gefilterd zullen worden. Mensen zijn zich vaak niet bewust van hun eigen waarden.

Laddering

Een probleem bij het meten van waarden is: hoe maakt men de respondent duidelijk wat een waarde is. Het begrip waarde is te abstract om er zonder meer aan een persoon naar te kunnen vragen. Daarbij wordt de ondervragingsmethode Laddering toegepast. Dit is een kwalitatieve interviewtechniek waarbij de onderzoeker via 'waarom' vragen vanuit allerlei gewone onderwerpen uit het leven van mensen, persoonlijke waarden probeert te ontdekken (geluk, schoonheid, eerlijkheid, enz.) (R. Riezebos, 2011) Tenslotte zullen deze gekoppeld worden aan water, milieu, landschap gerelateerde waarden.

Fotosort

Om het gesprek makkelijker te maken, zal er gebruik worden gemaakt van de fotosort methode. Dit houdt in dat er mensen geconfronteerd gaan worden met beelden van water gerelateerde activiteiten/onderwerpen/beelden en die op deze wijze in verband breng met een lijst van waterwaarden. De uitdaging is om impliciete waarden expliciet maken.

Voorbeeld waardenonderzoek

Vraag 1: Welke van deze beelden doet iets met u ?

Vraag 2: Waarom spreekt dit beeld u aan?

Vraag 3: Waarom vindt u dit belangrijk?

Hulpmiddelen

- Kaartje van 's-Hertogenbosch met de waterstand ten tijden van een overstroming.
- Foto's van wateronderwerpen in de stad en omgeving.⁶

⁵ Zie bijlagenboek, voor een literatuurverkenning op het onderwerp 'waarden'.

⁶ Zie bijlagenboek, voor een overzicht van de gebruikte beelden.

10 RESULTATEN VELDONDERZOEK

In dit hoofdstuk worden de resultaten van het veldonderzoek beschreven. De diverse onderzoeksvragen zijn onderverdeeld in 'topics'. Per topic worden de uitkomsten en quotes van diverse gesprekken samengebracht tot één geheel. Daar waar mogelijk, worden ze getalsmatig verwerkt. Omdat het een kwalitatief onderzoek betreft op basis van slechts 17 interviews zijn de kwantitatieve uitkomsten niet statistisch representatief, maar geven wel een indicatie voor wat er leeft.

10.1 Algemeen

In totaal zijn 17 mensen geïnterviewd, verdeeld over 10 vrouwen en 7 mannen. De gemiddelde leeftijd is 44 jaar, variërend tussen 24 en 65 jaar. De respondenten wonen verspreid over de stad 's-Hertogenbosch; Centrum (6), Maaspoort (4), Aawijk (1), Vliert (1), Vught (1), Zuid (1), Hambaken (1), Hintham (1), Groote Wielen (1). Het opleidingsniveau is verdeeld over HBO (7), WO (6) en MBO (4).

Door de methode van werving (oproep op LinkedIn) waren er veel meer geïnteresseerden die ik heb moeten afhouden. Deze interesse op zich brengt al meteen een mooi inzicht met zich mee. De uitkomsten van het onderzoek zullen niet altijd representatief zijn voor de gemiddelde stedeling. Ze kunnen beïnvloed zijn door opleidingsniveau of selectiemethode voor de interviews. Omdat het een kwalitatief onderzoek is, is dit verder niet van belang. Het heeft de kwaliteit van de antwoorden wellicht zelfs vergroot.

10.2 De beleveniswereld van burgers bij het onderwerp water (waarden)

Eerste reactie

De respondenten zijn eerst gevraagd naar hun spontane reactie bij water (in de breedste zin van het woord). Doel van deze vragen was de respondenten 'op te warmen' om vervolgens dieper op het onderwerp water in te kunnen gaan. De verschillende reacties heb ik gebundeld en in het onderstaande model gevisualiseerd.

Respondenten geven veel verschillende betekenissen aan water. Deze betekenissen zijn bijna altijd positief. Water geeft in de eerste plaats vooral een gevoel van noodzaak: water is de bron van leven, een eerste levensbehoefte zoals drinken en douchen. In de tweede plaats geeft water een gevoel van plezier: water in de recreatieve zin van het woord en als bron van ontspanning, water draagt bij aan rust en geeft een gevoel van vrijheid. Wanneer er wordt doorgevraagd naar wat men belangrijk vindt m.b.t. water wordt bijna unaniem schoon genoemd, waarbij meer een relatie wordt gelegd met gezondheid dan met milieu.



Waterbeleving

Respondenten zijn gevraagd afbeeldingen te kiezen uit een selectie van 30 water gerelateerde beelden. De beelden zijn zo gekozen dat er een verband kan worden gelegd met achterliggende persoonlijke waarden (eindwaarden).⁷ In eerste instantie is gevraagd om vier positieve beelden te kiezen. Daarna moest men ook nog twee afbeeldingen kiezen uit een set negatieve beelden. Het was in alle gesprekken vrij makkelijk om in gesprek te komen over een 'persoonlijk' verhaal bij de beelden.

In totaal zijn door de 17 respondenten in de gesprekken 77 positieve betekenissen genoemd die in de rapportage zijn geclusterd naar 11 eindwaarden. Voor de zes meest genoemde waarden worden hieronder ook de betekenissen genoemd. De belangrijkste eindwaarden zijn;

Authenticiteit-Trots(14), Gezondheid(14), Ontspanning-Rust(13), Natuurlijke omgeving-Mooi landschap(8), plezier-Sportief(7), Sociaal(7). Minder genoemd zijn de waarden: Levensbehoefte-Duurzaam(4), Vrijheid(4), Gezonde Natuur(4), Veilig voelen(4), Balans(1) en Nalatschap(1).

*'Ik zoek graag water op, mensen
kijken, het is voor mij een dagje uit'*

Uit dit onderzoek blijkt dat de inwoner van 's-Hertogenbosch water mooi vindt en een belangrijk onderdeel van 'het verhaal van de stad'. Ruim 80% van de respondenten noemt mooi water in de stad (authenticiteit/trots) als belangrijk onderdeel van hun beleving. Net zoveel wordt persoonlijke gezondheid in verband gebracht met water. Dit hangt vrijwel zeker samen met het feit dat mensen drinkwater (als eerste levensbehoefte) erg belangrijk vinden. Ook heeft de doelgroep het gevoel dat water hen in contact brengt met de natuur. Het geeft hen een gevoel van vrijheid, ontspanning en plezier. Dit hangt mogelijk samen met het feit dat mensen water met vakantie in verband brengen.

*'Ik ben echt trots op Den Bosch als
waterstad'*

*'Ik wandel elke dag met de hond
langs de Maas'*

Respondenten leggen zelden een relatie tussen deze waarden en het waterschap. Het wordt als vanzelfsprekend beschouwd dat het er is. En daarnaast beseft men vaak niet dat het waterschap werkt aan deze waarden. De rolverdeling tussen verschillende overheden wordt niet herkend. Ook blijkt uit dit onderzoek dat een meerderheid van de respondenten denkt dat het waterschap drinkwater maakt.

Voor de volledigheid hebben we ook onderzocht welke negatieve beleving men heeft bij water. Bij de keuze van negatieve beelden wordt in bijna alle gevallen gekozen voor dierenleed door vervuild water (door toedoen van mensen). Iedereen lijkt zich aangetrokken te voelen tot de machteloosheid die deze dieren hebben. Bij doorvragen wordt gezegd dat men ook erg blij is dat organisaties dit soort situaties proberen te voorkomen. Men is er over het algemeen niet van bewust dat dit ook wordt gedaan door een waterschap.

Het is het opvallend dat het gevoel van gevaar (onveiligheid) van water het minst aanwezig is. Men kiest vooral de beelden die te maken hebben met een ongezonde leefomgeving. Bij doorvragen blijkt dat de respondenten geen acute dreiging van water ervaren. Men zegt dat er een groot vertrouwen is in het huidige waterbeheer.

*'Zielige beestjes vind ik erger dan
bossenaren die overstromen'*

*'We hebben ook niet meer te maken gehad
met grote watercalamiteiten'*

Na goed doorvragen blijkt dat veilig en schoon water voor de meesten als vanzelfsprekend wordt gezien. In principe wordt niet veel nagedacht over water. Water is er en zal er ook wel blijven. Water is in principe niet iets waar men dagelijks bewust mee bezig is. Bij een enkeling zit de overstroming in 1995 juist nog heel erg in de gedachten. Juist bij deze mensen is de kennis en waardering voor het waterbeheer groter.

*'Dierenleed staat dicht bij mij, een
overstroming niet'*

*'De overstroming van Den Bosch
heeft veel indruk op me gemaakt,
maar ik voel me wel veilig nu'*

⁷ Zie bijlagenboek voor de betekenis ladder; een overzicht van de relatie tussen de gekozen foto, de betekenis en de eindwaarden.

Eindwaarden	Meest genoemd
Authenticiteit/trots	14
Gezondheid (lichaam)	14
Ontspanning/rust	13
Natuurlijke omgeving/ mooi landschap	8
Plezier/sportief	7
Sociaal	7
Levensbehoefte/duurzaam	4
Vrijheid	4
Gezonde natuur	2
Veilig voelen	2
Balans	1
Nalatenschap	1
Totaal waarden genoemd	77
Totaal aantal respondenten	17

37



* Meest gekozen foto's



Betekenenissen bij waarde Authenticiteit/trots

Dit is typerend voor Den Bosch: zo sfeervol!

Cultuur, authentiek, trots, stad & groen

Trots, authentiek, Ik vind het zo mooi hier!

Authenticiteit, recreatie in de stad daar kies ik voor!

Nostalgie, vroeger veel gelezen aan de waterkant.

Extra dimensie aan de stad

Blij dat ze hier rege op hebben/ trots

Dit is het stadsbeeld van Den Bosch

Trots, authentiek, mooi verhaal

Bijzonder beeld, Binnendieze. Mooi verhaal

Stadsbeeld, thuiskomen!

Mooi beeld van Den Bosch. Typerend voor mijn stad

Herkenbaar beeld, trots

Plaatje van Den Bosch. Wonen water bedrijven. Mooie stad

Thuisgevoel, het verhaal van Den Bosch

Betekenenissen bij waarde Gezondheid

Ik zou niet weten wat ik zonder moet

Zwemmen in schoon (natuurlijk water)

Veel gereisd, water is belangrijk voor je lichaam

We kunnen niet zonder

Levensbehoefte (3x)

Functioneel, zuvert

Besef, vanzelfsprekend

Staat voor gezond en leefbaar water

Vanzelfsprekendheid over schoon water in Nederland

Kleinkinderen, plezier, gezondheid

Afkoeling, gezelligheid, natuur

Schoon water, kinderen

Betekenenissen bij waarde Ontspanning-Rust

Open landschap/bruisende zee

Mooi landschap, wandelen, hoofd leeg maken

Wandelen, groen & stad

Mooi stukje Den Bosch. Rustgevend en mooi

Rust, ontsnapping van de drukte (3x)

Rustgevend en mooi

Mooi, recreatie, verleden veel gezeld, nostalgie

Even weg uit drukke stad, rust en ontspanning

Ik loop vaak langs het water, natuur

Vakantie, ontspanning, natuur

Openheid, open vlakte, rust

**Betekenenissen bij waarde
Natuurlijke omgeving- Mooi landschap**

Water belangrijk voor natuur

Levendigheid & schoon water

Ik loop vaak langs het water

Vakantiegevoel, ontspanning, natuur

Prachtig, groen, wilde natuur

Mooi uitzicht

Uitzicht, openheid, natuurlijk, mooi

Openheid, open vlakte

Betekenenissen bij waarde Plezier- Sport

Ik houd van zwemmen

Lekker bezig zijn, verkoeling

Schaatsen vind ik leuk, natuur beleving

Kleinkinderen, plezier, spelen

Sociaal, verfrissing

Nostalgie, vrijheid, buiten, gezond, sociaal, iedereen er op uit

Jeugtherinnering (zeilen)

Betekenenissen bij waarde bij Sociaal

Relaxen aan het water met vrienden. Het hele plaatje, sfeervol

Maritiem, staat dicht bij me, sociaal, mooi evenement

Afkoeling, gezelligheid, natuur

Maritiem, sociaal, gezellig

Nostalgie, vrijheid, buiten, gezond, sociaal, iedereen er op uit

Water als plezier, sociaal aspect. Schoon water

Sociaal, verfrissing

Water in de eigen omgeving

Vrijwel alle geïnterviewden geven aan water in de buurt te hebben. 's-Hertogenbosch is tenslotte een echte waterstad. Ook hechten vrijwel alle mensen waarde aan water in de buurt. Dit sluit aan bij de belangrijkste waarden Authenticiteit en trots op de stad (en het water!) en de mogelijkheid om dicht bij de stad te recreëren. Hierbij moet worden gesteld dat Den 's-Hertogenbosch niet representatief is voor andere steden in het werkgebied. De hoeveelheid, verscheidenheid en de ligging water (10% van de stadsoppervlakte is water) en de relatie met cultuurhistorie zijn uniek.

'Ik word vrolijk van zo'n stukje natuur in mijn stad, de gezelligheid van de mensen in de zomer.'

