Rijkswaterstaat
Ministerie van Infrastructuur en Milieu

Van een reputatiebenadering naar een relatiebenadering

imago-onderzoek en strategisch communicatieadvies



Colofon

Student:	*Martine Gebhart*
Startdatum:	*03 februari 2014*
Einddatum:	*10 juni 2014*
E-mail:	*martine.gebhart@live.nl*
Instelling:	*Fontys Hogeschool Communicatie*
Afstudeerbegeleider:	*Mark de Vos*
Adres:	*Rachelsmolen 1*
	Campus Rachelsmolen (R4)
	5612 MA Eindhoven
Afstudeerorganisatie:	*Rijkswaterstaat Zuid-Nederland*
Afstudeerbegeleider:	*Suzanne Maas*
Adres:	*Rijkswaterstaat Zuidwal 58*
	5211 JK 's-Hertogenbosch

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden vermenigvuldigd en/of openbaar gemaakt worden door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke wijze dan ook zonder voorafgaande toestemming van RWS ZN en de auteur Martine Gebhart.

Voorwoord



Ik heb er lang over nagedacht welke foto ik wilde maken om voorop het titelblad te plaatsen. Toen ik op de uitkijktoren stond bij de Afsluitdijk en naar beneden keek, wist ik het. De rijstroken, auto's, water, mensen, bebording en groen samen in één beeld gevangen. Toen ik deze foto had gemaakt wist ik dat deze foto perfect past op de titelpagina van deze afstudeerscriptie. Het beeld dat ik heb van Rijkswaterstaat Zuid-Nederland sluit hierbij aan, de samenkomst van deze elementen. Daarnaast is mijn beeld van Zuid-Nederland gebaseerd op enthousiaste medewerkers die zeer betrokken zijn bij de organisatie én met de buitenwereld. Ik heb met veel plezier gewerkt aan deze scriptie en heb veel ervaringen opgedaan dankzij deze professionele organisatie. Ik heb een klein deel mogen ontdekken van deze complexe en belangrijke wereld die 24/7 bezig is met bereikbaarheid, veiligheid en leefbaarheid.

Ik wil graag mijn stagebegeleidster Suzanne Maas ontzettend bedanken voor deze ervaring bij Rijkswaterstaat Zuid-Nederland. Door haar enthousiasme, professionaliteit en vertrouwen heb ik dit onderzoek en advies kunnen opleveren. Ik wil ook graag Mark de Vos bedanken voor zijn feedback, inzichten en begeleiding tijdens mijn afstuderen. Evenals de andere docenten die altijd open staan om mee te denken. Daarnaast wil ik mijn studiegenoten bedanken voor de feedback, andere invalshoeken op mijn scriptie en de gezelligheid op school. Ten slotte mijn speciale dank aan alle respondenten van RWS ZN en van de gemeenten. Zonder deze input was het niet mogelijk geweest om af te studeren.

Ik kijk uit naar een toekomst in de communicatiewereld waarbij ik wil bijdragen aan maatschappelijke thema's en waarbij belangen er toe doen.

Veel plezier met het lezen van deze scriptie!

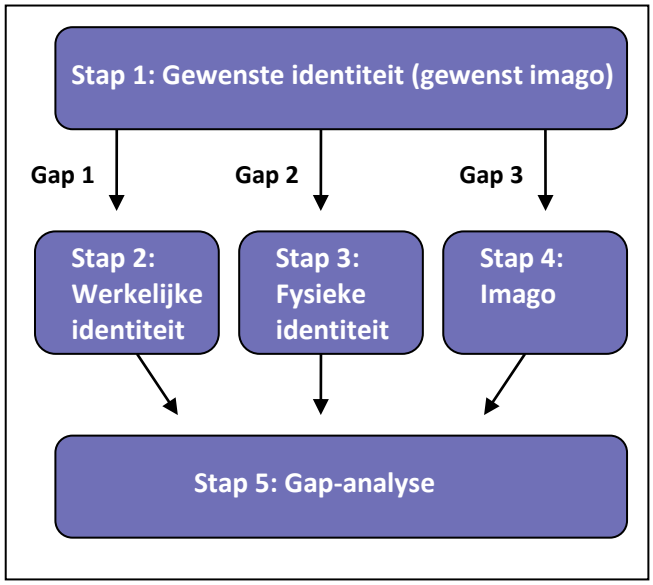
Martine Gebhart
10 juni 2014

Inleiding

Deze scriptie is uitgevoerd in opdracht van Rijkswaterstaat Zuid-Nederland (hierna: RWS ZN). Het doel van dit onderzoek is het meten van het beeld dat gemeenten in Noord-Brabant hebben van RWS ZN. Dit op het gebied van het samenwerken, de relatie, projecten en de communicatie. De scriptie bestaat uit het onderzoeksplan, het onderzoeksrapport met beantwoording van de deelvragen en het strategisch communicatieadvies. Uit dit onderzoek is gebleken dat het huidige imago bij een aantal gemeenten verbeterd kan worden. Bij een aantal andere gemeenten is het de bedoeling om het imago te behouden of te versterken. Er is voordat dit onderzoek werd uitgevoerd geen onderzoek gedaan naar het imago van RWS ZN vanuit het oogpunt van de Noord-Brabantse gemeenten.

Leeswijzer

In deze scriptie is gewerkt met de gap-analyse van Jaap van der Grinten, 2010. In figuur 1 staat de volgorde van de stappen weergegeven. Na dit onderzoeksgedeelte staat in hoofdstuk 5 vanaf pagina 43 het strategisch advies toegelicht. Dit is beschreven op strategisch en tactisch niveau. In het laatste hoofdstuk staan de bijlagen.



- Stap 1: Gewenste identiteit staat beschreven vanaf pagina 14.
- Stap 2: Werkelijke identiteit staat beschreven op pagina 18.
- Stap 3: Fysieke identiteit staat beschreven vanaf pagina 19.
- Stap 4: Imago staat beschreven vanaf pagina 26.
- Stap 5: Gap-analyse staat beschreven vanaf pagina 38.

Figuur 1: Gap-analyse. Jaap van der Grinten (2010)

Gebruikte afkortingen

CenS	=	Afdeling Communicatie en Strategie
HVWN	=	Hoofdvaarwegennet
HWN	=	Hoofdwegennet
HWS	=	Hoofdwatersystemen
IenM	=	Ministerie van Infrastructuur en Milieu
KR8	=	Kracht, is een manier voor de medewerkers om het eigen werk te verbeteren. Dit gebeurt door het inzetten van eigen kennis, ervaring en deskundigheid. KR8 staat voor: K(lantwaarde), R(espect voor medewerkers) en 8(soorten verspillingen).
MIRT	=	Projectenboek met de belangrijkste nationale projecten. Hierin staat de aanpak, fase, tijdsplanning en begroting.
OM+	=	Omgevingsmanagement + , dit is de strategie die gaat over het omgaan met stakeholders.
OP2015	=	Ondernemingsplan 2015, hierin staat wat de organisatie is en hoe ze dat uitdraagt.
RWS	=	Rijkswaterstaat
RWS ZN	=	Rijkswaterstaat Zuid-Nederland

Managementsamenvatting 07

1. Onderzoeksopzet

1.1 Aanleiding 09
1.2 Doelstelling 09
1.3 Onderzoeksvraag en deelvragen 09
1.4 Begrippen kader 10
1.4.1 Wat is imago? 10
1.4.2 Wat is identiteit? 10
1.4.3 Wat is reputatie? 11
1.4.4 Welke benaderingen voor relatie zijn er? 11
1.4.5 Wat is de rol van communicatie in deze benaderingen? 12
1.5 Wat zijn de trends en ontwikkelingen? 13

2. Identiteit RWS ZN

2.1 Wat is de gewenste identiteit van RWS ZN? 14
2.1.1 Onderzoeksmethode 14
2.1.2 Wat is de algemene missie van RWS? 14
2.1.3 Wat zijn de kernwaarden van RWS? 15
2.1.4 Wat is de doorvertaling van missie/visie en de kernwaarden naar medewerkers? 16
2.1.5 Wat is de missie van de afdeling CenS? 17
2.1.6 Vaststelling gewenste identiteit 17

2.2 Wat is de werkelijke identiteit van RWS ZN? 18
2.2.1 Onderzoeksmethode 18
2.2.2 Conclusie werkelijke identiteit (enquêtes) 18

2.3 Wat is de fysieke identiteit van RWS ZN? 19
2.3.1 Onderzoeksmethode 19
2.3.2 Informatie 19
2.3.3 Omgeving 24
2.3.4 Gedrag 25
2.3.5 Diensten/producten 25
2.3.6 Symboliek 25

3. Imago

3.1 Wat is het gewenste imago van RWS ZN? 26
3.2 Wat is het werkelijke imago van RWS ZN? 26
3.2.1 Onderzoeksmethode 26
3.2.2 Welke factoren beïnvloeden het beeld van RWS ZN? 26
3.2.3 Selectie Noord-Brabantse gemeenten 27
3.2.4 Pilot-onderzoek gemeente 0 28
3.2.5 Resultaten interviews 29
3.2.6 Conclusies werkelijke imago (interviews) 33

4. Gap-analyse

4.1 Gap 1 tussen de gewenste identiteit en de huidige identiteit 38
4.2 Gap 2 tussen de gewenste identiteit en de fysieke identiteit 39
4.3 Gap 3 tussen de gewenste identiteit en het werkelijke imago 40

5. Strategisch advies

5.1 Strategisch advies 43
5.2 Theoretische toelichting 44
5.3 Tactisch advies communicatiemiddelen 45
Stap 1
Co-creatie: omgevingsmanagers binnen RWS 45
Intern versterken van co-creatie 46
Landelijke richtlijnen: één RWS 46
Stap 2
Q&A list gemeenten 47
Stap 3
Co-creatie: samen betekenis geven aan de relatie 48
Meten is weten 49
Ontmoeting offline en online 49
5.4 Tijd en budget 50

6. Bijlagen

Bijlage 1 – Analyse van de organisatie 51
Bijlage 2 – Externe analyse, trends en ontwikkelingen 53
Bijlage 3 – Begrippenkader de verdieping 56
Bijlage 4 – Nadere toelichting drie thema's RWS 58
Bijlage 5 – Totale omschrijving ambitie RWS ZN 58
Bijlage 6 – Doorvertaling reorganisatie naar medewerkers 59
Bijlage 7 – Doorvertaling kernwaarden naar stellingen en begrippen 60
Bijlage 8 – Enquête voor medewerkers 61
Bijlage 9 – Interviewvragen voor gemeenten 62
Bijlage 10 – Korte samenvatting interview pilot-onderzoek 64
Bijlage 11 – Resultaten werkelijke identiteit RWS ZN 65

Literatuur 73

Managementsamenvatting

De uiteindelijke onderzoeksvraag die als basis heeft gediend voor dit onderzoek is uiteindelijk geformuleerd als:

'Hoe kan communicatie bijdragen aan het verbeteren van het imago dat gemeenten hebben van Rijkswaterstaat Zuid-Nederland en hoe wordt de samenwerking gezien als het gaat om de relatie, projecten en de communicatie?'*

** Geringe selectie in Noord-Brabant*

Uit het literatuuronderzoek en uit het vooronderzoek blijkt dat RWS vooral gebruik maakt van de reputatiebenadering van Cees van Riel (2010) om het imago te managen. Dit is zeer effectief geweest en uit onderzoek blijkt ook dat gemeenten weten wat RWS is en wat ze willen zijn. Maar uit dit onderzoek blijkt dat het gevoel van deze waarden nog niet altijd aanwezig is. Dit is de belangrijkste gap (kloof) die uit het onderzoek naar voren is gekomen. Bij gemeenten waarmee nauw samengewerkt wordt door medewerkers van RWS ZN, is deze relatie juist wel zeer goed. Dit komt vooral doordat er tweezijdige communicatie (interactie en dialogisering) is. In deze gevallen is het wenselijke imago ook in overeenstemming met de gewenste identiteit van RWS ZN. Hieronder staan de drie gaps uit het onderzoek kort weergegeven. De volledige uitwerking van deze gaps begint vanaf pagina 38.

GAP 1:

- Het wordt (nog steeds) gezien als een dominante organisatie.
- Het is een organisatie die vanwege de vele regels, normen en kaders als bureaucratisch kan worden omschreven. Dit belemmert soms de slagvaardigheid.
- RWS ZN wordt niet als slagvaardig gezien, maar dit willen ze wel zijn.
- RWS ZN verbetert zichzelf niet steeds, maar staat wel open voor veranderingen.

GAP 2:

- Het merendeel van de gemeenten vindt dat er nog meer persoonlijk contact mag zijn zodat ze zich ook meer betrokken voelen. Ook de omgevingsmanagers van RWS ZN willen meer persoonlijk contact.
- Zichtbaarheid/toegankelijkheid richting burgers (tijdens projecten) is nog niet optimaal.

GAP 3:

- Er zijn spontane associaties die negatief zijn. Het merendeel is positief, maar er zijn associaties die voornamelijk betrekking hebben op het niet slagvaardig zijn van RWS ZN. Echter komen de voorgestelde begrippen wel vooral overeen met de gewenste identiteit.
- Door de reputatiebenadering worden alle gemeenten ongeveer op dezelfde manier benaderd en wordt de relatie op ongeveer dezelfde manier onderhouden. Hierdoor zijn er veel verschillende relaties.
- De organisatie is niet slagvaardig genoeg. Dit komt door de vele lagen en hiërarchische indeling.
- RWS ZN staat redelijk open voor vernieuwing of innovatie maar de traditionele handelswijze wordt vaak alsnog gebruikt. RWS ZN is resultaatgericht en kan daardoor niet ondernemend zijn. Ook duren projecten veel langer dan gepland. De gemeenten hebben soms het gevoel dat het sneller kan.
- Bij gemeenten waar RWS ZN niet veel aanwezig is, is er volgens sommige respondenten te weinig communicatie waardoor binding en betrokkenheid missen in de relatie.
- De communicatie richting de burgers uit de gemeenten kan beter, vooral de betrokkenheid. Het is voor burgers niet duidelijk wie nu waar over gaat. Daardoor kloppen de burgers bij de gemeenten aan. De meeste respondenten geven echter wel aan tevreden te zijn over de manier van communiceren naar de gemeente zelf toe. Bij een enkele gemeente kwam naar voren dat er te weinig communicatie is.

Daarnaast zijn de sterke punten beschreven die uit het onderzoek naar voren zijn gekomen. Deze sterke punten zijn gebruikt in de strategie.

Belangrijkste sterktes:

- Medewerkers zijn zeer trots op de eigen organisatie. Er heest duidelijk het gevoel dat de eigen werkzaamheden bijdragen aan het succes van RWS ZN.

- Alle respondenten van de gemeenten geven aan dat RWS ZN professioneel is.
- Er is begrip voor elkaars belangen en manier van werken. Dit komt vooral doordat het allebei overheidsinstellingen zijn en doordat beide partijen te maken hebben met politiek.
- Als communicatiemiddel richting de burgers toe is een inloopavond of inloopplaats het meest effectief.

De gaps samen met de sterke punten uit het onderzoek vormen samen de basis voor de strategie. Deze strategie is ontwikkeld door gebruik te maken van de relatiebenadering die is gemaakt door Grunig, Van Woerkum (waarvan de basis ook is gelegd door Betteke van Ruler). Daarnaast is er gebruik gemaakt van de essentie van de participatiestrategie en de ambassadeursstrategie van Wil Michels uit het boek *'communicatiestrategie'* (2013). De strategie die is ontwikkeld naar aanleiding van dit onderzoek is de 'Samen Verder Strategie'. Deze strategie is ontstaan door de behoefte om als RWS ZN samen met de buitenwereld in de toekomst nog meer, efficiënter en met meer betrokkenheid samen een duurzame relatie op te bouwen. In dit geval dus met de gemeenten in Noord-Brabant en in Limburg.

'Samen Verder Strategie'

De filosofie waarop deze strategie is gebaseerd staat hiernaast weergegeven (een oude Afrikaanse wijsheid). Aangezien iedere gemeente anders is en ieder persoonlijk beeld vooral wordt gevormd door het persoonlijk contact is deze strategie gebaseerd op de relatiebenadering. Hierbij zijn begrippen als dialoog, tweerichtingsverkeer, betrokkenheid en participatie de sleutelwoorden. Het is belangrijk om écht met de gemeenten aan tafel te zitten en te achterhalen hoe de huidige relatie is en wat de verwachtingen van de relatie zijn (verwachtingsmanagement). Hierdoor kan er maatwerk geleverd worden per gemeente. Daarnaast kunnen medewerkers van RWS ZN als ambassadeurs worden ingezet. Dit kan intern, maar ook richting medewerkers van gemeenten. Door middel van inter-persoonlijke communicatie kunnen medewerkers van RWS ZN anderen enthousiasmeren en betrekken. Medewerkers van gemeenten die momenteel zeer enthousiast zijn kunnen ook worden ingezet om positieve en gewenste beelden over te brengen op anderen binnen de gemeente. Een ander aspect van deze strategie is het laten participeren van gemeenten. Het is de bedoeling om als partners betekenis te geven aan de relatie en om daar samen een toekomstbeeld bij te creëren. Hierna kan er samen worden vastgesteld hoe er contact gehouden moet worden, hoe vaak en op welke manier, per niveau. De volledige strategie staat beschreven op pagina 43.

> ''Als je snel wilt gaan, moet je alleen gaan. Als je ver wilt komen, moet je samen gaan.''

De communicatiemiddelen die deze strategie toepasbaar maken staan hieronder opgesomd. De volledige uitwerking staat beschreven vanaf pagina 45. Het is belangrijk om de volgorde van deze stappen aan te houden. Eerst intern, dan extern.