'Ik vind het prachtig te wonen aan het water. Het geeft energie het leeft, scheepsvaart met mooie boten'

10.3 Beeldvorming en waardering water & waterbeheer

Actief op het water

Niet alleen de gedachten of associaties met water, maar ook de manier waarop zij water gebruiken, zegt iets over de manier waarop de stedeling het water beleeft. In onderstaande tabel staan de activiteiten weergegeven die in de interviews zijn genoemd. Het is opvallend dat bij alle respondenten sprake is van een activiteit, waarbij de spreiding over onderwerpen divers is. Deze zijn overwegend recreatief. Dit komt overeen met de vrije associaties die mensen hebben met water (vraag 1 en 2) en de waarden ontspanning en natuur.

respondenten	17	100%
Zwemmen	7	41%
Wandelen (langs de Maas)	6	35%
Fietsen langs het water	6	35%
Bootvaarten Dieze	4	24%
Maritiem Den Bosch	3	18%
Relaxen	3	18%
Zeilboot	2	12%
Schaatsen	2	12%
Varen op het water	2	12%
Wonen langs het water	2	12%
Duiken	1	6%
Waterpolo	1	6%
Surfen	1	6%
totaal activiteiten genoemd	40	
Totaal aantal respondenten	17	

Kennis van water en waterschap

Alle respondenten kennen waterschap Aa en Maas bij naam. Daarbij geven ze aan de organisatie voornamelijk te kennen (ongeholpen) van de jaarlijkse rekening of via vrienden. De kennis over de taken van het waterschap is zeer verschillend. Een kwart van de ondervraagden weet veel te vertellen over de taken. Daarbij speelt leeftijd een opvallende rol. De veertig plusser is duidelijk beter op de hoogte van de taken van een waterschap. Opleidingsniveau lijkt niet vanzelfsprekend in verhouding te staan met meer kennis van waterbeheer. Persoonlijke interesses of beroep spelen daarin een veel belangrijkere rol. Inwoners die vanwege hun beroep of interesse meer te maken hebben met water en waterbeheer tonen ook meer kennis van water. De kennis van de meeste respondenten (17) over de taken van het waterschap beperkt zich voornamelijk tot zuiveren (12x) en peilbeheer (12x) met als derde antwoord drinkwater (7x). Overige antwoorden zijn; dijken, natuur, visvergunning, onderhoud, berging, recreatie.

Daarnaast is gevraagd (geholpen) wat men de drie belangrijkste taken vindt (in volgorde). Alle respondenten op deze vraag (13) noemen Schoon water (met 85% op de 1^e voorkeur). Als 2^e noemt men Natuurlijk water en als derde Droge voeten (vaak als 3^e voorkeur). Voor Schoon en Natuurlijk water sluit dit aan op de eerder genoemde eindwaarden (gezondheid en natuurlijk landschap). Echter wordt schoon door de burger vaak in verband gelegd met gezondheid van het eigen lichaam (een waarde die het waterschap niet claimt) Mooi water wordt slechts door 1 persoon genoemd (als 3^e voorkeur). Er wordt blijkbaar geen relatie gelegd met de waarden 'Authenticiteit en Trots' op hun waterstad en 'mooi landschap' als taak van het waterschap. Zonde, want dat is het wel!

Thema (geholpen)	totaal	1e	2e	3e
Schoon	100%	85%	8%	8%
Natuurlijk water	62%	0%	46%	15%
Droge voeten	54%	15%	15%	23%
Voldoende	38%	0%	15%	23%
Schone waterbo- dem	38%	0%	8%	31%
Mooi water	8%	0%	0%	8%

'Je ziet in de polder dat het kunstmatig gemaakt is. Maar het is niet dat ik denk, goh het waterschap is hier mooi bezig geweest.'

'Sinds een aantal maanden weet ik ook dat ze voor de natuur en de dieren ook dingen doen! Dat wist ik niet en heeft mijn mening doen veranderen!'

'Ik ben toen gaan kijken bij de vistrap in Engelen, vooral het hele verhaal erachter vind ik heel mooi.'

'Sinds een vriend bij het waterschap werkt en zijn verhaal vertelt, ben ik me daar bewuster van.'

'En drinkwater natuurlijk! Toch? Dat zuiveren ze toch?'



Verkiezingen

Van de 17 respondenten geven slechts twee personen aan waterschapsverkiezingen belangrijk te vinden, 4 respondenten geven aan ooit te hebben gestemd. Dit is een zeer laag percentage, dat wel ongeveer overeenkomt met de werkelijke opkomst bij de laatste verkiezingen. Een enkeling geeft aan het wel belangrijk te vinden om 'iets te vinden', maar ziet dit liever terug in de vorm van burgerparticipatie. De groep die waterschapsverkiezingen niet belangrijk vindt, denkt dat zij toch geen invloed kunnen uitoefenen of vinden het niet belangrijk om via verkiezingen invloed uit te oefenen. Respondenten geven aan niet te kunnen kiezen uit verschillende waterschappen. Anderen zien het waterschap als een bedrijf, daar kies je ook geen bestuur.

Waardering en vertrouwen

Er is een zeer positieve score (100%) op de vraag hoe men het waterschap waardeert, daarvan geeft echter een groot gedeelte (60%) aan 'passief' positief te zijn door het ontbreken van negatieve ervaringen of onbekendheid met het werk. Waarschijnlijk wordt de waardering tijdens dit interview ook opgewekt. "ze doen vast wel goede dingen, en daar ben ik blij mee". Ook het vertrouwen in het waterschap is zeer groot (100%). Deze uitkomst komt niet overeen met wat landelijk onderzoek zegt over vertrouwen van de burger in de algemene overheid, zoals beschreven in de literatuurverkenning. Blijkbaar scoort het waterschap veel positiever ten opzichte van andere overheden.

'Ik vertrouw ze wel, maar je hebt zo weinig met ze te maken'

'Ik waardeer ze wel positief denk ik, ik kan geen negatieve dingen bedenken in ieder geval'

'Ja zeker nu ik weet dat ze ook dingen doen voor de natuur en de dieren. Eerst was het neutraal'

'Ik zal het niet van de daken schreeuwen maar ik geloof wel dat ze het goed doen nu je het me zo vraagt'

Zichtbaarheid van het waterschap in de media

In het interview werd een advertentie uit de beelden-campagne voorgelegd. Slechts één respondent herkent de advertentie. Dit is teleurstellend, gezien de gedachte achter de beeldencampagne. Bij doorvragen over de inhoud van de beelden geven respondenten aan de beelden wel leuk en vrolijk te vinden. De boodschap 'Nalatenschap' wordt slechts herkend door twee personen, een respondent koppelt de boodschap ook aan de eigen persoonlijk waarden. De teksten doen mensen niet veel. Er moet te veel over worden nagedacht en daar neemt niet iedereen de tijd voor.

Zichtbaarheid van het waterschap in de stad

Weinig respondenten hebben het waterschap Aa en Maas wel eens 'aan het werk' gezien. Bij doorvragen blijkt wel dat meer dan de helft van de respondenten wel eens 'iemand' aan het werk ziet, maar dan niet goed weet welke overheid het betreft. Op informatieborden staan vaak de namen van verschillende instanties, wat een negatieve invloed heeft op de herkenbaarheid van het waterschap. Ook is de rol van gemeente en waterschap in de stad zeer onduidelijk. Men kiest dan altijd eerder voor de gemeente dan voor het waterschap. Als de bekendheid van het waterschap bij de geïnterviewde groter is, (via vrienden of directe omgeving) worden de werkzaamheden van het waterschap ook vaker herkend. Genoemd worden; riet maaien, naambordjes, dienstauto's, baggeren en riolering.

'Ik kan me de zuiveringsinstallatie nog herinneren als schooltje. Dat was voor drinkwater toch?'

'Er wordt wel eens wat met de riolering gedaan, maar dat is misschien wel de gemeente.'

'Soms zie ik een bord: 'hij werken hier aan mooi water, maar daar staan allerlei instanties op'

44

'Ik weet niet goed wat er onder het waterschap valt. Ik zie wel dat er riet wordt weggehaald, maar is dat het waterschap of de gemeente. Ik weet het niet precies'

10.4 Verbinden en betrekken

Informatiebehoefte

De informatie die wel wordt aangeboden zoals de belastingbijsluiters wordt door bijna iedereen niet of zeer passief gelezen. Men geeft aan liever ook geen andere algemene informatie te willen ontvangen omdat die toch niet gelezen wordt. De echte reden is dat de informatie te ver van de stedeling af staat; 'daar zijn ze weer met de reden waarom ze bestaan'. Mensen die wel informatie willen (70%) geven aan dat die informatie hen zelf moet aanspreken (raken) of betrekking moet hebben op hun buurt of directe omgeving. Een enkeling, vooral jongeren (studenten en starters), geeft aan liever helemaal geen informatie te ontvangen. 'geen nieuws is goed nieuws'.

Het lijkt tegenstrijdig. Respondenten geven aan geen algemene informatie te willen zoals in een bijsluiters, maar staan wel open voor meer kwalitatieve informatie. De indruk bestaat dat als informatie algemeen is, die dan wel toegepast moet zijn op hun interesses, waarden, buurt, of persoonlijk belang. Het gaat dus meer om de vorm en de boodschap waarmee je mensen bereikt, dan om de inhoud.

Verantwoordelijkheid voor water in de eigen omgeving

Bijna alle geïnterviewden (75%) voelen zichzelf verantwoordelijk voor water. Hiermee bedoelt men verantwoordelijk in hun eigen gedrag. Iedere respondent heeft een eigen manier waarop hij of zij bewust om gaat met water. Men noemt als voorbeelden de kraan dicht tijdens het tandenpoetsen en niet te lang douchen. Een kleine groep geeft aan zich extreem verantwoordelijk te voelen en uit dit door bijvoorbeeld rotzooi van anderen op te ruimen. Behalve zuinig omgaan met water weten veel mensen niet goed hoe en wat ze kunnen doen om het waterschap te helpen. Over het algemeen geeft men aan dat waterbeheer gewoon een zaak is voor de overheid, daar zit de kennis.

Er zijn al zoveel instituten waar ik maandelijks folders van ontvang'

'Ik zou het pas lezen als er ook echt iets gebeurd, als er in de wijk een sloot vervuild is, dan heeft het mijn aandacht. Maar out of the blue zal het mijn aandacht niet krijgen'

'Ik zag bijvoorbeeld in de zomer dat ze bij de Oosterplas de borden in het water aan het slaan waren vanwege blauwalg, terwijl aan de andere kant mensen nog aan het zwemmen waren. Dit komt niet echt goed over'

'Ik weet wat ze doen, dus hoef dat niet maandelijks te weten. Ik ben ook een beetje informatie overladen'

'Ze zouden me wat persoonlijker moeten raken, zonder water is er geen Den Bosch! Dat spreekt me aan want dit staat dicht bij mijn persoonlijke waarden'

Actief burgerschap

Op de vraag of men zelf direct betrokken wil worden bij de werkzaamheden van het waterschap wordt verschillend gereageerd. De vraag is breed gesteld variërend van meewerken in beleid, projecten, actief in het onderhoud van water tot het melden van dode vissen. Ongeveer 6 van de 17 geïnterviewde zegt op een bepaalde manier iets bij te willen dragen of een mening te willen geven over wateronderwerpen.

Deze personen hebben daarbij ook aangegeven dat men zich wel persoonlijk betrokken moet voelen. Het melden van dode vissen of afval wil bijna iedereen wel, maar het waterschap moet hen dan wel beter faciliteren. Men geeft daarbij (opnieuw) aan als eerste aan de gemeente te denken. Men wil over algemeen niet betrokken worden bij algemene zaken zoals beleid, economie en politiek en ook niet bij technische zaken.

Aan de mensen die positief reageren op actief burgerschap is gevraagd welke vorm dit moet krijgen. Hierbij wordt vooral duidelijk dat men resultaat wil zien en belang wil voelen. 'What's in it for me?' Grote bijeenkomsten zien de meesten niet zitten. Het moet kleinschalig en effectief zijn. Creatieve vormen zijn gewenst. Genoemde voorbeelden zijn brainstormsessies of de mogelijkheid voorkeur te geven voor een bepaald scenario (visualiserend). Enkele keren is doorgevraagd naar betrokkenheid in de vorm van ambassadeurschap. De geïnterviewden geven hierbij aan de tijd niet te hebben. Ook wordt gezegd dat het te ver van hun bed staat. De verantwoordelijkheid moet niet te groot worden. Twee personen willen wel ambassadeur zijn als het hen persoonlijk aangaat. Het gaat hierbij wel samen met een al bestaande brede interesse in stad/buurt en water/milieu.

'Ik vind dingen in de buurt wel belangrijk, maar niet over beleid'

'Ik wandel veel dus het is een kleine moeite om dat te melden'

'Ik sta er wel voor open, maar ik wil niet de zeikerd van de buurt worden'

'Liever een avond met inschrijving met 10 geïnteresseerden, ipv. met 100 mensen luisteren in een zaal met een spreker die alleen om meningen vraagt' 46

'Ik heb wel eens ideeën ingebracht op zo'n bijeenkomst bij de gemeente, maar vervolgens wordt daar dus helemaal niks mee gedaan. Dan is het geldverspilling. In het begin speelt het allemaal een rol maar vervolgens staat het op een laag pitje'

Sociale media

De respondenten die zelf actief zijn op sociale media geven aan dat het een optie is om hen te informeren via sociale media. Maar daarbij wordt ook aangegeven dat ze zelf het waterschap nooit zullen opzoeken via sociale media. Ze weten dus niet of het waterschap hen wel bereikt. Het waterschap moet op facebook eerst worden geliked, maar daarvoor moet er wel eerst iets ludieks of confronterends gebeuren, wat hen er toe aanzet om te liken. De geïnterviewden geven aan geen algemene informatie te willen ontvangen op sociale media maar alleen nuttige informatie.

'Waterschap zorgt voor droge voeten, dat hoef ik niet te weten, ook niet via sociale media'

47

'Ik hoef via sociale media niet te horen dat het waterschap het rioolwater zuivert. Dat lees ik wel in de krant'

'Ik denk dat als het waterschap bijvoorbeeld zo'n zelfde verhaal verteld als jij nu doet met plaatjes en dat ze dan wel sneller worden geraakt. Dan gaan mensen er anders tegenaan kijken'



11 INZICHTEN VELDONDERZOEK

Inzicht 1

De waarden van de stedelingen staan ver van het waterschap

De belangrijkste water gerelateerde waarden van stedelingen zijn; 'Authenticiteit-Trots op de stad' ('s-Hertogenbosch), Gezondheid (Lichaam) en ontspanning-Rust. Stedelingen leggen hierbij niet de relatie met het waterschap. Eerder nog worden deze waarden gekoppeld aan drinkwatervoorziening, landschaps-beheer en de inrichting van de stad (Gemeente). Er valt veel voor het waterschap te winnen door de communicatie meer te richten op de meest genoemde waarden van stedelingen.

Inzicht 4

Geen match tussen de waarden en taken van het waterschap

Er wordt door de stedeling blijkbaar geen relatie gelegd met de waarden 'Authenticiteit en Trots van de stad' en 'Ontspanning en rust' als taken van het waterschap. Alle respondenten noemen Schoon water (met 85% op de 1^e voorkeur). 'Mooi water' wordt slechts door 1 persoon genoemd (en ook nog als 3^e voorkeur). Dit zorgt er voor dat de stedeling geen belang voelt bij de taken van het waterschap. Want ze zien hun eigen belangrijke waarden met betrekking tot water niet terug als taak van het waterschap. Dit wordt tenminste in de communicatie niet duidelijk.

49

Inzicht 2

Zichtbaarheid zeer slecht

Stedelingen vinden het waterschap niet zichtbaar in de stad. Bij doorvragen blijkt wel dat meer dan de helft van de respondenten wel eens 'iemand' aan het werk ziet, maar dan niet goed weet welke overheid het betreft. Op informatieborden staan vaak de namen van verschillende instanties, wat een negatieve invloed heeft op de herkenbaarheid van het waterschap. Ook is de rol van gemeente en waterschap in de stad zeer onduidelijk. Men kiest dan altijd eerder voor de gemeente dan voor het waterschap. Ook de zichtbaarheid in de media lijkt niet groot. Slechts één respondent herkent de advertentie. Dit is teleurstellend, gezien de gedachte achter de beeldencampagne

Inzicht 3

Meer focus op de bijdrage van het waterschap

Als je burgers bevraagt over water, blijkt dat ze in eerste instantie denken aan drinkwater. Ook blijkt dat burgers oppervlaktewater vooral beschouwen als onderdeel van het landschap. Dus door te focussen op de bijdrage (van het waterschap) aan schone en mooie waterriviertjes en aan de kwaliteit van het landschap, wordt er waarschijnlijk beter tot de belevingswereld van de burger gesproken. Dus van het bestuderen van stofjes naar het realiseren van een totaal gebiedskwaliteit'

Inzicht 5

Het waterschap wordt vertrouwd.

Gebleken is dat er sprake is van een zeer groot vertrouwen in het waterschap door burgers in de stad. Deze uitkomst komt niet overeen met wat landelijk onderzoek zegt over vertrouwen van de burger in de algemene overheid. Dit komt waarschijnlijk omdat de burger er van overtuigd is dat de kennis bij het waterschap erg goed is. 'Zij weten er meer van dan ik!'

Ook de waardering van het waterschap is zeer groot (100%). De verklaring voor deze waardering is dat alle respondenten het gevoel hebben dat ze 'iets' goed doen. Ook het ontbreken van negatieve ervaringen wordt genoemd als rede voor hun waardering en vertrouwen. Het gaat dus overduidelijk over een passieve waardering die is waarschijnlijk ook is opgewekt tijdens het interview.

Inzicht 6

Stedeling wil wel meer informatie, maar niet zomaar informatie.

Een opvallend grote groep geeft aan wel wat meer informatie te willen ontvangen van het waterschap wanneer het hen persoonlijk aangaat. Daarbij wordt vaak aangegeven dat door dit interview hun interesse gewekt is. Dit gaat in alle gevallen over specifieke informatie die voor hun van belang is.

Inzicht 7

Meer het 'waarom' i.p.v. het 'wat'

Stedelingen lijken te willen weten 'waarom' iets gebeurt voor hen als persoon. Dus niet waarom in het algemeen (voor droge voeten) maar waarom het voor hen als persoon nodig is. (Voor de gezondheid in uw straat) 'wanneer ze hier voor mijn veiligheid die waterplas aan het reinigen zijn, wil ik dat wel weten ja!'

Inzicht 8

Niet-betrokken en (potentieel) betrokken

Ongeveer een kwart van de geïnterviewden geeft aan open te staan voor een meer betrokken relatie met het waterschap. Daarmee wordt bedoeld het geven van meningen, het meedenken over projecten e.d. Deze potentieel betrokken groep van 25% zou de aandacht moeten krijgen.

Inzicht 9

Stedeling wil geen verantwoordelijkheid of taak

De stedeling heeft geen tijd, zin en motivatie om iets te organiseren of een bepaalde verantwoordelijkheid te hebben voor water in de omgeving

Inzicht 10

Stedeling staat wel open voor simpele taken

Veel van de respondenten geeft aan graag iets te doen voor het waterschap wanneer dit eenvoudig is en gefaciliteerd wordt zoals het melden van dode vissen of afval.

¹²VERDIEPEND LITERATUUR ONDERZOEK

Beïnvloeding, bewustwording, gedragsverandering: HOE ZIT HET?

In de literatuurverkenning en de omgevingsanalyse wordt al uitgebreid ingegaan op de paradigmashift van communicatie 1.0 naar communicatie 2.0. Hierbij staat 'communicatie als gedrag' centraal en wordt afgestapt van het traditioneel 'middelen denken' (communicatie 1.0). Communicatie 2.0 vormt de rode draad in mijn afstudeeropdracht. De laatste jaren is communicatie 2.0 al volop in ontwikkeling, er zijn allerlei tendensen. In dit hoofdstuk ga ik verdiepend in op bepaalde onderwerpen (strategische en methodisch) die na de refocus naar voren zijn gekomen. Ook worden er oudere theorieën bekeken, (Likelihood model) die gaan over de verhouding motivatie en betrokkenheid. Hiermee geef ik antwoord op de deelvragen die nodig zijn om de hoofdvraag te beantwoorden. De volgende vragen worden beantwoordt: Hoe kan het waterschap verbinden en de dialoog aan gaan met zijn (on)betrokken doelgroep? Welke voorbeelden van actief burgerschap zijn er? Op welke manier kan communicatie een rol spelen bij het creëren van een waardevolle relatie? Hieronder beschrijf ik de theorieën waarvan inzichten meegenomen worden naar het advies.

- ✓ Thought leadership
- ✓ Golden Circle model
- ✓ Fanstrategie
- ✓ Storytelling
- ✓ Burgerparticipatie
- ✓ Likelihood model
- ✓ De converserende overheid

12.1 Thought Leadership

Je kunt je in deze tijd als organisatie/bedrijf niet alleen meer profileren met goede producten of diensten.

Je moet als organisatie in staat zijn klanten en stakeholders aan te zetten tot andere manieren van denken. Zodat de burger denkt, waterschap Aa en Maas begrijpt mijn wereld en helpt mijn probleem mee op te lossen.

Een 'Thought leader' is erkend als de goeroe op een bepaald vakgebied (Ruler, Communicatie NU, 2012). Is waterschap Aa en Maas geen goeroe op het gebied van een schone en leefbare leefomgeving?

Burgers hebben meer en meer behoefte aan vernieuwende perspectieven op voor hen belangrijke thema's of vraagstukken. Bijvoorbeeld bij een gemeente die op zoek is naar vernieuwende inzichten om haar dichtbevolkte stad leefbaar te houden. Of in de gezondheidszorg, waar men op zoek is naar nieuwe zorgoplossingen nu mensen steeds langer leven. (Een bedrijf om na te volgen, 2012) Thought leaders investeren in het doorgronden van de waarden en issues van de stedeling en de trends in de samenleving. Ze stellen zichzelf de vraag: wat is onze overtuiging rondom deze trends en issues? Thought leaders zoeken actief conversaties met stakeholders op om samen vooruitgang en verandering te creëren. Door middel van hun (met passie!) gecreëerde idee nodigen ze mensen (burgers & partners) uit om aan de conversatie deel te nemen. Ze doen dit door veelvuldig over hun 'idee' te communiceren, hun kennis en expertise te delen en door relevante kennisplatformen en netwerken te initiëren.

Een kleinschalig voorbeeld van de uitvoering is een groepsdiscussie op LinkedIn. Er wordt kennis gedeeld. Door het interactieve karakter kan een organisatie haar visie uitdragen en het vertrouwen winnen van andere leden.



Het belang van Thought leadership moet overeenkomen met de prioriteiten en waarden van de organisatie. Het is leidraad voor beslissingen, het omgaan met ontevreden klanten, enz. Zeker 75% van de strategie is intern gericht. De resterende 25% moet externe partijen kunnen enthousiasmeren, online fans creëren en in verschillende platforms worden uitgedragen.

Goed uitgevoerd verrijkt het de relaties met de doelgroepen van de organisatie. Om het goed te kunnen uitvoeren moet waterschap Aa en Maas dit wel willen en het potentieel hebben voor Thought leadership én zoals bij veel verandertrajecten ligt er vaak eerst een 'catharsismoment' (de noodzaak om schoon schip te maken) aan ten grondslag. Waterschap Aa en Maas moet samen met doelgroepen achter die thema's zien te komen. Suggesties: voor het waterschap: Water als basis van een leefbaar leven/gezond/schoon leven.

Philips als Thought Leader

Een aansprekend voorbeeld is de Philips case, waar gekozen is voor twee hoofdthema's: "Liveable cities" en "Aging well". Rond deze twee thema's werd onderzoek gedaan en werden denktanks opgezet. Dat leidde tot uitdagende, en prikkelende nieuwe inzichten waar specifieke Philips know how kon worden gekoppeld aan de twee thema's. Steeds meer wordt Philips als autoriteit gezien voor deze twee onderwerpen en zichtbaarder in de netwerken en gemeenschappen waar al over deze onderwerpen wordt gesproken en gedacht.

Andere voorbeelden zijn; Dove, die met haar real beauty campagne het debat aanzwengelt en kennis genereert rondom het schoonheidsideaal. Energiemaatschappijen die kennis genereren en onderzoek doen naar duurzame en toekomstige energievoorziening of Siemens die een positie in neemt op het gebied van technologie en leefbare steden.

12.2 Golden Circle theorie; vertellen waarom je bestaat.

De Golden Circle (Hoe grote leiders tot actie inspireren, 2011) is een denkmodel dat door Simon Sinek is ontwikkeld. Dit model is opgezet naar aanleiding van zijn onderzoeken naar het succes van de meest invloedrijke leiders en bedrijven ter wereld. Sinek ontdekte dat achter succesvolle merken allemaal dezelfde manier van denken, handelen en communiceren ten grondslag ligt, die compleet tegenovergesteld is van hoe de meerderheid denkt, handelt en communiceert.

Op de vraag aan bedrijven en organisaties waarom hun klanten eigenlijk hun klanten zijn, antwoorden de meeste bedrijven dat ze geweldige producten of diensten bieden die goed geprijsd zijn en van goede kwaliteit zijn. Volgens Sinek is dit het bewijs dat ze geen idee hebben waarom hun klanten hun klanten zijn. Invloedrijke bedrijven daarentegen, benaderen hun klanten veel meer volgens de 'waarom vraag'. Dit principe lichten we hieronder toe aan de hand van de Golden Circle.

De Golden Circle bestaat uit drie cirkels. De kern is 'waarom', daarna volgt 'het hoe' en de buitenste cirkel vertegenwoordigt 'wat'. Meestal beginnen organisaties met de buitenste ring (wat) en werken vervolgens naar binnen (hoe en waarom). Alleen de meest invloedrijke organisaties beginnen bij de kern. Daarbij gaat het niet om wat ze maken of hoe maar om wat bedrijven geloven, om wat hen drijft. Geïnspireerde organisaties, denken, handelen en communiceren van binnen naar buiten ('inside out').

Sinek benadrukt dat mensen je product (of dienst) niet kopen om wat je doet maar om waarom je het doet. Het is niet zo dat de meest invloedrijke bedrijven ter wereld, zoals Apple, structureel verschillen van hun concurrenten. Maar dat is wel wat hun klanten geloven. Ze zijn zo overtuigd van de 'why' van Apple dat ze de producten koste wat het kost willen hebben. (Sinek, 2012)

12.3 Fanstrategie

Omdat in het communicatiebeleid 2013 gesproken wordt over het creëren van fans wordt hier kort ingegaan op de fanstrategie. De fanstrategie is een relatief nieuwe communicatiestrategie. De fanstrategie is vooral geschikt voor 'merken' met een sterke emotionele of persoonlijke lading en legt een focus op Social Media als middel. Dit onderzoek beperkt zich tot de methode achter de fanstrategie.