Stap 1 (intern)
- Co-creatie: omgevingsmanagers binnen RWS
- Intern versterken van co-creatie
- Landelijke richtlijnen: één RWS

Stap 2 (extern)
- Q & A list voor gemeenten
- Terugkoppeling feedback

Stap 3 (extern)
- Co-creatie: samen betekenis geven aan de relatie
- Meten is weten
- Ontmoeting offline en online

1. Onderzoeksopzet

1.1 Aanleiding

Voor RWS ZN is het belangrijk dat de communicatie en de relatie met gemeenten optimaal zijn. Hoe dan ook zijn ze belangrijke partners van elkaar als het gaat om bijvoorbeeld projecten, burgers maar ook tijdens calamiteiten. De aanleiding voor dit onderzoek is het feit dat RWS ZN nog niet eerder het imago heeft gemeten (gezien vanuit verschillende Noord-Brabantse gemeenten). RWS ZN heeft echter alleen de eigen ervaringen rond de samenwerking en wil nu dus meten hoe het beeld is van RWS ZN. Kortom, RWS ZN wil graag dat er objectief 'van buiten naar binnen' wordt gekeken. De initiële vraag voor het vooronderzoek was: '*Hoe kan communicatie bijdragen aan het verbeteren of behouden van het imago dat Noord-Brabantse gemeenten hebben van RWS ZN?'*

Daarnaast wil RWS ZN graag een advies over of het imago verbeterd kan worden. En zo ja, hoe dit verbetert kan worden. Het beeld dat onderzocht is gaat vooral over hoe gemeenten vinden dat RWS ZN:

- is als organisatie, dus het algemene beeld dat de gemeente heeft (imago);
- met bewoners uit desbetreffende gemeente omgaat en met de gemeente zelf. Daarnaast in hoeverre RWS ZN de gemeenten bij projecten betrekt en laat participeren (relatie/samenwerken);
- projecten uitvoert (projecten);
- communiceert met de gemeente (communicatie).

Vooronderzoek

De eerste weken is er zoveel mogelijk informatie verzameld. Er is met tien medewerkers in gesprek gegaan over wat hun rol is met betrekking tot gemeenten en over de manier van communiceren met gemeenten. Daarnaast is er gevraagd naar hun visie op de identiteit van RWS ZN. In het vooronderzoek zijn de volgende documenten gelezen: het MIRT-projectenboek (de belangrijkste projecten nationaal), OP2015 over de identiteit van RWS ZN en gelijkwaardige interne documenten. Daarnaast is er voor de opzet van dit onderzoek in gesprek gegaan met een senior communicatieadviseur (van het bestuur in Den Haag) die informatie heeft gegeven over eerdere reputatieonderzoeken die zijn uitgevoerd door Cees van Riel voor RWS. Het belangrijkste inzicht dat na het vooronderzoek is verkregen is dat RWS een zeer complexe organisatie is en dat het belangrijk is om het onderzoek goed af te bakenen. Dit is de aanleiding geweest om de centrale vraag aan te passen. De bedoeling van het onderzoek is nu niet meer het onderzoeken van het algemene beeld dat gemeenten hebben van RWS ZN (dit is veel te breed), maar het onderzoeken hoe gemeenten RWS ZN zien als het gaat om de relatie/samenwerken, projecten en de communicatie.

1.2 Doelstelling

Door het uitvoeren van een imago-onderzoek wordt er gemeten wat het beeld is van de gemeenten die geselecteerd zijn. Hierbij wordt gekeken hoe RWS ZN wordt gezien als het gaat om relatie/samenwerken, projecten en communicatie. Hierdoor kan er worden gewerkt aan de verbetering van dit huidige imago bij een aantal gemeenten. Daarnaast is er gekeken hoe dit imago bij positievere gemeenten kan worden behouden en versterkt.

1.3 Onderzoeksvraag en deelvragen

De aangepaste en definitieve onderzoeksvraag is:

'Hoe wordt de samenwerking gezien als het gaat om de relatie, projecten en de communicatie en hoe kan communicatie bijdragen aan het verbeteren van het huidige imago dat gemeenten hebben van Rijkswaterstaat Zuid-Nederland?'*

** Geringe selectie in Noord-Brabant*

1.4 Begrippenkader

1.4.1 Wat is imago?

Het imago van een organisatie kan kortweg worden omschreven als: ‘’Het beeld dat belangengroepen op een bepaald moment van een organisatie hebben. Dit imago komt voor een groot deel tot stand door het contact dat belangengroepen met de organisatie hebben gehad (Grinten, 2010).’’ Het zou natuurlijk het meest ideale zijn als deze contacten zorgen voor het volledige beeld dat belangengroepen hebben van RWS ZN. Dit is niet het geval. Belangengroepen ontwikkelen hun beeld van RWS ZN ook door het imago van de branche (overheid) of de meningen van vrienden en familie. In figuur 3 op pagina 11 staat de totstandkoming van het imago schematisch weergegeven. Het is dus logisch dat RWS ZN niet alle factoren die van invloed zijn op het ontstaan of op de ontwikkeling van het imago kan beheersen of controleren (Grinten, 2010). RWS ZN heeft bijvoorbeeld geen invloed op het sociale imago over ‘de overheid’.

Het belangrijkste kenmerk van imago is dat het een ontvangergebonden begrip is. Hiermee wordt bedoeld dat RWZ ZN niet één enkel imago heeft maar verschillende. Ook binnen een enkele belangengroep, in dit geval gemeenten, kunnen er grote verschillen zijn tussen imago’s van RWS ZN. Een wethouder kan een compleet ander beeld hebben dan bijvoorbeeld een beleidsmedewerker die zich bezighoudt met infrastructuur. Wat het beeld is van RWS ZN is ontstaan in het hoofd van een medewerker bij een bepaalde gemeente. Dit is persoonlijk, maar ook tijdsgebonden. Dit beeld kan steeds weer veranderen door gebeurtenissen of veranderingen in de organisatie of in de omgeving. (Michels, 2010)

Relatie tussen identiteit en imago

Het is belangrijk dat een organisatie een goede afstemming heeft tussen de identiteit en het imago. Deze twee begrippen kunnen nooit helemaal in balans zijn, dat komt omdat ze te afhankelijk zijn van niet te beïnvloeden factoren. Het meest optimale om te bereiken is dat de identiteit en het imago zo dicht mogelijk bij elkaar komen te liggen. Als dit niet het geval is kan het voorkomen dat een organisatie niet aanslaat bij doelgroepen, dit is wanneer het imago slechter is dan de identiteit. Andersom is ook niet ideaal. Het kan voorkomen dat het imago beter is dan de huidige identiteit. Hierdoor kan het op den duur alsnog mis gaan omdat het imago is gebouwd op los zand. (Michels, 2010)

1.4.2 Wat is identiteit?

Wil Michels beschrijft in zijn boek *‘Handboek voor communicatie’* het begrip identiteit kortweg als ‘Wat de organisatie is en wil uitstralen’. Het begrip kan uitgebreider worden omschreven. Hieronder staat de definitie van ‘organisatie-identiteit’.

Organisatie-identiteit

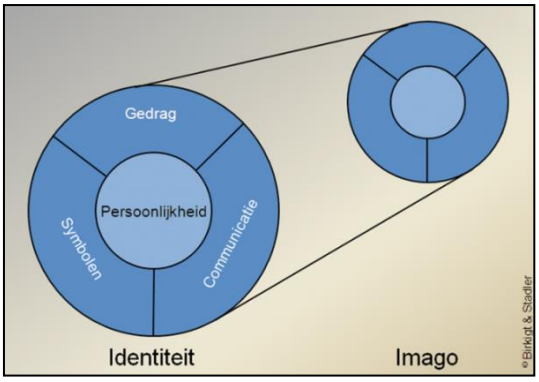
De definitie voor organisatie-identiteit volgens Birkigt, Stadler en Funck (1998) is: ‘Organisatie-identiteit is de strategisch geplande en operationeel ingezette zelfpresentatie en het gedrag van een onderneming naar binnen en buiten toe op basis van een vastgelegde ondernemingsfilosofie, een lange termijn ondernemingsdoelstelling en een bepaald gewenst imago, met de wil alle handelingsinstrumenten van een onderneming als een eenheid naar binnen en buiten toe tot uiting te laten komen.’

Deze definitie stelt als eerste dat de ‘zelfpresentatie en het gedrag’ van een onderneming strategisch tot stand zijn gekomen, dus als een gemeenschappelijk plan. Dit gaat over alle belangengroepen, intern en extern. De identiteit die ingezet is bestaat uit: de ondernemingsfilosofie, de ondernemingsdoelstellingen en het gewenste imago. De definitie gaat er ook vanuit dat de organisatie-identiteit voortkomt uit de organisatiedoelen. Als laatste stelt deze definitie dat alle handelingsinstrumenten, dus vooral alle communicatie-uitingen vanuit verschillende plaatsen goed op elkaar afgestemd moeten zijn.

Deze definitie geeft aan dat het begrip uit meerdere dimensies bestaat. Voorheen werd organisatie-identiteit voornamelijk gezien als de huisstijl, dus alleen de fysieke verschijningsvorm. (Grinten, 2010)

De identiteit bestaat uit een aantal elementen (zie figuur 2). Het is het belangrijk om beleid te voeren op alle drie de elementen van de organisatie-identiteitsmix (ook wel: corporate-identitymix, CI-mix). Deze drie elementen zijn:

- **het gedrag:**
  Het gedrag is verreweg het belangrijkste en meest effectieve CI-instrument. Dit komt doordat het gedrag van medewerkers zorgt voor de beeldvorming van een organisatie door externe partijen.
- **de communicatie:**
  Met de communicatie wordt het aanbod van verbale of visuele boodschappen bedoeld. Dit is het meest flexibele CI-instrument. Dit omdat het tactische en snel in te zetten is. Daarnaast kunnen ook abstracte uitingen worden gedaan die niet door het gedrag overgebracht kunnen worden.
- **de symboliek:**
  De symboliek zou volgens Birkigt en Stadler (1986) de rest van de organisatie-identiteit-uitingen moeten volgen. Dit geeft dan op een impliciete wijze aan waar de organisatie voor staat of voor zou willen staan.