Het fenomeen fanstrategie is niet nieuw, er op sturen wel. De fanstrategie geeft aan dat een organisatie die van betekenis wil zijn, de ontmoeting moet opzoeken en relaties moet bouwen met hun fans en volgers. De klanten weten waar het merk voor staat en vinden dat het authentiek en van betekenis is. Ze willen er een relatie mee aangaan en doen er als fan veel aan om anderen ook fan te maken. Ze gunnen het merk succesvol te zijn. Het is een indirecte weg waarbij een merk investeert in de huidige klanten in plaats van op zoek te gaan naar een grote, onbekende doelgroep. Het is verstandig als organisatie om je te verbinden met enthousiaste mensen die het verhaal willen verkondigen en willen participeren. Wanneer een organisatie hier gebruik van maakt spreken we van co-creatie. (Wil Michels, 2011)

12.4 Storytelling/Corporate story

Elke onderneming zou haar kernpunten moeten omschrijven in de vorm van een verhaal, waarin verleden, heden en toekomst van de organisatie aan bod komen. In zo'n verhaal moet de organisatie uitleggen waarin zij zich onderscheidt van haar concurrenten en wat haar beloften op de markt zijn. (Hendriks, 2e druk 2013). Dit wordt gezegd omdat onderzoek uitwijst dat verhalen meer kracht hebben dan een beleidsnotitie of jaarverslag. Het boek beschrijft ook dat een goed verhaal alleen niet genoeg is, maar dat een organisatie zich moet gedragen naar wat zij communiceren en beloven in het verhaal.

Belangrijk is dat een corporate story wordt geschreven namens de hele organisatie. Medewerkers hebben een inspirerende corporate story van hun leiders nodig. En leiders hebben verhalen van medewerkers nodig om die corporate story te kunnen vertellen. In de dagelijkse gang van zaken komt er van dat vertellen van verhalen vaak niet zoveel. (Schutte, 2012)

Voorbeeld: Havenbedrijf Rotterdam

'Nederland voert van oudsher een strijd met het water. Als het zich tegen ons keert, bouwen we dijken. Is het weerbarstig, dan kanaliseren we, dammen we af, of polderen we in. Water brengt het beste in ons naar boven: Als het moet, bouwen we de grootste werken om ons te beschermen tegen gevaar. Niet voor niets zijn de waterschappen de oudste bestuurlijke vorm in Nederland. Zij ontwikkelen, bouwen en beheren alles op en rond het water, en ze doen dat al sinds 1200'.

12.5 CASE: Noord/Zuidlijn

De omslag van top-down naar tweezijdige communicatie rondom de Noord/Zuidlijn is een inspirerend en bruikbaar voorbeeld binnen dit vraagstuk. Hieronder wordt daarom ingegaan op de case.

In eerste instantie werd vanuit communicatie gekozen voor een top-down benadering met keurige verslagen van mijlpalen en prestaties, via klassieke communicatiemiddelen. Deze aanpak bleek niet te werken. Vooral toen er na de toenemende tegenslagen steeds meer protest kwam tegen de opengebroken straten, de af en aan rijdende vrachtwagens en (vooral) het lawaai dat met de aanleg gepaard ging.

“Er is veel te lang getamboereerd op het eindresultaat, op hoe mooi het later zal zijn. Dat werkte niet meer, een omslag naar meer transparantie leek onvermijdelijk. We hebben de Noord/Zuidlijn letterlijk een ander gezicht gegeven door de ingenieurs en managers te verruilen voor de bouwers en tunnelboorders. Ze hebben zich op paginagrote advertenties in kranten en op posters aan de stad voorgesteld. Wij hebben erop aangedrongen dat de risico's werden benoemd. We durven kwetsbaar te zijn, dat is misschien wel de enige manier om vertrouwen te krijgen.” (baetens, 2012)

Baetens adviseert; ‘Gelijkwaardige communicatie en transparantie zijn pas mogelijk als ambtenaren open met burgers kunnen communiceren, zonder tussenkomst van afdelingen communicatie of leidinggevend. De overheid moet een bepaalde mate van vertrouwen hebben in de samenleving. In het geval van de Noord/Zuid-lijn was een verandering in de communicatie bijvoorbeeld pas mogelijk toen de overheid aansluiting had gezocht bij de bestaande maatschappelijke netwerken die er rondom de lijn bestonden. Aanspreekbaarheid en een directe manier van communiceren staan centraal in het succes. Gemeente en burgers houden elkaar op de hoogte via de debovengrondse.nl en hierzijnwij.nu. Prachtige voorbeelden van projectcommunicatie die werkt.



12.6 CASE: Rijkswaterstaat

Rijkswaterstaat heeft ruim 28.000 volgers op Twitter. Hiermee is Rijkswaterstaat een van de overheidsorganisaties met de meeste volgers op Twitter. Het account is sterk gegroeid tijdens de winterperiode.

Via webcare, twitterende en bloggende wegininspecteurs en storytelling wordt de burger op een creatieve persoonlijke manier aangesproken. *Gedurende dit onderzoek ben ik zelf fan geworden van de facebook-pagina.* Vooral het persoonlijke tintje spreekt aan.



12.7 Burgerparticipatie

In het hoofdstuk 'literatuurverkenning' is de beweging naar een meer betrokken relatie met burgers al uitgebreid besproken. Het onderwerp wordt hier verdiept als middel om in verbinding te komen met de stedeling.

Omdat de toepassing van burgerparticipatie bij Aa en Maas al uitgebreid is onderzocht tijdens een traineeship van de Toekomst van Brabant, wordt er nu niet te diep ingegaan op de mogelijkheden en opties. Daarvoor refereer ik naar het recent verschenen rapport; De slimme overheid van de toekomst van Brabant. (Slimme overheid, 2013).

Volgens het woordenboek van de Van Dale betekent participatie letterlijk: 'het deelhebben in iets'.

Er bestaat geen vast protocol voor het vormgeven van participatie. De mate van deelname door burgers zal van proces tot proces verschillen. Dit hangt onder andere samen met de doelstellingen en de criteria voor de selectie van deelnemers in het proces. Doordat participatieve planning op meerdere manieren is in te vullen, is een participatieproces op maat te maken voor het gewenste planproces. Ieder proces krijgt opnieuw vorm en dat stelt hoge eisen aan de betrokkenen, vooral ook aan de initiatiefnemer van het proces. (Participatie in waterbeheer, een vak apart, 2008)

De negatieve kanten van burgerparticipatie

De wetenschap is kritisch over de inzet van participatie in de overheid. Zo vertelt Venderloo (Hoe worden wij beïnvloed, 2009) dat er een mythe is dat inspraakbijeenkomsten altijd een goed middel zijn om de burgers te betrekken. Inspraakbijeenkomsten werken namelijk vaak averechts, juist de mensen die een negatieve houding hebben ten opzichte van het onderwerp komen naar dergelijke bijeenkomsten en door de groepsdynamiek wordt een dergelijke negatieve houding alleen maar versterkt. Het herkennen van de belanghebbenden hangt onlosmakelijk samen met het (her)kennen van de belangen. (Participatie in waterbeheer, 2008)

Verschillende niveaus van participeren

Er zijn verschillende niveaus waarop overheid en burgers kunnen samenwerken. De participatieladder geeft een gestructureerd overzicht van deze verschillende samenwerkingsniveaus. De mate waarin de burger invloed heeft op de beleidsvorming groeit naarmate men hoger op de participatieladder staat.

1. Informeren: Laten weten wat er gaat gebeuren.
2. Raadplegen: Vragen naar wat er leeft en wat men wenst.
3. Samenwerken/ actieve participatie: Samen zoeken naar de beste oplossing.

Je kan bij burgerparticipatie aan allerlei verschillende creatieve vormen van samenwerking denken.

Enkele creatieve voorbeelden van creatieve van burgerparticipatie;

Joint fact finding; een ontmoeting van alle belanghebbenden met directe kennisuitwisseling over het beoogde gebied;

Scenario-ontwikkeling; waarbij tijdens een workshops meerdere scenario's voor het gebied zijn ontwikkeld;

Co-waardering; daarbij worden de scenario's op interactieve wijze gewaardeerd door de betrokkenen;

Focusgroep; De term 'focus' suggereert dat een groep mensen met veel diepgang een inhoudelijk scherp omljnd en beperkt onderwerp bespreekt.

Inspiratiebezoek; Bij een inspiratiebezoek gaat een groep deelnemers vanuit de doelgroep een of meerdere relevante voorbeeldprojecten bezoeken. Belangrijk is dat er veel voor de doelgroep belangrijke aandachtspunten aan bod komen en daarmee zichtbaar serieus genomen worden.

Plus-min-interessant: Methode om ideeën te ordenen, ideeën een kans te geven, genuanceerd oordelen/evalueren. Essentie is ideeën niet geheel weg te gooien, maar de onbruikbare kanten expliciteren en daar oplossingen voor genereren.

Belevingsonderzoek; (in de vorm van enquête of interviews) gericht op het leren kennen van de beleveniswerelden van de betrokkenen. Om een beter zicht te krijgen op hun ideeën, emoties, gedachten en gevoelens.

Het Likelihood model; betrokkenheid en motivatie

Het Elaboration Likelihood Model (ELM) van Petty en Cacioppo (De transactionele overheid, 1998) is een model dat beschrijft hoe informatie verwerkt wordt door 'ontvangers' en welke invloed dat kan hebben op houding en gedrag. Volgens ELM wordt informatie op 2 manieren verwerkt: grondig of oppervlakkig. Een grondige verwerking noemt men de centrale route, een oppervlakkige verwerking de perifere route.

De route die wordt gevolgd heeft volgens het model te maken met twee belangrijke 'componenten'. De eerste component is de motivatie van de ontvanger. De motivatie neem toe als er een sterke betrokkenheid is bij het onderwerp. De motivatie wordt ook verhoogd bij mensen die een hoog belang voelen. De tweede component is de mogelijkheid tot het verwerken van de informatie, oftewel zijn ze in de gelegenheid, worden ze op de juiste manier bereikt, maar ook; zijn ze slim genoeg het te begrijpen. Beide componenten moeten aanwezig zijn wil de ontvanger kiezen voor grondige verwerking (centrale route). Wanneer de betrokkenheid én de mogelijkheid gering zijn, zegt het model dat de informatie oppervlakkig wordt verwerkt (de perifere route). Hoewel de perifere route gemakkelijker te bewerkstelligen is dan een centrale route, vindt er hooguit een tijdelijke en zeer beperkte beïnvloeding van gedrag plaats. Meningingen die zich vormen of veranderen via de perifere route zijn relatief zwak. Dat wil zeggen dat ze minder blijvend, sneller weer te beïnvloeden zijn en minder sterk aan gedrag gerelateerd zijn dan centraal gevormde mening. Bij milieu-onderwerpen blijkt, (evenals bij andere maatschappelijke thema's zoals verkeersveiligheid of water- en energiebesparing), lage betrokkenheid eerder regel dan uitzondering. Over het algemeen gaat het om onderwerpen die ver van iemands bed lijken te staan, of over routinegedrag waarover men niet meer nadenkt en waarbij men niet gevoelig lijkt voor informatie. (De transactionele overheid, 1998).

Hoog betrokkenen die de centrale route nemen moeten worden benaderd met aansprekende argumenten. Bij laagbetrokkenen moet gerealiseerd worden dat een relatie aangaan niet zomaar mogelijk is. Indien contact toch wordt gewenst, moeten ze via de perifere route aangesproken worden. Ze zullen in eerste instantie het best bereikt worden via prikkels, emotie, eenvoud, en meningen van anderen. Met inhoudelijke feiten wordt de laag betrokken doelgroep niet bereikt. Een duurzame relatie aan gaan met deze doelgroep is dus niet realistisch. Wel kan de doelgroep na het volgen van de perifere route geïnteresseerd geraakt zijn en vervolgens de centrale route volgen. Je moet je daarbij dus van bewust zijn dat het creëren van een duurzame relatie meer een lange termijn strategie is waarbij we beginnen bij de Perifere route.

De watertrap

De Watertrap combineert de veel gebruikte 'Participatieladder' en het Elaboration Likelihood Model. Bij het gebruik van Watertrap worden drie stappen doorlopen: (Bewoners aan de bak, 2007)

Stap 1: In de eerste stap wordt bepaald of de activiteit zich in algemene zin leent voor participatie van burgers en andere partijen.

Stap 2: In stap 2 wordt nagegaan welke randvoorwaarden van invloed zijn op de kans van slagen van het participatieve proces. Er worden tal van tips gegeven om de effectiviteit van de participatie zo groot mogelijk te maken en om de kans op succes te maximaliseren. Twee randvoorwaarden staan hierbij centraal: 'motivatie', en 'mogelijkheid' van de doelgroep om te participeren conform het ELM model.

Stap 3: In stap 3 worden de maatregelen om motivatie en mogelijkheid te vergroten doorlopen om zo de score optimaal te krijgen voor het project. Juist door je niet te beperken tot de standaard informatieavond, kunnen goede resultaten worden behaald.

12.8 De converserende overheid

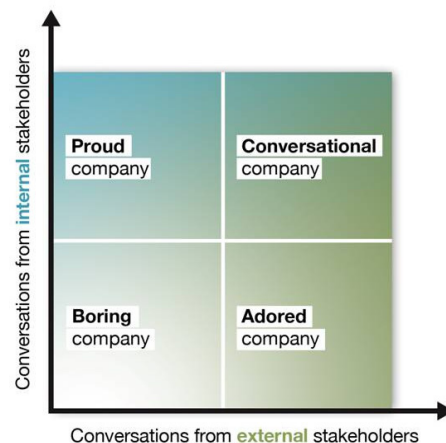
Word of mouth, mond-tot-mondreclame, is nog altijd de beste manier om invloed te krijgen op de reputatie van je organisatie. Om een product of dienst aan te bieden of om aan de wereld te laten weten dat je bestaat. 'Wanneer je mensen binnen en buiten jouw organisatie kan inzetten als ambassadeur voor jouw product, mensen die enthousiast zijn over jouw onderwerp, dan heb je goud in handen', vindt Van Belleghem. (Conversationmanager, 2012)

De ultieme kracht van word of mouth wordt zichtbaar bij een Tupperware party. In een bestaand sociaal netwerk worden ervaringen uitgewisseld over de producten en ontstaat een sociale druk om producten te bestellen. Dit wordt steeds vaker aangevuld door digitale varianten; online platforms. Sociale media zorgen ervoor dat het bereik van een bericht een stuk groter en sneller is geworden.

Wat maakt de overheid hierin anders dan een commerciële organisatie? Als het gaat om contact met de doelgroep, lijkt bij de overheid dezelfde mechanismen op te treden als bij commerciële organisaties. Een converserende overheid luistert naar haar doelgroep en laat zien hoe het contact gebruikt wordt om de dienstverlening te verbeteren. Dit heeft weer een positieve invloed op het imago van en het vertrouwen in de overheid. Hoewel sociale media dit vereenvoudigen blijft de essentie bestaan uit de relaties en gesprekken tussen mensen. De belangrijkste conversatiestarter is de ervaring met jouw organisatie die burgers met elkaar delen. Hoe burgers jouw dienst of boodschap – positief of negatief – beleven is de hoofdreden om over de organisatie te praten. Denk bijvoorbeeld aan een snel ingewilligde vergunningaanvraag, afgehandelde klacht, of informatie verzoek. Maar je kunt ook denken aan twitterende dijkopzichters of ecologen die een leuk visje hebben gevonden. Het is allemaal 'conversatiepotentieel' dat je kunt inzetten om ervoor te zorgen dat er over jou gesproken wordt. (Hoeke, 2013)

Waterschap Aa en Maas als 'proud company'

Op zoek naar het conversatiepotentieel kun je het conversatiekwadrant van Van Belleghem gebruiken, waarin de hoeveelheid gesprekken van internen tegen de externen is afgezet. Zo heb je de 'boring company' waarin weinig tot geen gesprekken over de organisatie van eigen medewerkers en externen plaatsvinden, een 'proud company' waarover medewerkers vol trots vertellen, maar wat niet wordt opgepakt door externen, een 'adored company' die veel fans heeft die geloven in het merk, maar waar vanuit de organisatie echter geen geluid komt en tenslotte de 'conversational company': de ideale mix tussen proud en adored companies waar zowel intern als extern gesprekken ontstaan.





13 INZICHTEN LITERATUUR

Inzicht 1

Waterschap Aa en Maas moet het eerst willen, kunnen en vervolgens doen!

Om een verandering van taak- naar klantgericht denken in waterschap Aa en Maas voor elkaar te krijgen is meer nodig dan communicatieberichten 'zenden' over b.v. goed gezuiverd water. De theorie van Thought leadership geeft aan dat een organisatie werkelijk verbinding moet willen hebben met zijn klanten. Zodat de burger denkt, waterschap Aa en Maas begrijpt mijn wereld en helpt mijn probleem mee op te lossen. Dit vraagt veel van de organisatie zelf, een werkelijk andere manier van denken over kennis, innovatie en echte focus op wat klanten willen.

Inzicht 2

Golden Circle maakt niet de match met waarden van de burgers in tegenstelling tot Thought leadership

De Golden Circle (eerder gebruikt door waterschap Aa en Maas) heeft veel overeenkomst met de theorie van Thought leadership. Bij de Golden Circle wordt op zoek gegaan naar de waarde van het bedrijf. Het is ook vooral gericht op marketing en product denken. Thought leadership doet dit ook maar gaat meer op zoek naar de match met de waarden van klanten. Beide methode zijn geschikt een geloofwaardig bedrijfsverhaal te vertellen (positionering en corporate story) maar de vraag is hoe geschikt het model is als gaat om verbinding met stedelingen.

De 'Why' is in het positioneringstraject van Aa en Maas als volg beschreven⁸;

Water is de basis van alles. Zonder water geen bestaan. Op een onbewoond eiland overleef je langer met water dan met geld, goud of zelfs voedsel. Terwijl te veel water onze veiligheid kan bedreigen. Eigenlijk is niets zo waardevol als water. Wij, van Aa en Maas, weten zo veel over water en zijn zo gedreven en betrokken bij water, dat wij de waarde van water niet alleen willen behouden maar willen vergroten in de toekomst, voor mens en maatschappij.

⁸ Deze 'why' formulering is nog conceptueel en wordt nog niet gedragen door de organisatie. Ik denk dat mijn kritische kijk op de concept juist daarom bruikbaar is.

Inzicht 3

Kritiek op de huidige 'why' tekst

Ik constateer dat de 'why' tekst uit het positioneringstraject nog erg veel onderdelen heeft van de 'wat' en 'hoe' cirkels van het model en nog erg weinig rekening houdt met de 'echte' persoonlijke waarden van burgers. 'Waarom mag ik bestaan'?

Inzicht 4;

Is het waterschap 'fan-waardig'?

Een merk (in dit geval het waterschap) moet interessant genoeg zijn om te ontmoeten en een emotionele relatie (bronpunt) mee aan te gaan. Het moet iets toevoegen aan het leven. Daar zou het waterschap natuurlijk werk van kunnen maken. De vraag is echter hoeveel moeite het waterschap zou moeten doen om echte fans te laten ontstaan. Ik twijfel vooral of de 'gun' factor dermate hoog is dat men echt fan zal willen worden zoals bij Madonna of Apple. Ondanks de twijfel of het waterschap 'fan waardig' is, zou het principe wel goed toepasbaar voor zijn kleine groepen betrokken burgers. Maar of dit echt fans kunnen worden? Dat vraagt verder onderzoek naar de inzet van social media gericht op betrokkenen.

Inzicht 5

Burgers en waterschap moeten samenkomen

De overheid organiseert nog te vaak eigen (digitale) discussietrajecten waarin de samenleving niet aanwezig is. De samenleving roert zich op haar beurt op online platforms waar de overheid ontbreekt. De casus Noord/Zuidlijn laat zien hoe vruchtbaar het is als beide kanalen bij elkaar komen.

Inzicht 6

Storytelling bewezen techniek om beter te communiceren

Storytelling is een bewezen techniek om beter te communiceren tussen overheid en burger. Storytelling zou ingezet kunnen worden om de hele doelgroep (100%) te raken. Dit kan ingezet worden in de vorm van een Corporate story maar ook in projectcommunicatie of per regio. 'Zonder water(schap) zou Den Bosch, den bosch niet zijn' (ingespeeld op de waarden authenticiteit/trots).

Inzicht 7

Burgerparticipatie

De kern is dat verbinding tussen burger en overheid niet ontstaat als de overheid niet oprecht geïnteresseerd is in de mening van de burger en bereid is die mening te betrekken in de inhoud van het werk, projecten beheer of nieuw beleid. Burgers hebben snel door als hun mening niet wordt gebruikt. Ze haken af, raken teleurgesteld en spreken negatief over de overheid. Een negatief beeld vertelt zich veel makkelijker door dan een positief beeld. Burgers betrekken in kleine of grote groepen heeft geen zin als het alleen zonder gericht is of op het creëren van draagvlak of acceptatie voor je al bestaande project. De organisatie moet oprecht bereid zijn dat wat de burger belangrijk vindt te benutten. Door aan te sluiten bij de waarden van de burger kan die betrokkenheid ook beter worden voorbereid en zal het beter aan slaan.

De vraag is of dit middel geschikt is voor grote groepen, tenminste als het doel is de beleving van water of waterschap te vergroten. Het zou extreem veel tijd kosten om zo'n verschuiving via participatie plaats te laten vinden. Bovendien is het waterschap hier niet hip genoeg voor, niet-betrokken burgers worden niet bereikt via participatie. Wel kan er een serieuze relatie worden aangegaan met een kleine groep geïnteresseerden. Bijvoorbeeld door samen met hen na te denken over ideeën, oplossingen voor problemen die hen aangaan. Wanneer dit goed gebeurt zullen deze betrokkenen vanzelf de functie als ambassadeur op zich nemen en zal het zich wellicht uitbreiden omdat het mond op mond of via media en pers doorverteld wordt naar een grotere groep.

Inzicht 8

Betrokkenheid & beïnvloeding

Het ELM model toegepast op de situatie van het waterschap, kan tot een conclusie leiden dat het bijna onmogelijk is verandering van houding of gedrag te laten plaatsvinden bij een onbetrokken doelgroep. Zij kunnen wel worden bereikt maar het waterschap is daarbij genooddaakt via de perifere route te communiceren. Dit betekent dat, in boodschappen naar niet-betrokkenen, de boodschap eenvoudig en prikkelend moet zijn en er op emotie/waarden ingespeeld moet worden. Ook blijkt uit de theorie van het ELM model dat het mogelijk is dat de niet-betrokken

doelgroep later de 'Centrale route' zal nemen en dus in staat is tot beïnvloeding. Echter moet er dan eerst iets ludieks gebeuren zodat de burger in staat is de informatie grondig te verwerken. Een voorbeeld is dat de burger erachter komt dat het waterschap tegemoetkomt in haar persoonlijke waarden.

Inzicht 9

Het doel van het waterschap doel van de burger maken

Binnen ELM is de component 'Mogelijkheid' is redelijk makkelijk te beïnvloeden met bijvoorbeeld mediakeuze en communicatiemoment. 'Motivatie' is veel moeilijker. Het betreft hier namelijk de persoonlijke drive van de burger om 'een soort van bijdrage' te leveren aan het waterschap en daar zit nu juist de 'clou'. Men gaat geen inspanning leveren aan andermans doelen. Als iemand je iets vraagt ga je altijd (bewust of onbewust) op zoek naar jouw innerlijke doel waaraan je dit kunt linken.

Het is dus zaak om het doel dat het waterschap heeft ook het doel van de burger te maken. Het lijkt misschien makkelijk, maar hierin schuilt de essentie voor het slagen van goede burgerparticipatie.

Inzicht 10

Waterschap Aa en Maas een echte Proud company

Gedurende dit onderzoek heb ik waterschap Aa en Maas leren kennen als een echte Proud company. De interne trots op het bedrijf en haar resultaten is groot. Het waterschap zal echter nooit een echte conversational company worden, maar op onderdelen kan men veel verder komen. Zoek hierbij aansluiting bij de waarden van stedelingen en faciliteer de interne organisatie met middelen, trainingen, ruimte voor medewerkers om zich extern te mogen profileren. Dit vergt ook veel vertrouwen in de eigen medewerkers.

14 HOOFD CONCLUSIES

Aan het begin van het onderzoek is onderstaande centrale vraag gesteld. Met de getrokken conclusies wordt deze vraag beantwoord. De conclusies worden weergegeven aan de hand van de drie thema's die ook zijn gebruikt om de deelvragen te categoriseren.

1. Belevingswereld en waarden
2. Kennis van en beeldvorming over het waterschap
3. Verbinden en betrekken

Centrale vraag:

'Welke waarden/onderwerpen m.b.t. water spelen een rol bij stedelingen en (hoe) kan het waterschap vanuit die waarden komen tot een wederzijds (communicatief) waardevolle relatie met die stedelingen, zodanig dat er ook meer waardering komt voor het werk van het waterschap?'

14.1 Belevingswereld en waarden

Uit het veldonderzoek blijkt dat de belangrijkste water gerelateerde waarden van stedelingen zijn; Authenticiteit-Trots (op de stad 's-Hertogenbosch), Gezondheid (Lichaam) en Ontspanning-Rust. Stedelingen leggen hierbij niet direct de relatie met het waterschap. Er lijkt sprake te zijn van een mis-match tussen de taken en waarden van het waterschap zelf en die van de stedeling. Bijzonder is te constateren dat stedelingen wél wat hebben met water. Ze beleven het echter heel anders, meer emotioneel en heel persoonlijk. Bovendien associëren ze deze waarden niet primair met het waterschap. Eerder nog met Brabant Water (gezondheid), Gemeente (trots op water in de stad) en terreinorganisaties (mooi landschap in Gement en Bossche Broek).

Als men de stedeling letterlijk vraagt (niet-geholpen én geholpen) naar de taken van het waterschap dan noemt men een breed pallet aan taken. (figuur 1) Blijkbaar kent de stedeling de taken wel, maar legt geen relatie met de bovengenoemde waarden. Pas na ver doorvragen legt men een relatie tussen zuiveren, schoon water en gezondheid. Andere waarden worden nog moeilijker gerefereerd aan de taken. Voor mooi water wordt niet automatisch een relatie gelegd met Authenticiteit en Trots op hun waterstad als taak van het waterschap! Mensen beschouwen mooi water als onderdeel van mooi landschap of mooie stad, niet als taak van het waterschap.

A word cloud of water-related tasks. The most prominent words are 'ZUIVEREN/RIOLERING' and 'DRINKWATER'. Other visible words include 'PEILWATERSTANDEN', 'CONTOLEBEHEER', 'ECOLOGIE/NATUUR', 'ONDERHOUD', 'GEMENT', 'RECREATIE', and 'VISVERGUNNING'.

A word cloud of values. The most prominent words are 'AUTHENTICITEIT/TROTS' and 'GEZONDHEID/LICHAAM'. Other visible words include 'ONTSPANNING/RUST', 'PLEZIER/SPORTIEF', 'VRIJHEID', 'SOCIAAL', 'NATUURLIJKE OMGEVING/MOOI LANDSCHAP', 'LEVENSBEOHOEFTE/DUURZAAM', 'VEILIG VOELEN', 'GEZONDE NATUUR', 'BALANS', and 'NALATENSCHAP'.

14.2 Kennis van en beeldvorming over het waterschap

Inwoners van 's-Hertogenbosch kennen waterschap Aa en Maas meestal bij naam. Ze geven aan de organisatie voornamelijk te kennen van de jaarlijkse rekening of via vrienden. De kennis over de taken van het waterschap is zeer verschillend. Een kwart weet veel te vertellen over de taken. Daarbij speelt leeftijd een opvallende rol. Bijna niemand geeft aan waterschapsverkiezingen belangrijk te vinden, 4 inwoners geven aan ooit te hebben gestemd. Dit is een zeer laag percentage, dat ongeveer overeenkomt met de werkelijke opkomst bij de laatste verkiezingen. Een enkeling geeft aan het wel belangrijk te vinden om 'iets te kunnen vinden' maar ziet dit liever terug in de vorm van burgerparticipatie.