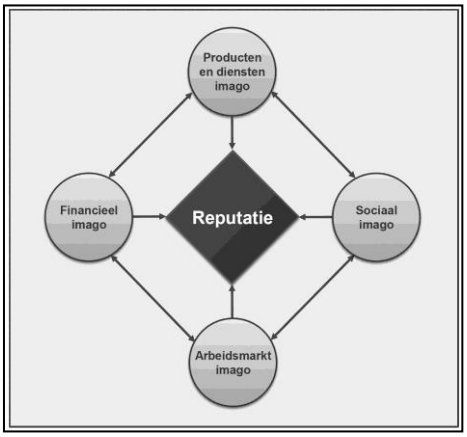
Figuur 2: elementen identiteit

Deze drie elementen vormen samen *de persoonlijkheid* van de organisatie. Deze wordt door Birkit en Stadler (1986) beschreven als: 'das manifestierte Selbstverständnis des Unternehmens'. Dit komt erop neer dat de organisatie eerst zichzelf (*persoonlijkheid*) moet kennen en hiervan een helder beeld moet hebben voordat ze zich via de drie elementen ook zo kan presenteren. (Riel, 2010)

De organisatie-identiteit is ook nog te verdelen in drie verschillende soorten identiteit. Deze drie typen zijn: de gewenste ideniteit, de werkelijke identeit en de fysieke indentiteit. Deze zijn uitgewerkt in drie deelvragen die beginnen op pagina 13.

1.4.3 Wat is reputatie?

Reputatie kan worden omschreven als een beeldvorming die een organisatie oproept bij haar doelgroep. De reputatie bestaat uit vier imagokenmerken namelijk: sociaal imago, financieel imago, product imago en het arbeidsmarkt imago. Hoe deze begrippen zich tot elkaar verhouden, staat hiernaast weergegeven in figuur 3.
Een positieve reputatie werkt als een magneet. De aantrekkelijkheid van RWS ZN wordt versterkt wanneer de reputatie positief is (van Riel, 2010). De verdiepende uitwerking van de invloed van deze imagokenmerken staat in hoofdstuk 3 imago op pagina 26.



Figuur 3: imagokenmerken

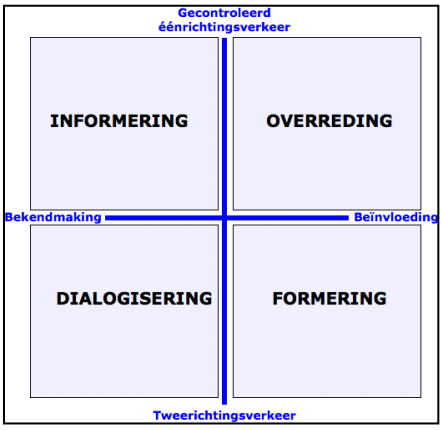
1.4.4 Welke benaderingen voor relatie zijn er?

Een bekende theorie is de reputatiebenadering. Deze benadering gaat er vanuit dat een goede naam van overlevingsbelang is voor elke organisatie. De benadering gaat er ook vanuit dat de organisatie zelf in staat is om actief de perceptie van alle doelgroepen in haar omgeving te beïnvloeden. Deze benadering wordt vooral ondersteund door Cees van Riel en Ron van der Jagt. Dankzij deze personen is de reputatiebenadering bekend geworden in Nederland. Reputatie is het communicatieve instrument voor continuïteit.

De organisatie kiest dus zelf haar positionering en het gewenste beeld bij de stakeholders. Daarnaast voert de organisatie zelf de regie hierover (uitingen en gedrag van de organisatie). De organisatie communiceert hierdoor van binnen naar buiten en het wordt aangestuurd vanuit de top.
Dit betekent dat er een gecontroleerd eenrichtingsverkeer is met enkele uitlopers naar tweerichting en asymmetrisch verkeer. De organisatie staat dus open voor signalen uit de omgeving en deze worden vervolgens intern vertaald en geïmplementeerd in een strategie die de gewenste reputatie versterkt. Tegenover de reputatiebenadering staat de relatiebenadering. De relatiebenadering stelt in tegenstelling tot de reputatiebenadering dat juist een proactieve opstelling tot krachtige kansen en nieuwe inzichten leidt. Door de dialoog aan te gaan benoem je de invloed op elkaar, honoreer je de inzichten van anderen en toont de organisatie zich verantwoordelijk voor situaties en problemen.

Deze benadering gaat er ook vanuit dat de ontvanger zich niet passief, maar juist actief opstelt ten aanzien van boodschappen die men ontvangt van elkaar. Hiermee wordt ook bedoeld dat de ontvanger niet gevuld wordt met gedachten en denkbeelden, maar dat diegene een actieve verwerker is van informatie. Hierdoor construeert die persoon zijn of haar eigen werkelijkheid. Bij deze benadering is het juist de bedoeling dat er echt geluisterd wordt door de organisatie en dat er een dialoog kan ontstaan. Er moeten signalen van buiten naar binnen worden gebracht. Dit kan worden gedaan door in gesprek te gaan met de stakeholders (Morrsinkhof & Smits, s.d.).

Een theorie die dieper ingaat op de relatie tussen twee partijen, is het communicatiekruispunt van Betteke van Ruler. Dit kruispunt beschrijft de vier mogelijke communicatiestrategieën die gehanteerd kunnen worden. Echter kan ook een combinatie worden gebruikt, dit heeft vaak te maken met een bepaalde fase waardoor de strategie steeds wordt bijgesteld. Dit is ook het geval bij RWS ZN, vooral op het gebied van projecten. Bijvoorbeeld: in de eerste fase (verkenningsfase) van projecten is er relatief veel contact en is er sprake van dialogisering (hoe gaan we dit aanpakken?). Wanneer er tijdens dit proces sprake is van conflicten of als blijkt dat verschillende partijen verschillende doelen nastreven is er sprake van formering (overeenkomst sluiten). Wanneer het project in de uitvoeringsfase zit, is er voornamelijk sprake van informering (de weg wordt afgesloten en moet aan alle belanghebbenden kenbaar gemaakt worden) (Michels; 2010).



Figuur 4: communicatiekruispunt van Betteke van Ruler

1.4.5 Wat is de rol van communicatie in deze benaderingen?

Een belangrijk communicatief verschil tussen de reputatie- en relatiebenadering is de visie op hoe het communicatieproces tussen actoren verloopt. De reputatiebenadering gaat veel meer uit van de aanname van transmissie van boodschappen, veelal asymmetrisch en gestuurd. Dit terwijl de relatiebenadering er meer vanuit gaat dat het een circulair proces van betekenisgeving is (de dialoog aangaan). De focus van de reputatiebenadering is dan ook dat ze stuurt op kennis, houding en gedrag terwijl de relatiebenadering vindt dat ook de organisatie zelf haar opvattingen en gedrag moet veranderen. Hieronder staat in een schema weergegeven wat de verschillen zijn tussen deze twee benaderingen.

Reputatiemanagement (van Riel, Van der Jagt*)	***Relatiemanagement (Grunig, Van Woerkum*)***
• Van binnen naar buiten (inside out)	• Van buiten naar binnen en terug
• Lineair, fasemodellen	• Cyclisch, divergeren en convergeren
• Doelgericht	• Doelzoekend
• Gecontroleerd eenrichtingsverkeer tot maximaal asymmetrisch tweerichtingsverkeer (zenderdominantie)	• Tweerichtingsverkeer (a-) symmetrisch (interactie, gelijkwaardigheid, wederzijdse afhankelijkheid)
• Competitie	• Samenwerken
• Doelgroepen	• Actoren

• Boodschap en effect centraal	• Proces en relatie centraal
• Gericht op beïnvloeden corporate image	• Gericht op wederzijdse afstemming en aanpassing van gedrag dus ook eigen identiteit veranderen
• Interventies op gebied van houding en gedrag	• Interventies gericht op bedoelingen, percepties beelden en gevolgen
• Zender wil graag dat ontvanger verandert (overtuigingsvaardigheden)	• Partijen in de interactie veranderen van gedrag
• Accent ligt op regie, sturing en planmatigheid	• Accent ligt op dialoog en bereiken van consensus
• Initiatief ligt bij de zender (organisatie)	• Initiatief ligt bij alle partijen
• Zender handelt naar buiten toe	• Partijen zijn wisselend zender en ontvanger
• Vertel wat je doet en doe wat je zegt	• Samen zoeken en creëren
• Eigen opvattingen opleggen (door herhaling)	• Gemeenschappelijke betekenissen construeren
• Retorische en propagandistische vaardigheden (dwang en overreding)	• Organisatorische dialoog en verantwoordelijkheidsvaardigheden (feedback geven wat je met de input gedaan hebt)

* De basis voor dit schema werd gelegd door Betteke van Ruler.