Gebleken is dat er sprake is van een zeer grote waardering (100%) van het waterschap door burgers in de stad. Ook het vertrouwen in het waterschap is zeer groot (100%). Deze uitkomst komt niet overeen met wat landelijk onderzoek zegt over vertrouwen van de burger in de algemene overheid, zoals beschreven in de literatuurverkenning. Blijkbaar scoort het waterschap veel positiever ten opzichte van andere overheden. Een groot deel (60%) geeft aan dat dit komt door het ontbreken van negatieve ervaringen. Hierdoor is er ook een zogenaamde veiligheidsmythe ontstaan. 'Het zit wel goed!' wordt heel vaak genoemd. Er is geen gevoel van direct belang aanwezig bij de burgers. Uit de gesprekken blijkt dat mensen met meer kennis van (de risico's van) water ook meer actieve waardering tonen.

Om de zichtbaarheid van het waterschap in de media te onderzoeken werd in het interview een advertentie uit de beeldencampagne voorgelegd. Slechts één respondent herkent de advertentie. Dit is teleurstellend, gezien de gedachte achter de beeldencampagne, die juist bedacht is om mensen aan te spreken. De beelden worden wel positief beoordeeld, maar niet echt begrepen. Volgens dit onderzoek is het waterschap ook niet zichtbaar in de stad. Toch blijkt dat meer dan de helft van de respondenten wel eens 'iemand' aan het werk ziet met water in de stad, maar weet dan niet goed welke overheid het betreft. Op informatieborden staan vaak de namen van verschillende instanties, wat een negatieve invloed heeft op de herkenbaarheid van het waterschap. Ook is de rol van gemeente en waterschap in de stad zeer onduidelijk. Men kiest dan altijd eerder voor de gemeente dan voor het waterschap.

Wat betreft de informatiebehoefte lijkt er een tegenstrijdige conclusie te zijn. Stedelingen worden 'moe' van algemene informatie zoals een bijsluiters, maar staan wel open voor meer kwalitatieve informatie. De indruk bestaat dat als informatie algemeen is, die dan wel toegepast moet zijn op hun interesses, waarden, buurt, of persoonlijk belang.

De stedeling lijkt te willen weten 'waarom' iets gebeurd. En dan niet waarom in het algemeen (voor droge voeten) maar waarom het voor hen als persoon nodig is. (Voor de gezondheid in uw straat)

14.3 Verbinden en betrekken

Uit het veldonderzoek blijkt dat er sprake is van een grote niet-betrokken doelgroep (75%)⁹. Het is bijna onmogelijk verandering van houding of gedrag te laten plaatsvinden bij deze niet-betrokken doelgroep. Er moet éérst iets heftigs gebeuren voor deze doelgroep kan worden beïnvloed. Er is een (potentieel) betrokken doelgroep van 25%, waar het waterschap communicatief nog weinig mee doet. Het grootste deel hiervan is potentieel betrokken en raakt pas gedurende het interview betrokken. Lang niet alle middelen zijn even geschikt om deze (nog steeds grote) doelgroep te benaderen.

Omdat er verschillende onderwerpen aan bod komen binnen het thema 'verbinden en betrekken' beschrijf ik hieronder de conclusies en adviezen per deelthema.

Thought leadership

Uit het vooronderzoek kan opgemaakt worden dat het waterschap een super ambitieuze organisatie is die goed op de hoogte is van de veranderingen en verschuivingen in de wereld van de overheid. Waterschap Aa en Maas heeft een grote ambitie om met de burger in verbinding te komen, maar hebben geen duidelijke strategie en ondernemen geen actie richting burgers, om die verbinding ook te krijgen.

Thought leadership kijkt naar haar burgers/partners (wat willen zij?) en naar zichzelf (wie zijn wij en waar zijn we goed in). Thought leadership is een manier om proactief in te spelen op de veranderende behoeften van in dit geval burgers. Zodat de burger denkt, waterschap Aa en Maas begrijpt mijn wereld en helpt mijn probleem mee op te lossen. Dit vraagt veel van de organisatie zelf; een werkelijk andere manier van denken over kennis, innovatie en echte focus op wat klanten willen.

De theorie van Thought leadership geeft aan dat een organisatie werkelijk verbinding moet willen hebben met zijn klanten. Het vergt voor het waterschap een vernieuwende manier van kijken, samen met partners, zodanig dat er ingespeeld wordt op een vraag of behoeftes van de doelgroep.

⁹ Deze percentages van 25% en 75% zijn gebaseerd op de onderzoeksresultaten, maar kunnen vanwege het kleine aantal geïnterviewden niet als statistisch representatief worden beschouwd. Omdat uit eerder groter onderzoek vergelijkbare aantallen zijn gebleken, wordt verder wel uitgegaan van deze verhouding als zijnde betrouwbaar.

Wanneer de burger ziet dat het waterschap samen met andere organisaties samenwerkt om te voldoen in zijn behoefte, zal het waterschap worden gezien als een Thought leader; een organisatie die problemen oplost.

In de trendanalyse zijn een aantal trends naar voren gekomen waaruit blijkt dat het waterschap zeker potentie heeft om een thought leader te worden. Hieruit blijkt dat er een opkomende trend is dat water steeds meer wordt gezien als basis van het leven. Wanneer dit werkelijk de behoefte is van de toekomstige burger gaat er een wereld open voor het waterschap.

Daarnaast komt er nog een andere interessante trend uit de analyse namelijk dat er nieuwe verdienmodellen ontstaan. Het waterschap krijgt een steeds meer-voudige rol als actor in totale gebiedsontwikkeling. Zoals bijvoorbeeld de ontwikkeling van *Brainport*¹⁰ waarbij water en natuur meeliften met economische en ruimtelijke ontwikkelingen.

Met deze trends komt het waterschap dus steeds dichterbij de burger. Toch moet het waterschap zijn best doen om echt in de hoofden van de burger te komen. Dit kan door in communicatieboodschappen te focussen op deze trends. (of op andere waarden die belangrijk blijken). Maar vooral door met de stakeholders (partners, burgers, bedrijven) in gesprek te gaan over dit onderwerp. Zorg dat je aanwezig bent op online platforms. Deel de ideeën die je hebt als organisatie.

Zonder dat waterschap Aa en Maas het wellicht in de gaten heeft, is er ontzettend veel potentie in huis om een Thought leader te worden. Ze hebben een monopolie op water(beheer) dat nog veel meer kan worden benut. Tijdens het 'broodje poep' evenement stond het delen van een nieuw idee centraal. 'Afvalwater het nieuwe goud' dat trots werd gedeeld met alle medewerkers. Ook werden collega waterschappen en andere instanties uitgenodigd. Dit allemaal vanuit een initiatief; de grondstoffenfabriek, waarbij waterschappen hun ambities op het gebied van milieu en klimaat realiseren. Nu de burgers nog uitnodigen!

'Thought leadership is de perfecte basis om als organisatie de dialoog met de doelgroep aan te gaan.'

¹⁰ In de gebiedsontwikkeling Brainport Oost werken het Rijk, de provincie, de waterschappen, de gemeenten en de stedelijke regio Eindhoven samen

Burgerparticipatie

Een middel als burgerparticipatie is vooral geschikt om een kleine groep geïnteresseerden betrokken te krijgen en om kwaliteit toe te voegen aan een planproces. Het moet goed worden voorbereid en het is geen middel om grote groepen burgers te betrekken bij het werk van het waterschap. Het moet geen doel zijn om niet geïnteresseerde burgers toch te betrekken. Daar is het waterschap niet 'hip' genoeg voor. Deze groep kan beter aangesproken worden via massacommunicatie waarbij eenvoud, emotie en persoonlijke waarden centraal staan.

Ongeveer een kwart van de geïnterviewden geeft aan, mits goed georganiseerd, open te staan voor een meer betrokken relatie met het waterschap. Daarmee wordt bedoeld het geven van een mening, ideeën, oplossingen voor problemen die hen aangaan. Deze potentieel betrokken groep zou de aandacht moeten krijgen. Wanneer dit goed gebeurt worden zij wellicht ambassadeur van de organisatie op lange termijn.

Het waterschap wordt binnen burgerparticipatie met twee punten geconfronteerd:

Kan en wil de stedeling betrokken worden bij overheidszaken?

De groep geïnteresseerde zijn niet vanzelfsprekend 'fan' of 'betrokken' bij het waterschap. Ook deze groep moet eerst gemotiveerd worden. Dit is niet zo makkelijk, het betreft hier namelijk de persoonlijke drive van de burger om 'een soort van bijdrage' te leveren aan het waterschap en daar zit nu juist de 'clou'. Men gaat geen inspanning leveren aan andermans doelen. Als iemand je iets vraagt ga je altijd (bewust of onbewust) op zoek naar jouw innerlijke doel/waarde waaraan je dit kunt linken. Waterschap moet zich dit realiseren en zorgen dat het doel van het waterschap ook het doel van de burger wordt.

Kan en wil de overheid de burger wel echt volledig betrekken bij overheidszaken?

De kern is dat 'echte' verbinding tussen burger en overheid pas ontstaat als de overheid oprecht is geïnteresseerd in de mening van de burger en bereid is die mening ook te betrekken bij de inhoud van het werk. Burgers hebben snel door als hun mening niet wordt gebruikt. Ze haken af, raken teleurgesteld en spreken negatief over de overheid. Een negatief beeld vertelt zich veel sneller door dan een positief beeld. Dus goed of niet!

Actief burgerschap

Een vorm van actief burgerschap is het adopteren van een stukje water. De groep stedelingen die ik gesproken heb waarderen vrijwel allemaal natuur en landschap in hun woonomgeving. Een groot deel wil hier verder niet aan bijdragen. Maar de (potentieel) betrokken groep wellicht wel. De traditionele manier om hieraan actief bij te dragen, bijvoorbeeld door lidmaatschap van een natuurvereniging of via donaties, spreekt niet iedereen aan. De stedeling die ik gesproken heb wil meer betrokken zijn vanuit een door hen gevoelde verantwoordelijkheid. En bestaan kleine succesvolle voorbeelden van adoptieprojecten waardoor de betrokkenheid is vergroot (Poelenproject voor kinderen van waterschap De Dommel).

Fanstrategie

Het waterschap speelt beleidsmatig al goed in op de nieuwste communicatie inzichten zoals; gebiedsgerichte communicatie en een fanstrategie. Een merk (in dit geval het waterschap) moet interessant genoeg zijn om een emotionele relatie (bronpunt) mee aan te gaan. Het moet zo interessant zijn dat het doorverteld wordt. Het moet iets toevoegen aan het leven. Daar zou het waterschap natuurlijk werk van kunnen maken. De vraag is echter; hoeveel moeite het waterschap zou moeten doen om echte fans te laten ontstaan. Is de 'gun' factor dermate hoog dat men echt fan zal willen worden zoals bij Madonna of Apple?

Uit het veldonderzoek is gebleken dat het waterschap niet tot de verbeelding van grote groepen stedelingen spreekt. Er blijven twijfels of het waterschap 'fan waardig' is. Het zou toepasbaar zijn voor kleine groepen betrokken burgers. Maar of dit fans kunnen worden en of de boodschap wordt doorverteld, wordt niet echt duidelijk in het veldonderzoek.

15 ADVIES: NAAR EEN WAARDE(N) VOLLE RELATIE

Het hoofddoel van het hoofdonderzoek was het achterhalen van de water gerelateerde waarden van stedelingen, om daarmee de communicatie richting de burger beter in te kunnen richten. Aan het eind van het onderzoek werd de vraag 'Hoe dan?' steeds belangrijker.

Een gerichte focus op de waarden van burgers is niet eenvoudig te realiseren voor een overheidsorganisatie. Met de vraag om op zoek te gaan naar de waarden ontstond meteen een veel grotere vraag; waarom willen we dit? Kunnen we dit? Willen doelgroepen dit?

Met name uit het literatuuronderzoek is gebleken dat een werkelijk andere manier van communiceren met burgers, begint bij een andere houding van de organisatie naar die burgers toe. Deze conclusie is vooral gericht op de organisatie zelf en vraagt organisatieontwikkeling en andere vormen van interne communicatie. Het advies hierover is strategisch van aard, de uitwerking hiervan vraagt meer tijd en nieuw onderzoek en heeft ook alleen zin als waterschap Aa en Maas hierin geloofd.

Naast dit advies heeft het onderzoek veel meer inzichten gegeven. Het onderzoek is immers breed opgezet en in eerste instantie gericht op de externe communicatie (stedelingen en hun waarden). Op basis van dit onderzoek zijn diverse operationele adviezen te geven, die wellicht ook eerder en makkelijker uitvoerbaar zijn.

15.1 Strategisch advies

Waterschap Aa en Maas is op zoek naar een meer waardevolle relatie met zijn burgers in de stad (de stedeling). Uit het onderzoek is gebleken dat de eerste associatie die de stedeling heeft met water, niet aansluit bij de communicatie over traditionele taken door het waterschap. Een zelfde afwijkend beeld komt uit het onderzoek naar de diepere waarden die stedelingen voelen bij water gerelateerde onderwerpen.

Er lijkt sprake te zijn van een mis-match tussen de taken en waarden van het waterschap zelf en die van de stedeling. Bijzonder is te constateren dat stedelingen wél wat met water hebben. Ze beleven het echter heel anders, meer emotioneel en heel persoonlijk. Bovendien associëren ze deze waarden niet primair met het waterschap, eerder nog met Brabant Water (gezondheid), gemeente (trots op water in de stad) en terreinorganisatie (mooi landschap zoals Bossche Broek). Het waterschap mist hier kansen. Ze maken de prachtigste dingen, maar die worden amper herkend door hun stedelingen.

Het is zaak dat het waterschap deze onderwerpen/waarden meer gaat claimen. Zodat de burger beseft dat het waterschap ook voor hen bestaat. Dus niet altijd samen met drie andere instanties op één informatiebord. Laat je niet aan de kant zetten, zorg dat de stedeling weet wie er aan het werk is in zijn achtertuin, zorg dat je in het hoofd van de stedeling zit als het gaat om zijn persoonlijke waarden m.b.t. water.

Stedelingen vertrouwen en waarderen het waterschap wél in hoge mate. Meestal is dit echter gebaseerd op het 'niet weten' en door het 'ontbreken van slechte ervaringen'. Dus 'zal het wel goed zijn'. Het waterschap staat gevoelsmatig op grote afstand, verder weg dan andere overheden zoals een gemeente. Uit kwalitatief onderzoek blijkt dat een klein deel (25%) van de respondenten wel bereid is om dieper te investeren in de relatie met het waterschap. Met deze doelgroep is het mogelijk een 'waardevolle relatie' aan te gaan. Voor de overigen (75%) is het waterschap gewoon niet hip genoeg.

Uit het onderzoek blijkt verder dat er twee methoden zijn om deze potentieel betrokken doelgroep(25%) te bereiken. Slechts een klein deel hiervan kan worden bereikt met burgerparticipatie (of actief burgerschap). Deze vorm is vooral gericht op de inhoud/kwaliteit; samen werken aan iets met water. Geadviseerd wordt dit in kleine en creatieve vormen toe te passen. Geïnteresseerden kunnen niet allemaal samen met het waterschap ideeën gaan bedenken.

Toch moet er ingezet worden om deze groep actief te benaderen. De verbinding aangaan met deze groep kan heel goed door gebruik te maken van moderne interactieve media. Zoals het actief aanwezig zijn op LinkedIn en Twitter, maar vooral op discussieplatforms waar deze geïnteresseerden al aanwezig zijn. Dit vraagt een omslag in denken bij het waterschap zelf. Verder onderzoek naar de inzet van Sociale media voor het bereiken van een (potentieel) betrokken groep is gewenst.

De echte vraag is wil het waterschap zelf wel investeren in een waardevolle relatie? Is het waterschap werkelijk bereid zich veel meer in te spannen voor een relatie met deze doelgroep. Respondenten in het onderzoek die eerder ervaringen hadden met burgerparticipatie (meestal gemeente), geven aan vaak teleurgesteld te zijn. Er zijn dus maar twee manieren, goed of niet.

Met de vraag om op zoek te gaan naar de waarden en emoties van de stedeling en deze vervolgens in te zetten in de communicatie, ontstond een veel grotere vraag; is het waterschap hier wel écht toe in staat. Het waterschap zal zich anders moeten gaan gedragen, niet alleen door anders te gaan communiceren maar vooral door anders te zijn!

Werkelijk succes ontstaat pas als de gehele organisatie in staat is de houding richting de burger te veranderen. Inspirerend binnen deze gedachte is de theorie van Thought leadership. Thought leadership omschrijft dat succes pas ontstaat wanneer een organisatie werkelijk verbinding heeft met zijn klanten. Zodat de burger denkt, waterschap Aa en Maas begrijpt mijn wereld en helpt mijn probleem mee op te lossen. Dit vraagt veel van de organisatie zelf, een werkelijk andere manier van denken over kennis, innovatie en echte focus op wat klanten, in dit geval burgers willen. Het is veel meer dan een positionering die gebaseerd is op de mening van de burger. Je bent continue in gesprek

over de thema's die je als organisatie claimt, om samen vooruitgang en verandering te creëren. Waterschap Aa en Maas moet samen met doelgroepen achter die thema's zien te komen. Vervolgens kunnen ze in communicatieboodschappen focussen op deze thema's. Maar vooral door samen met burgers in gesprek te zijn over de onderwerpen claim je een thema.

Er zijn een aantal interessante trends gebleken uit de analyse die bewijzen dat het waterschap potentie heeft thought leader te worden. Sluit daarbij nieuwe verdienmodellen niet bij voorbaat uit. Het waterschap krijgt steeds meer een rol als actor in totale gebiedsontwikkeling. Voorbeelden zijn de gebiedsontwikkeling van Brainport en de Groote Wielen. Ook de trend 'water als basis van het leven' sluit mooi aan. Water is van wezenlijk belang voor bijna alle aspecten van ons leven, niet in de laatste plaats voor onze veiligheid, maar ook voor gezondheid, voedselproductie, energie, recreatie, natuur en transport. Wanneer dit werkelijk de behoefte is van de toekomstige burger gaat er een wereld open voor het waterschap. Mits het waterschap dit weet te claimen. Of nog beter gezegd te verdienen! Hoe? Door in gesprek te gaan met je burgers, je partners, je medewerkers.

De organisatie moet beseffen dat ze met alleen kleine veranderingen (binnen de communicatieafdeling) ook slechts kleine successen zullen bereiken. De ambitie om 'fans' te bereiken en op de agenda van stedelingen te komen kost inspanning. Dit staat haaks op de beperking die de organisatie zich nu op legt door te blijven roepen dat ze vast zitten aan wettelijke kerntaken en bezuinigingen. Natuurlijk is dijken bouwen een kerntaak. Maar als het doel van de organisatie is om een waardevolle relatie aan te gaan met de burgers moeten ze inzien dat daar andere gedachten en andere keuzes voor nodig zijn.

Suggestie voor het waterschap:

'Water als basis van een leefbaar leven'

'Water als basis van een gezond (stads) leven'

Aa en Maas als Thought leader

Om een Thought leader te zijn moet de positioneringsstrategie kloppen met de corporate strategie en de expertise van de hele organisatie. Een goede leidraad om Thought leadership op te bouwen is het volgende stappenplan;

Stap 1:

Als Aa en Maas een Thought leader wil zijn moet eerst worden ingeschat in hoeverre de organisatie het potentieel voor een Thought leadership-thema in huis heeft. Vier vragen zijn daarbij relevant:

- a) Wat zijn de markt/maatschappelijke thema's die momenteel leven bij onze doelgroep?*
- b) Hebben we een relevant vernieuwend perspectief beschikbaar?*
- c) Past dit bij onze kennis en expertise? Doe het niet alleen, kies eventueel partners*
- d) Hebben we de middelen en wilskracht om dit vernieuwende perspectief serieus in te bedden in de organisatie strategie en uitvoering?*

Stap 2:

Formuleer het vernieuwende perspectief
a) In brainstormsessies met medewerkers
b) In Brainstormsessies/co-creaties met partners (burgers, boeren, bedrijven)

Stap 3:

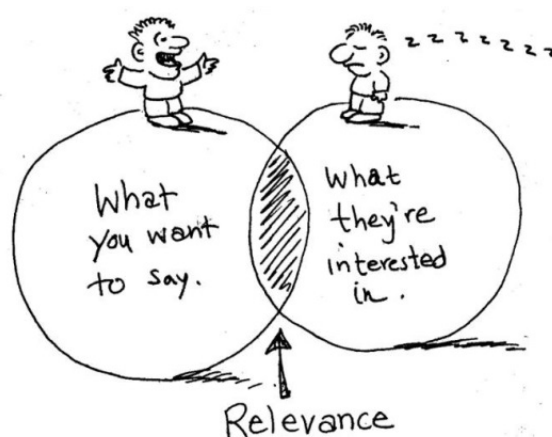
Deel openlijk kennis en expertise (gelinkt aan het vernieuwende perspectief)

Stap 4:

Een belangrijke manier om Thought leadership op te bouwen is door een netwerkplatform rondom het Thought leadership-thema te creëren en daarin zelf een centrale rol te spelen. Organisaties nodigen daarvoor leidende experts of opinieleiders uit om kennis te delen en oplossingen te genereren voor belangrijke vraagstukken rondom het thema.

Stap 5:

Zet het om in actie en resultaat: Om vertrouwen op te bouwen als thought leader moet het waterschap continu blijven werken aan acties en prestaties. Laat aan de burger zien, op welke manier waterschap werkt aan hun waarden en issues.



Thought leadership en het huidige positioneringstraject

Momenteel loopt er een herpositioneringstraject bij waterschap Aa en Maas. Daarbij is de 'why' uit het 'Golden Circle model' toegepast zoals ook eerder aan bod kwam in deze scriptie. Wil waterschap Aa en Maas een 'nieuwe' positie ook daadwerkelijk innemen dan zullen ze vooral ook moeten gaan kijken hoe ze deze positie gaan verdienen. Dat moet samen met partners en burgers, door vertrouwen te winnen. Door alleen te zeggen 'waarom' je bestaat ben je er nog niet. Je moet als organisatie laten zien dat je echt geeft om je burgers. Bij de herpositionering wordt op zoek gegaan naar de waarden en het waarom van de organisatie. Thought leadership doet dit ook maar gaat meer op zoek naar de match met de waarden van klanten. Dit gedachtegoed kan het positioneringstraject daarom enorm versterken.

Kritiek op positionering

Mede door bovengenoemde redenen ben ik van mening dat de huidige 'why' tekst opgesteld tijdens het lopende positioneringstraject nog erg veel onderdelen heeft van de 'wat' en 'hoe' en nog erg weinig rekening houdt met de 'echte' persoonlijke waarden van burgers.

Thought leadership en innovatie

Centraal binnen 'Thought leadership' staat het inspireren van medewerkers en partners/doelgroepen door middel van het uitdragen van 'vernieuwende perspectieven'. Tijdens het 'broodje poep' evenement stond het delen van een nieuw idee centraal. 'Afvalwater het nieuwe goud' de trots werd gedeeld met alle medewerkers. Ook werden collega waterschappen en andere instanties uitgenodigd. Dit allemaal vanuit een initiatief, grondstoffenfabriek waarbij waterschappen hun ambities op het gebied van milieu en klimaat realiseren. Een prachtige start, dat aansluit op dit strategisch advies. Maar nu nog de burgers betrekken!

Thought leadership en massacommunicatie

Unieke ideeën moeten zich natuurlijk wel verspreiden. Het hoeft niet te blijven bij discussietrajecten en platforms. Vormen van storytelling zoals een corporate story zijn prima methoden om de ideeën en de oplossingen die het waterschap biedt voor de problemen van de burgers te verwerken. Máár let wel, wordt eerst een Thought leader.

15.2 Operationele adviezen

Naast het strategische advies heeft het onderzoek veel meer inzichten gegeven. Het onderzoek is immers breed opgezet en in eerste instantie gericht op de externe communicatie (stedelingen en hun waarden). Op basis van dit onderzoek zijn diverse operationele adviezen te geven, die wellicht ook eerder en makkelijker uitvoerbaar zijn. Maar, voor alle hier volgende operationele adviezen geldt eigenlijk dat het pas echt werkt wanneer bovenstaande goed wordt uitgevoerd.

Advies: Belevingswereld en waarden

Thema's claimen

Het advies bestaat uit het claimen van de waterbeleving. Er valt veel voor het waterschap te winnen door de communicatie meer te richten op de meest genoemde waarden van stedelingen, meer dan op taken alleen. Daarvoor zal het waterschap communicatief de concurrentie moeten aangaan met andere overheden, terreinorganisaties en Brabant Water. Thema's als gezondheid en authenticiteit kunnen door het waterschap meer worden geclaimd.

Dit kan door in communicatieboodschappen te focussen op trends of waarden die belangrijk zijn: 'Wij zorgen voor droge voeten' raakt minder dan 'Wij staan aan de basis van een leefbaar leven in uw stad'. Maar vooral door met de stakeholders (partners, burgers, bedrijven) in gesprek te gaan over dit onderwerp. Zorg dat je aanwezig bent op online platforms. Deel de ideeën die je hebt als organisatie over dit onderwerp. (thought leadership)

Kwetsbaar opstellen

Burgers voelen zich veilig, is het communicatief niet beter om ze wat onveilig te laten voelen? Tijdens het onderzoek bleek dat negatieve 'verhalen' en beelden de geïnterviewden raakten. Een (te)groot gevoel van veiligheid, door thema's als 'wij zorgen voor droge voeten' staat de beleving, betrokkenheid, en waardering in de weg. Als waterschap meer 'echte' (dus geen passieve) waardering wil ontvangen, moet de 'het zit wel goed' gedachte worden gedeconstrueerd. En wel zo dat het bestaande vertrouwen in het verantwoordelijke waterschap niet verloren gaat en er geen paniek ontstaat wanneer wordt gecommuniceerd. Als eerste betekent dit dat het waterschap zich kwetsbaarder moet durven op stellen. Dit kan bijvoorbeeld door discussies publiekelijk te maken.

Storytelling

Probeer een authentiek verhaal te vertellen dat beleving creëert. 'Zonder water(schap) is Den Bosch geen Den Bosch' of 'zonder peilbeheer geen boten op de Binnendiezel!'. Een goede eerste zet vanuit de communicatieafdeling is de interne brainstorm die

een aantal weken geleden is georganiseerd. Deze brainstorm had als doel ideeën te bedenken hoe in Helmond de kennis en houding van burgers m.b.t. water(schap) positief te beïnvloeden is. Een van de ideeën was een campagne gericht op Helmond en haar water: Helmond, het Venetië van het noorden! (geclaimd door het waterschap)

Advies: Kennis van en beeldvorming over het waterschap

Zichtbaarheid

Geadviseerd wordt om als waterschap meer onderscheidend te zijn in de stad. Dus niet samen met 3 andere organisatie op een informatiebord. Laat je niet aan de kant zetten door Rijkswaterstaat, Brabant Water, de gemeente of landschapsverenigingen. Zorg dat de stedeling weet wie er aan het werk is in de achtertuin. Deze scriptie richt zich niet direct op projectcommunicatie, daar liggen echter wel de beste mogelijkheden op het gebied van zichtbaarheid. Je hebt op dat moment als waterschap iets te melden aan de stedeling. Er 'verandert' iets dat mensen aanspreekt. Kansen pakken waar ze voor het grijpen liggen!