1.5 Wat zijn de trends en ontwikkelingen?

Hieronder zijn de belangrijkste trends en ontwikkelingen beschreven die spelen in het veld waarin RWS ZN zich begeeft. RWS ZN heeft zelf weinig tot geen invloed op deze trends en ontwikkelingen, maar kan wel kansen benutten en tijdig inspelen op mogelijke bedreigingen. Voor het ordenen van de verschillende trends en ontwikkelingen is gebruik gemaakt van de 'DESTEP-analyse'. Dit bestaat uit de volgende onderdelen: demografische- , economische- , sociaal-culturele- , technologische- ecologische- en politiek-juridische factoren. In de tabel hieronder staan de conclusies van de huidige trends en ontwikkelingen beschreven. In bijlage 2 op pagina 53 zijn de trends en ontwikkelingen volledig beschreven.

Gebied	Conclusies
Demografisch	De invloed van social media op het beeld van personen is altijd aanwezig. De online identiteit is een onderdeel van de gehele identiteit van RWS ZN. Doordat de digitalisering (en globalisering) nog meer doorzet is de invloed van social media 24/7 aanwezig. Daarnaast stijgen het internetgebruik en het gebruik van social media in Nederland aanzienlijk (ook zakelijk). Opvallend is dat het gebruik van internet in Nederland veel hoger en vaker is dan andere Europese landen. Daarnaast blijft het aantal gebruikers van internet en sociale media stijgen.
Economisch	RWS ZN kan in de toekomst te maken krijgen met een nog steeds krimpende economie bij overheidsinstellingen. Dit heeft ook weer invloed op projecten. Het onderhandelen tussen gemeenten en RWS ZN over projecten en budgetten zal nog een grote(re) rol spelen in de gehele samenwerking.
Sociaal-cultureel	Het is belangrijk voor RWS ZN dat allen die contact hebben met de gemeenten, gezamenlijk op dezelfde manier de identiteit van RWS ZN uiten. Zij bepalen immers voor het grootste deel hoe RWS ZN gezien wordt. Het is belangrijk dat er op die momenten positieve ervaringen worden gecreëerd. Dit past binnen de ontwikkeling dat alle uitingen van een organisatie bijdragen aan het eigen imago en dat organisaties door individuele personen kunnen worden afgerekend op de communicatie uitingen. Een andere trend beschrijft dat voor iedere overheidsinstelling tegenwoordig het sleutelwoord 'transparantie' is. Niet alleen naar burgers toe maar ook naar andere overheidsinstellingen. De overheid wordt gezien als één en het is dan ook wenselijk om vertrouwen te hebben in andere overheidsinstellingen. Daarnaast is het alleen zenden van boodschappen of het alleen beslissen geen optie meer. Interactie en transparantie is van belang om vertrouwen te behouden of te krijgen tussen RWS ZN en de gemeenten.

Technologisch	Het is voor RWS ZN belangrijk om technische nieuwe mogelijkheden te monitoren. RWS ZN wil ondernemend zijn en zichzelf steeds verbeteren. Het is alleen niet altijd meteen duidelijk of het toepasbaar is en in welke mate voor een overheidsinstelling. Het te snel najagen van nieuwe ontwikkelingen kan leiden tot te impulsieve beslissingen. Maar het links laten liggen van nieuwe technische mogelijkheden kan leiden tot (versterking van) het beeld dat 'de overheid achterblijft of traag is'.
Ecologisch	Overheidsinstellingen dienen maatschappelijk verantwoord te zijn in al haar facetten. De samenleving gaat er vanuit dat de overheid altijd het maatschappelijk belang voorop zet, het goede voorbeeld geeft en dat de overheid te vertrouwen is. Aangezien RWS ZN meer taken uitzet in de huidige markt is het ook belangrijk dat die organisaties maatschappelijk verantwoord ondernemen.
Politiek-juridisch	Gemeenten krijgen het steeds drukker doordat ze zelf meer taken en verantwoordelijkheden krijgen (door wetgeving). Daarnaast is er door de krimpende economische groei bij de overheidssector een kans dat er minder tijd en budget is voor projecten die samen met RWS ZN worden uitgevoerd. Gemeenten moeten immers meer doelstellingen behalen die te maken hebben met de Participatiewet in tijden van bezuinigingen. Dit kan ook zorgen voor minder capaciteit in tijd of geld.

2. Identiteit RWS ZN

In dit hoofdstuk staat de identiteit beschreven zoals RWS ZN wil zijn en wat ze momenteel is. Deze identiteit bestaat uit:

- de gewenste identiteit (Wat RWS ZN wil zijn);
- de fysieke identiteit (Hoe zich dit uit in de zichtbaarheid);
- de huidige identiteit (Hoe medewerkers RWS ZN zien).

Deze componenten zijn hieronder uitgewerkt aan de hand van kenmerken van RWS ZN en toegepaste theorieën.

2.1 Wat is de gewenste identiteit van RWS ZN?

De gewenste identiteit wordt omschreven als 'wat de organisatie wil uitstralen'. Ook Wil Michels in zijn boek *Communicatiehandboek* en Jaap van der Grinten in zijn boek *Mind the gap* hanteren deze omschrijving. Elementen van de gewenste identiteit zijn de visie, missie en kernwaarden van de RWS ZN. De kernwaarden/merkwaarden worden ook wel de gemeenschappelijke vertrekpunten genoemd. Dit is de woordelijke beschrijving die wordt geprojecteerd naar de interne en externe doelgroepen (Riel, 2010).

2.1.1 Onderzoeksmethode

De gewenste identiteit is onderzocht door middel van deskresearch. Vooral in het document ondernemingsplan 2015 (OP2015) staat hoe RWS ZN gezien wil worden door partners en hoe RWS ZN daarvoor moet zorgen.

2.1.2 Wat is de algemene missie van RWS?

De gewenste identiteit van RWS op landelijk niveau (naar alle externe doelgroepen).

Missie

Hieronder zijn de missie en de kernwaarden beschreven van RWS ZN. Deze zijn gelijk aan de landelijke ambitie van RWS. Dit is zo bepaald omdat het organisatieonderdeel optimaal wil bijdragen aan de ambitie en doelen van RWS. Echter heeft RWS ZN wel een organisatorische ambitie toe te voegen, namelijk: 'we willen als RWS ZN als één eenheid, met één werkwijze, RWS elke dag beter maken.'

De missie van RWS luidt:
''Rijkswaterstaat is de uitvoeringsorganisatie van het ministerie van Infrastructuur en Milieu en werkt dagelijks aan een veilig, leefbaar en bereikbaar Nederland. We willen leven in een land dat beschermd is tegen overstromingen. Een land waar voldoende groen is, en voldoende schoon water. En waar we vlot en veilig van A naar B kunnen. Daarvoor zetten de mensen van Rijkswaterstaat zich dagelijks in. Met ruim 200 jaar kennis van de inrichting van ons land weten ze dat dit meer is dan het technisch uitvoeren van projecten aan weg en water. Het gaat ook om de balans tussen al die belangen: economie, milieu, woongenot. Rijkswaterstaat betrekt daarom burgers bij de inrichting van hun leefomgeving en werkt samen met bijvoorbeeld waterschappen, gemeenten, bedrijven en kennisinstituten. Zo werken we met elkaar aan duurzame oplossingen voor een veilig, leefbaar en bereikbaar Nederland.'' (Rijkswaterstaat, sd). De thema's veilig, leefbaar en bereikbaar zijn in bijlage 4 op pagina 58 uitgebreider toegelicht.

De ambitie van RWS ZN
De ambitie die is beschreven op intranet staat in zijn geheel beschreven in bijlage 5 op pagina 58. Hieronder staat kort de ambitie van RWS ZN weergegeven:

''RWS ZN wil als één eenheid, met één werkwijze RWS iedere dag beter maken. Hierdoor wil de organisatie ervoor zorgen dat er efficiencywinst behaald wordt en er wordt bijgedragen aan een kleinere en slagvaardige organisatie. RWS ZN denkt en handelt op een landelijke uniforme wijze en werkt regionaal slimmer. Hierdoor is er meer ruimte voor deskundigheid, professionaliteit en permanente verbetering. Voor de medewerkers biedt de samenvoeging van de twee diensten (Noord-Brabant en Limburg) naar één RWS ZN meer kansen en een afwisselender werkveld. Door als één eenheid verder te gaan is RWS ZN minder kwetsbaar: extern en intern.'' (Rijkswaterstaat; ambitie, 2013)

2.1.3 Wat zijn de kernwaarden van RWS?
De gehanteerde kernwaarden zijn de essentie van de manier waarop de medewerkers hun taken uitvoeren. De kernwaarden ondersteunen de intrinsieke gedragsregels die nodig zijn om te kunnen werken bij RWS. De kernwaarden zijn: resultaatgedreven, aanspreekbaar, dienstverlenend, integer en ondernemend (RADIO). Daar is onlangs verbindend (V) aan toegevoegd: RADIO-V. (Rijkswaterstaat, kernwaarden, 2013). Hieronder staan de kernwaarden weergegeven, precies zoals ze zijn opgesteld voor de medewerkers.

Resultaatgedreven
- We leveren resultaten die passen bij onze RWS visie en ambities.
- We werken conform de opdracht, binnen de tijd en het budget en komen onze afspraken na.
- We richten ons op onze bijdrage voor de gebruikers en de politiek.
- Met die blik verbeteren we ons werk elke dag.
- We ondersteunen daarbij en zorgen voor heldere opdrachten waarbinnen medewerkers zelfstandig hun kennis en kunde kunnen inzetten om de resultaten te behalen.

Aanspreekbaar
- We kennen onze rol en nemen verantwoordelijkheid voor onze resultaten.
- We staan open voor feedback.
- We geven medewerkers ruimte en vertrouwen om te kunnen leren van hun fouten.
- We schalen tijdig op, proberen problemen niet te lang zelf op te lossen, maar benutten de hulp van onze collega's.
- Het is vanzelfsprekend om complimenten te geven en te ontvangen.

Dienstverlenend
Dienstverlenend zijn kan alleen als we de behoefte van de gebruiker kennen en weten hoe we de klantwaarde kunnen vergroten, zowel binnen als buiten RWS.
- We denken en handelen continu in het belang van de klantwaarde en zijn creatief in het vinden en implementeren van oplossingen. Dit doen we samen met onze partners.

- We stellen ons pro-actief op de hoogte van de klantwensen. Deze wensen nemen we mee in de aansturing en besluitvorming en de ondersteuning van de medewerkers.

Integer
- We kennen de afgesproken normen en handelen daarnaar.
- Belangrijker: we zijn op deze normen aanspreekbaar en spreken anderen er op aan.
- We zorgen voor de benodigde veiligheid.

Ondernemend
Resultaten bereik je in een complexe omgeving niet vanzelf.
- Als we belemmeringen zien, pakken we die aan.
- We staan open voor vernieuwing en nemen initiatief om processen en producten continue te verbeteren.
- We spelen tijdig in op kritische situaties en tonen lef.
- We stimuleren de medewerkers om hun kennis en kunde in te zetten om continue (vernieuwende) verbeteringen tot stand te brengen en te implementeren. Vanzelfsprekend zijn deze verbeteringen gericht op de resultaten van de organisatie.
- Initiatieven worden gewaardeerd en gefaciliteerd met slagvaardige besluitvorming.

Verbindend
- We beseffen dat we samen een resultaat halen, binnen RWS, binnen IenM en met partners.
- We werken op een open en zakelijke manier samen.
- We kijken niet naar organisatiegrenzen, maar naar onze bijdrage aan het resultaat.
- We delen onze kennis en kunde pro-actief en zijn één RWS. (Rijkswaterstaat, kernwaarden, 2013)

2.1.4 Wat is de doorvertaling van missie/visie en de kernwaarden naar medewerkers?

Hieronder staat de peiler die schematisch de kern weergeeft van de missie/visie van RWS. De missie van werken aan droge voeten, voldoende en schoon drinkwater, vlot en veilig verkeer en betrouwbare informatie wordt gedragen door de vier middelste taken die uitgevoerd worden.

Reorganisatie

Sinds 2011 is RWS landelijk aan het reorganiseren. Deze verandering is beschreven in het Ondernemingsplan 2015 (OP2015). De bedoeling van deze reorganisatie is dat de organisatie de komende jaren kleiner en slagvaardiger wordt, terwijl ze veel projecten blijft uitvoeren. Om dit te kunnen realiseren gaat RWS nog meer samenwerken met andere infrastructuurbeheerders, kijkt ze kritisch naar het takenpakket en wordt er meer uitbesteed. Er wordt gestreefd naar één RWS, elke dag beter en samen met anderen. RWS werkt er sinds 2004 al aan om de eigen organisatie op orde te hebben zodat ze een publieksgerichte netwerkmanager, toonaangevend projectmanager, slagvaardig crisismanager en de verbindende informatievoorziening kan zijn. Daarnaast stellen maatschappelijke ontwikkelingen en het politieke beleid RWS voor nieuwe uitdagingen. In 2015 wil RWS dus één Rijkswaterstaat zijn, met één gezicht naar buiten en één team van binnen. Een RWS dat elke dag verbetert, dat meer levert voor de gebruiker, met meer werkplezier (Rijkswaterstaat Ondernemingsplan 2015, 2014). De inhoudelijke uitwerking voor de medewerkers staat in bijlage 6 op pagina 59.



Figuur 5: Missie/visie van RWS. Bron: intranet Rijkswaterstaat; OP2015, 2011)

2.1.5 Wat is de missie van de afdeling CenS?

De gewenste identiteit van de afdeling Communicatie en Strategie (hierna te noemen CenS) staat hieronder beschreven.

Doel

'De afdeling zorgt voor een duurzamer en zichtbare positionering in de regio en draagt bij aan één RWS.' (Sterk in de Regio, Utrecht, 9 juli 2013)

Missie voor de positionering in de regio

De missie van de afdeling CenS is beschreven in 'het profieldocument RWS Regio' door het procesteam Sterk in de Regio (Utrecht, 9 juli 2013). Hieronder staat de missie zoals deze staat vermeld in dit document.

''CenS zorgt voor een duurzame en zichtbare positionering in de regio en draagt bij aan één RWS. CenS doet dit door professioneel regie te voeren op communicatie, strategische analyse van en advisering over complexe dossiers, en betrouwbare bestuursondersteuning. CenS waakt over het imago van RWS, zowel intern als extern. Dit doet CenS door de buitenwereld naar binnen te halen en de binnenwereld naar buiten te brengen. CenS legt verbindingen, signaleert, adviseert, regisseert en initieert. De focus ligt op de relatie met 'het vierde netwerk' (het omgevingswerk, naast HWS, HWN, HVWN). Op deze wijze draagt CenS aantoonbaar bij aan het realiseren van de ambities op het gebied van omgevingsstrategie, positionering in de (bestuurlijke) omgeving en goede besluitvorming.''

2.1.6 Vaststelling gewenste identiteit

De identiteit van RWS ZN is complex en is niet te bepalen aan de hand van een enkele invalshoek. De identiteit van RWS ZN bestaat uit drie invalshoeken:

- de algemene missie en kernwaarden die gelden voor RWS in heel Nederland;
- de doorvertaling van missie/visie en kernwaarden naar de medewerkers;
- de missie en kernwaarden van de afdeling CenS (die regie hebben over het imago intern en extern).

Het is lastig om op een eenduidige manier te bepalen wat nu precies de identiteit is. Dit komt dus door deze verschillende invalshoeken. Maar er is wel een rode draad te ontdekken in de vraag wie RWS ZN wil zijn ten aanzien van samenwerkingspartners. Deze rode draad die in deze invalshoeken beschreven zijn, is hieronder weergegeven.

De kernwaarden waaruit RWS ZN handelt, vormen een onderdeel van de gewenste identiteit. Deze staan hieronder opgesomd:

1. Resultaatgericht
2. Aanspreekbaar
3. Dienstverlenend
4. Integer
5. Ondernemend
6. Verbindend

Deze kernwaarden uiten zich ten opzichte van de relatie/samenwerking met gemeenten door: *Resultaatgericht te zijn, professioneel te handelen, een betrouwbare partner te zijn in de regio, samenwerkingsgericht te zijn, open staan voor participatie, door deskundig en vernieuwend te zijn*. Dit is dan ook het vastgestelde uitgangpunt voor de gewenste identiteit van RWS ZN op het gebied van samenwerking met gemeenten. Deze vaststelling is voortgekomen uit het OP2015, gesprek met senior communicatieadviseur en gesprekken met omgevingsmanagers. Daarnaast is er gebruik gemaakt van het model Reputatie Monitor RWS gemaakt door Cees van Riel.

Dit staat verder toegelicht in bijlage 3 op pagina 56. De uitleg van de kernwaarden naar de keuzes voor de stellingen en begrippen staan in bijlage 7 op pagina 60.

2.2 Wat is de werkelijke identiteit van RWS ZN?

De werkelijke identiteit is 'datgene wat werknemers als kenmerkend beschouwen voor de organisatie.' (Jaap van der Grinten, Mind the Gap, 2010). Het gaat er dus over hoe de medewerkers denken over RWS ZN. Dit geeft inzicht in welke karakteristieke kenmerken RWS ZN heeft volgens de medewerkers en welke zaken wel of niet goed gaan binnen de organisatie.

2.2.1 Onderzoeksmethode

Door middel van een enquête is de werkelijke identiteit van RWS ZN gemeten. Er zijn 30 medewerkers aangeschreven waarvan 22 enquêtes zijn ingevuld. Daarnaast zijn er tien gesprekken gevoerd met medewerkers die vaak contact hebben met gemeenten. De informatie uit de gesprekken komt goed overeen met de uitkomsten van de enquêtes. Maar om deze meningen dus te versterken zijn er ook 22 enquêtes ingevuld door medewerkers (andere medewerkers dan met wie een gesprek is gevoerd). De medewerkers zijn van tevoren geselecteerd. Het is namelijk belangrijk dat deze medewerkers contact onderhouden met gemeenten die onderzocht worden. De medewerkers die geselecteerd zijn hebben verschillende functies en hebben ook op verschillend vlak contact met gemeenten.

2.2.2 conclusies werkelijke identiteit (enquêtes)

Uiteindelijk hebben 22 medewerkers van de 30 aangeschreven personen de enquête ingevuld. Dit is dus een respons van 73,33%. Alle uitgewerkte resultaten van deze enquête staan in bijlage 11 op pagina 65. Hieronder zijn alleen de conclusies weergegeven.