Informatie

Uit dit onderzoek blijkt dat er een relatie bestaat tussen het kennisniveau van bewoners en hun houding ten opzichte van het water. Op grond hiervan verdient het aanbeveling om bewoners meer te informeren over het water(beheer).

Uit onderzoek kwam ook duidelijk naar voren dat de stedeling het liefst informatie ontvangt die aansluit bij dat wat in zijn directe nabijheid plaats vindt of hem persoonlijk aanspreekt (What's in it for me!). Dit mag ook gaan over gewone 'saaie' onderwerpen als maaien, baggeren, peil veranderen, enz.

Communiceer dus het 'waarom' van de waterschapstaken i.p.v. het 'wat'. Vertel de burger 'waarom' iets gebeurt. En dan niet waarom in het algemeen (voor droge voeten) maar waarom het voor hen als persoon nodig is. (Voor de gezondheid in uw straat)

Beleven is beter dan informeren. Creëer een beleving met wat je wil vertellen.

Uit literatuuronderzoek (elm-model) kwam naar voren dat het bijna onmogelijk is verandering van gedrag te laten plaatsvinden bij een onbetrokken doelgroep. Zij kunnen wel worden bereikt maar het waterschap is daarbij genooddaakt via de perifere route te communiceren. Dit betekent dat, in boodschappen naar niet-betrokkenen, eenvoudig, prikkelend en op emotie/waarden ingespeelde communicatie toegepast moet worden.

Val de stedeling niet lastig met massacommunicatie die er op gericht is draagvlak te creëren. 'wij zijn er voor droge voeten' Draagvlak creëren moet geen doel zijn, voorzien in de problemen en waarden van de burgers, dat moet een doel zijn.

Zet storytelling in om de geïnteresseerde (25%) doelgroep te betrekken. Het waterschap moet 'het eigen verhaal' vertellen. Zonder waterschap geen Den Bosch. 'Het water had 100 jaar geleden niet voor niks een schap nodig'.

Ben creatief in de vorm en de boodschap waarmee je informatie overdraagt. Nog meer dan om de inhoud!

Maak een mobiele app die gericht is op belangrijke waarden van burgers zoals recreatie (ontspanning), gezondheid of de stad(trots). Een voorbeeld is een 'zwembroeken app' die de kwaliteit aangeeft van de nabije zwemmogelijkheden, in combinatie met de temperatuur. In eerste instantie heeft deze app vooral de functie handig en leuk. Daarnaast kan waterschap Aa en Maas de app uiteraard ook anders inzetten zoals om informatie te leveren.

Advies: Verbinden en betrekken

Deel elkaars doelen

Het is zaak om het doel dat het waterschap heeft ook het doel van de burger te maken. Maar ook het doel van de burger, het doel van het waterschap maken. Het lijkt misschien makkelijk, maar hierin schuilt de essentie voor het slagen van goede burgerparticipatie.

Social media

Waterschap Aa en Maas kan véél meer bereiken met sociale media dan dat ze nu doen. Social media valt buiten de scope van deze scriptie, echter liggen er veel kansen. Sociale media zijn meer dan geschikt om 'in gesprek' te zijn met je doelgroep en ze meer te betrekken bij de werkzaamheden. De casussen noord-zuid lijn en Rijkswaterstaat laten zien hoe succesvol een goede inzet van sociale media kan zijn. De, in dit onderzoek gevonden waarden, kunnen goed ingezet worden in de communicatie via social media.

Social media is met name interessant voor de potentiële betrokken stedeling. Deze heeft namelijk potentie om 'fan' te worden. Op dit moment wordt er nog veel te weinig voor gedaan. Daarnaast kan het ook goed ingezet worden voor massacommunicatie richting de minder betrokken burger, er moet dan wel iets 'ludieks' gebeuren waardoor het aantal volgers wordt vergroot. Denk hierbij aan acties, wedstrijden of guerilla campagnes.

Het waterschap heeft geen 'aaibaarheidfactor' maar het is wel gebleken dat de stedeling veel waarden hecht aan onderwerpen en thema's waar het waterschap aan werkt. De stedeling heeft heel veel met water. Ze beleven het echter heel anders, meer emotioneel en heel persoonlijk. Bovendien associëren ze deze waarden niet met het waterschap. Sociale media kunnen ingezet worden om in de communicatie richting de burger dichter bij deze persoonlijke waarden te komen.

Advies is om de komende tijd onderzoek te doen naar de inzet van social media en daarbij een strategisch plan te realiseren.

Burgerparticipatie en co-creatie

Geef burgers de 'mogelijkheid' om zich in te zetten voor het waterschap. Stel een geldbedrag beschikbaar voor het winnende idee. Stimuleer en faciliteer de mogelijkheid tot co-creatie zo goed mogelijk.

Organiseer kleine creatieve brainstorm sessies om samen met burgers/stedelingen tot nieuwe ideeën te komen over persoonlijke onderwerpen. (dus geen bijeenkomsten met 40 burgers in een ontmoetingsruimte !)

'Wij als buurt'

Communiceer in betrokken groepsverbanden. Spreek bijvoorbeeld een buurt aan.

Laat burgers op creatievere manieren meedenken. Zoals via sfeerpanelen waar ze hun voorkeur kunnen geven aan inrichtingen in en om hun huis. Maar ook sociale media zoals Facebook en Pinterest kunnen hiervoor worden ingezet.

Fanstrategie

De fanstrategie is eigenlijk een te vroeg streven. Pas wanneer bovenstaand strategisch advies goed wordt begrepen, zal de fanstrategie een kans 'kunnen' krijgen. Ik adviseer om dan een experiment 'fanstrategie' te starten met een kleine groep betrokken stedelingen. Benut het conversatiepotentieel van fans: probeer een sociaal netwerk te creëren waarop ervaringen worden uitgewisseld. Maak gebruik van een online platforms. Sociale media zorgen er immers voor dat het bereik van een bericht stuk groter en sneller wordt.

Adoptie is een interessante nieuwe methode om burgers te betrekken bij het beheer van natuur en landschap. Uit het onderzoek bleek dat maar een zeer kleine groep enthousiast reageerde op dit idee. Het advies om adoptie meer te richten op scholen en kinderen.

16 NOG WAT IDEEËN

Leuke ideeën van burgers:

Watertaxi

Waterfiets

Een gezamenlijke regenton in de wijk

Een facebook account per wijk of project

Bewegend water in de stad

Regenton gesponsord door het waterschap

Waterspeelplek gesponsord door het waterschap

Ijsbaan in de winter gesponserd door het waterschap



En nog wat ideeën

Jongerenraad: Een jongerenraad is een (klankbord) groep die bijvoorbeeld een keer per maand samenkomt om mee te denken over beleid. (bijvoorbeeld het betrekken van jongeren) Voor de jongeren is dit interessant voor hun cv.

AA en MaaS mobiele app gericht op recreatie en omgeving

Geldbedrag beschikbaar stellen voor burger initiatieven: 'het beste idee voor water'

Interactieve sites voor belangrijke projecten zoals hierzijnwijn van de noord-zuidlijn.

Geef de 'buitenwerkers' eens een eigen twitter account!



17 BRONVERMELDING

Websites

Waarom overheid? (2012, Mei 14). Opgehaald van Storytellingpeople: <http://www.storytellingpeople.nl/storytelling-blog/waarom-overheid/>

Van informeren naar converseren (2012, Juni 19). Opgehaald van Het veranderende communicatievak: van informeren naar converseren: <http://www.frankwatching.com/archive/2012/06/19/het-veranderende-communicatievak-van-informeren-naar-converseren>

Hatert, L. v. (2012). Het veranderende communicatie vak: van informeren naar converseren . Opgehaald van [frankwatching.com](http://www.frankwatching.com).

Mart van Twist, M. v. (2012, September 26). Overheidssturing in een netwerksamenleving kan niet hiërarchisch. Opgehaald van socialevraagstukken: <http://www.socialevraagstukken.nl/site/2012/09/26/overheidssturing-in-een-netwerksamenleving/>

Schutte, A. (2012, April woensdag). Een goede corporate story is gebouwd op authentieke verhalen. Opgehaald van .storytellingmatters: <http://www.storytellingmatters.nl/corporate-branding/item/een-goede-corporate-story-is-gebouwd-op-authentieke-verhalen.html>

Sinek, S. (2012). De Golden Circle. Opgehaald van Eurib kennisbank: http://www.eurib.org/fileadmin/user_upload/Documenten/PDF/Positionering/n_-_De_Golden_Circle.pdf

Interne literatuur

Adviesstaf. (2010-2014). Communicatiebeleidsplan. s'-Hertogenbosch: Waterschap Aa en Maas.

Adviesstaf. (2012). Actieplan tariefstijging. s'-Hertogenbosch: waterschap Aa en Maas.

Adviesstaf. (2012). Beschrijving middelen waterschap Aa en Maas. Den Bosch: Hanneke Koppers.

Adviesstaf. (2013). Communicatieplan. s'-Hertogenbosch: Waterschap Aa en Maas.

Adviesstaf. (2013). Onderzoek naar interne identiteit. s'-Hertogenbosch: Waterschap Aa en Maas.

Afdeling Communicatie. (2012). Actieplan tariefstijging. s'-Hertogenbosch: waterschap Aa en Maas.

Algemeen Bestuur. (2009). Waterbeheerplan. Waterschap Aa en Maas.

Waterschap Aa en Maas. (2012). Klanttevredenheidsonderzoek. s'-Hertogenbosch.

Algemeen Bestuur(2014). Strategienota Waterproof. s'-Hertogenbosch: waterschap Aa en Maas.

Literatuur

Baarda, B. (2009). Dit is onderzoek! Groningen: Noordhoff uitgevers.

Baetens, T. (2012). De ingenieur en de buurman; Communicatie rondom de aanleg van

Noord/Zuidlijn. Den Haag: De raad voor Maatschappelijke ontwikkeling.

Bas Breman. (2008). Participatie in waterbeheer. Utrecht: Watertekens.

Bellegheem, v. (2012). Conversationmanager. Tielt: LannooCampus.

Raad voor openbaar bestuur. (2010). Vertrouwen op democratie.

Bouwman, M. (2012). Mooi Water: van druppel tot stroom. Boxtel: Waterschap de Dommel.

Brabant, D. t. (2013). Slimme overheid. 's-Hertogenbosch: De toekomst van Brabant.

Breman. (2008). Participatie in waterbeheer, een vak apart. Watertekens.

Buijs, J. G. (2007). Beleving en waardering van de heringerichte gamersche waard.

H2O, Tijdschrift voor watervoorziening en waterbeheer, nummer 1, pp. 16-17.

Cees van Woerkom, N. A. (2010). Strategische communicatie. Assen: Van Gorcum.

Shelitha van Hunen (2010). Beleving van water in de stad. H2O -19.

Gerard Bartels, Wil Nelissen. (1998). De transactionele overheid. Utrecht: Kluwe Bedrijfsinformatie.

Halderen, M. v. (2012). Een bedrijf om na te volgen. Rotterdam: Rotterdam school of management.

Heems, Kothuis. (2012). Waterveiligheid: managen van kwetsbaarheid voorbij de mythe van droge voeten. Amsterdam.

Hendriks, T. (2e druk 2013). Corporate Stories. Adformatie groep.

Hoeke, U. (2013, Januari 14). Laat mensen over je praten. Een zoektocht naar onbenut

Conversatiepotentieel bij de overheid. Mechelen: De academie voor overheidscommunicatie.

Kabinetstandpunt. (2000). Anders omgaan met water. Den Haag: Ministerie van Verkeer en waterstaat.

Lengkeek, J. (2000). De culturele en emotionele betekenis van water. Den Haag: NRLO, AWT en RMNO.

Maaskant, B. e. (2008). Burgerbeelden waterkwaliteit. Rijkswaterstaat.

Ministeries V&W en BZK. (2007). Waterbewustzijn en waterbewust gedrag. Den Haag: DGWater & ERC.

Nationale Ombudsman. (2009). 'We gooien het de inspraak in'.

R. Riezebos, J. v. (2011). Laddering. In Positioneren (pp. 106-107). Hoofddorp: Boom Lemma uitgevers.

RIVM. (2001,2003). Watermonitor.

Ruler, B. v. (1998). Strategisch management van communicatie.

Ruler, B. v. (2012). Communicatie NU. Amsterdam: Adformatie groep BV.

Siepel, H. (2012). Congruente overheidscommunicatie. Coutinho.

STOWA. (2007). Bewoners aan de bak. Utrecht: Leven met water.

Venderloo, P. (2009). Hoe worden wij beïnvloed? De invloed van overheidscommunicatie en campagnes op. Den Haag: Bureau Tabula Rasa Communicatie.

Warren, M. E. (2009). Citizen Participation and Democratic Deficits: Considerations from the Perspective of Democratic Theory' in Activating the Citizen .

Wil Michels, Y. M. (2011). Focus op Fans. Utrecht: Thema.

Lezingen

Simon Sinek. (2011, juli 3). Hoe grote leiders tot actie inspireren. Ted.com.

Aarts, N. (2012). Lets interact. De kloof tussen overheid en burger. Hogeschool Utrecht.



Waterschap Aa en Maas
L.M.J. Etemans