- **RWS ZN wordt gezien door medewerkers zoals ze gezien wil worden**

RWS ZN wordt gezien als een professionele organisatie die open staat voor belangen van anderen en die zichtbaar is in de regio. De meeste respondenten zijn het helemaal eens (en eens) met de stelling dat RWS ZN veel kennis heeft. Daarnaast vindt de meerderheid ook dat RWS ZN een betrouwbare partner is, dat ze met veranderingen meegaat en resultaatgericht is. Daarom kan worden geconcludeerd dat RWS ZN door de medewerkers gezien wordt zoals ze gezien wil worden. Echter scoort de stelling: 'RWS ZN verbetert zichzelf steeds' wel laag. Dit ondanks dat het een speerpunt is van RWS: 'RWS elke dag beter'. Er zijn ongeveer evenveel respondenten positief als negatief over de stelling of RWS ZN zichzelf steeds verbetert.

- **RWS ZN is dominant en niet duurzaam genoeg**

RWS ZN wordt ook gezien als een dominante organisatie. Dit komt duidelijk naar voren uit de enquêtes, maar ook uit de gesprekken met een aantal medewerkers. Daarnaast is de meerderheid van mening dat RWS ZN geen duurzame organisatie is. Dit laatste is verklaarbaar aangezien dit (nog) niet één van de belangrijkste speerpunten van RWS ZN is.

- **Geen mening**

De meeste 'geen mening'-antwoorden zijn gegeven bij de stellingen of RWS ZN een duurzame organisatie is en of RWS ZN gebruik maakt van expertises in de markt. Dit kan worden verklaard doordat het om losse begrippen gaat zonder de context. Zo kan het woord 'duurzaam' worden opgevat als maatschappelijk verantwoord of als consistent. Tevens is er een aantal keer als cijfer '2-3' aangegeven, dus 'mee eens' – 'mee oneens'. Dit is opgevat als geen mening.

- **RWS ZN is niet slagvaardig en niet onafhankelijk**

De meerderheid vindt dat RWS ZN een organisatie is die niet slagvaardig is en niet onafhankelijk. Daarnaast vindt de meerderheid RWS ZN ook bureaucratisch.

- **Imago bij gemeenten**

De meerderheid denkt dat RWS ZN een sterk en positief imago heeft bij de gemeenten. Hieruit blijkt dus dat de medewerkers vertrouwen hebben in de samenwerkingen die er momenteel zijn tussen RWS ZN en gemeenten.

- **WordCloud: 'Resultaatgericht' past het best bij RWS ZN**

Het begrip 'resultaatgericht' werd het meest genoemd als passend bij RWS ZN, daarnaast stond dit woord het vaakst op de eerste plaats. De meest genoemde opvolgende begrippen zijn: veelzijdig, loyaal en daarna samenwerkend. Opvallend is dat professioneel maar één keer genoemd is, terwijl bij de stelling of RWS ZN professioneel is, maar liefst 93% hierop positief heeft geantwoord. Het begrip veelzijdig is ook vaak genoemd. Dit is verklaarbaar doordat voor de meeste medewerkers het unieke aan RWS ZN is, dat het een uitvoeringsorganisatie is die ook in de politieke wereld aanwezig is. Daarnaast is het begrip samenwerkend genoemd, wat RWS ZN ook wil zijn. Uit de andere stellingen blijkt dat RWS ZN wil participeren en een partner in de regio wil zijn.



Figuur 6: WordCloud medewerkers over RWS ZN (2014)

- **Trots op RWS ZN**

Het is opvallend dat 100% van de respondenten positief antwoordt op de stellingen die te maken hebben met RWS ZN als werkgever:

- 100% heeft het gevoel dat het eigen werk bijdraagt aan het succes van RWS ZN;
- 100% voelt zich thuis bij RWS ZN;
- 100% geeft aan dat RWS ZN en diegene zelf goed bij elkaar passen;
- 95% is trots op RWS ZN, 5% heeft geen mening hierover gegeven.

Deze cijfers geven aan dat medewerkers trots zijn op RWS ZN en dat ze zich goed vinden passen bij de organisatie. Ze hebben een hoge betrokkenheid bij de organisatie en voelen zich thuis en op hun gemak. Medewerkers hebben hart voor de organisatie en zetten zich voor 100 procent in voor de organisatie. Belangrijk om te vermelden is dat er geënquêteerd is voordat alle fasen van de reorganisatie doorlopen zijn.

2.3 Wat is de fysieke identiteit van RWS ZN?

De fysieke identiteit is volgens Jaap van der Grinten in zijn boek *Mind the gap (2010)*: 'Het actief uitvoeren van werkzaamheden en het zichtbare resultaat daarvan leidt tot het ontstaan van de fysieke identiteit'. De fysieke identiteit uit zich ook in alles wat je kunt waarnemen van de organisatie. Dit omvat dus de huisstijl, het logo, de producten, het gedrag van de medewerkers en ingezette communicatiemiddelen. De fysieke identiteit kan worden ingedeeld in vijf categorieën.

1. Informatie: welke communicatiemiddelen worden ingezet (intern en extern)?
2. Omgeving: welke middelen zijn zichtbaar in de omgeving?
3. Gedrag: hoe gaan medewerkers om met gemeenten?
4. Producten/diensten: wat is de zichtbaarheid van producten/diensten?
5. Symboliek: wat wordt er bedoeld met het logo en de huisstijl?

2.3.1 Onderzoeksmethode

De fysieke identiteit is te achterhalen door alle uitingen van RWS ZN te analyseren. Hierbij komen alle vijf de elementen aan bod die samen de fysieke identiteit vormen. Dit wordt onderzocht door middel van deskresearch. De voornaamste bronnen hiervoor zijn intranet, internet en de locatie in ’s-Hertogenbosch.

2.3.2 Informatie

RWS ZN heeft verschillende interne en externe communicatiemiddelen, daarnaast zijn sommige hiervan online of offline. Sommige communicatie-uitingen zijn online én offline.

Communicatie-uitingen

- Mobiele telefoons

Iedere medewerker heeft een eigen mobiele telefoon, zodat ze altijd bereikbaar zijn. Daarnaast is er piket. Dit betekent dat een medewerker van communicatie buiten werktijd het aanspreekpunt is voor persvragen of calamiteiten.

- MIRT 2014 (projectenboek)

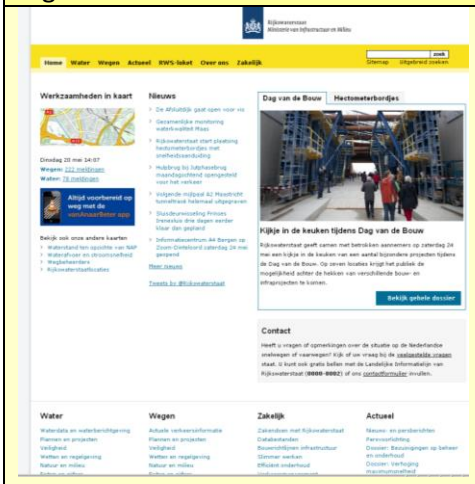
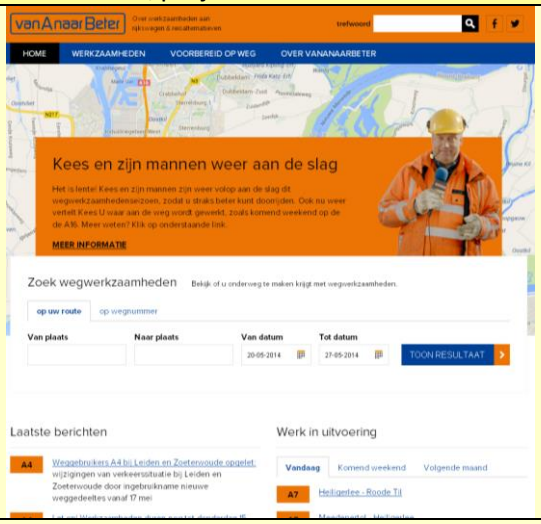
In het MIRT-projectenboek staat overzichtelijk beschreven welke ruimtelijke projecten lopen (en gaan lopen) die van nationaal belang zijn. Het MIRT projectenboek is er ook voor externe partners.

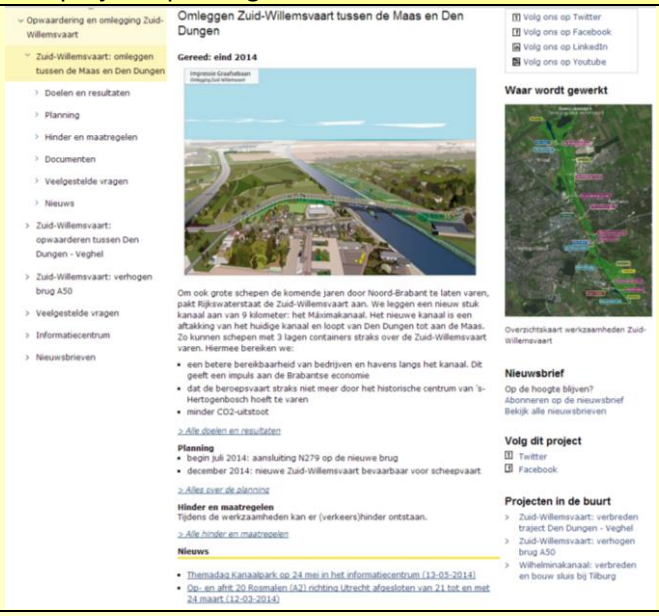
- Email

Er is tussen RWS ZN en de gemeenten veel contact via e-mail. Dit gaat meestal over projecten en werkzaamheden. Als er een probleem is wordt er meestal gemaild.

- Websites

Op de algemene website, thema en project sites en zakelijke website is veel informatie te vinden over desbetreffende onderwerpen. Deze informatie is ook toegankelijk voor iedereen.

Algemene website	Thema sites/projecten
	
De algemene website is voor iedereen toegankelijk en gaat vooral over de organisatie zelf, doorverwijzingen naar projecten en algemene nieuwsberichten.	De themawebsites gaan over een bepaald onderwerp. Dit gaat bijvoorbeeld over het onderwerp van A naar Beter wat gaat over onderhoudswerkzaamheden en wegwerkzaamheden met bijbehorende omleidingen.

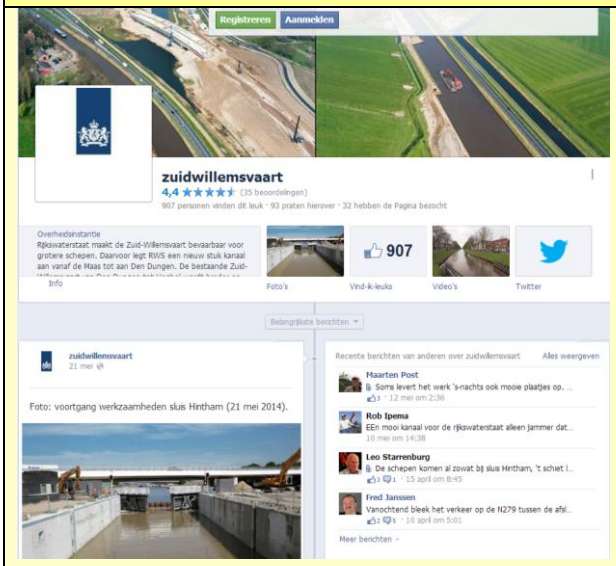
Zakelijke website	A27 project op de algemene website
	
De zakelijke website geeft vooral inzicht in het inkoopbeleid, aanbestedingen en contracten.	Deze thema website geeft inzicht in alle nieuwsberichten over een bepaald project. Daar naast zijn ook alle plannen en bijbehorende documenten inzichtelijk voor alle geïntreseerden.

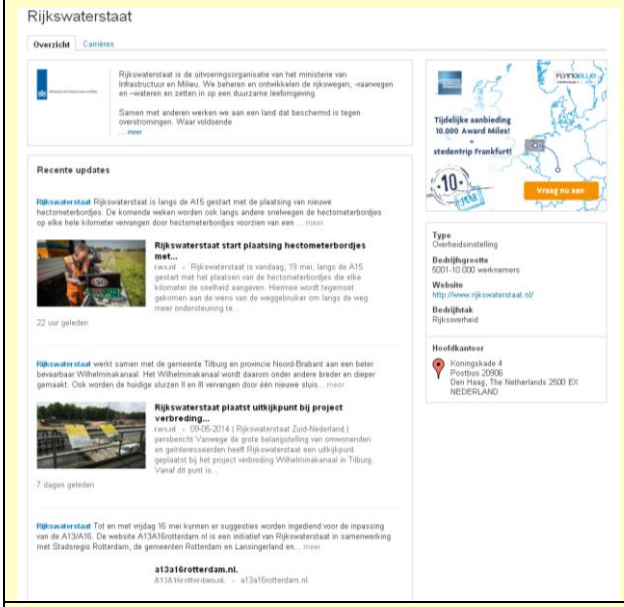
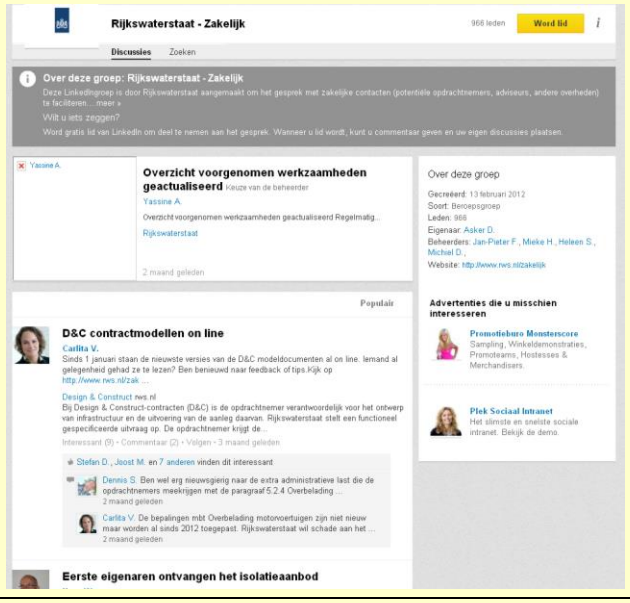
- Social media kanalen

Twitter	
RWS algemeen De tweets van RWS algemeen gaan vooral over werkzaamheden, leuke nieuwsfeitjes en projecten. Er wordt per dag veel getwitterd. Minimaal vijf per dag, met soms meer dan tien tweets per dag.	
	
Op 7 februari 2014 waren er 40.400 volgers. Op 13 mei stond de teller op 44.500 volgers. Dit is dus een stijging van 10,2% in ongeveer drie maanden tijd.	
geraadpleegd 7 februari 2014	geraadpleegd 13 mei 2014

RWS zakelijk	
De zakelijke partners zijn vooral voor aannemers en andere partijen die zich op de markt begeven.	
	
Dit account informeert partners over ontwikkelingen in de samenwerking. Op 7 februari 2014 had dit twitteraccount 199 volgers en op 14 mei 2014 stond de teller op 260. Dit aantal is dus gestegen met 30,7%.	
geraadpleegd 7 februari 2014	geraadpleegd op 13 mei 2014

Facebook	
De facebookpagina van RWS is op 7 februari 13.803 keer geliked door anderen. Ongeveer drie maanden later, op 13 mei 2014, staat de teller op 18.361 likes. Dit aantal is dus in drie maanden tijd met 33% gegroeid.	
	
Op de algemene RWS facebookpagina is er de mogelijkheid om berichten te volgen, liken of om op berichten en/of foto's te reageren. Op deze pagina staan berichten over projecten maar ook berichten die gaan over de algemene zaken van RWS.	
geraadpleegd 7 februari 2014	geraadpleegd 13 mei 2014

Thema facebookpagina project omlegging Zuid-Willemsvaart	Thema facebookpagina project A4 Steenbergen
	
De themapagina's gaan over een bepaald project. Iedereen kan deze pagina liken en kan daardoor op de hoogte blijven van de belangrijkste nieuwesfeitjes (wegwerkzaamheden, overlast etc.). Daarnaast krijgen volgers ook leuke weetjes over het project, zoals foto's. Er is ook de mogelijkheid om te reageren, delen en te beoordelen.	
geraadpleegd 28 mei 2014 (907 likes)	geraadpleegd 28 mei 2014 (974 likes)

LinkedIn	
RWS algemeen	RWS zakelijk
	
RWS heeft landelijk een LinkedIn-profiel. Medewerkers of geïnteresseerden kunnen lid worden van deze groep. De berichten gaan vooral over projecten. Er is ook de mogelijkheid om te reageren op berichten.	RWS heeft ook een LinkedIn-profiel voor zakelijk gebruik. Hierop staan veelal berichten over nieuwsbrieven, projecten en er is de mogelijkheid om discussies te starten.

Communicatie-uitingen en momenten richting gemeenten

- Omgevingsmanagers

Voor de gemeenten op ambtelijk niveau is er een aanspreekpunt beschikbaar, dit zijn de omgevingsmanagers van RWS ZN. Deze personen zijn vaak het eerste contactpunt voor de medewerkers van de gemeenten. De omgevingsmanagers richten zich op een aantal gemeenten en zorgen ervoor dat ze kennis hebben van die politieke omgeving en dat ze weten wat er in dat gebied speelt. De omgevingsmanager is aanwezig wanneer er projecten zijn. Daarnaast is er een basisrelatiemanager die contact heeft met gemeenten wanneer er geen projecten lopen in de desbetreffende gemeente. Uit de interviews bleek dat er behoefte is aan meer persoonlijk contact (door omgevingsmanagers). Daarnaast geeft een aantal medewerkers aan dat er informeel meer contact mag zijn op ambtelijk niveau, omdat er nu vaak pas contact wordt gezocht als er problemen zijn of er iets mis gaat.

- Overleg

De gemeenten en RWS ZN medewerkers zitten regelmatig aan tafel om te overleggen over projecten die lopen in bepaalde regio's. Over het algemeen is het zo: hoe meer projecten, hoe meer overleg er op ambtelijk en bestuurlijk niveau plaatsvindt. Daarnaast heeft het aantal overlegmomenten te maken met de fase waarin het project zich bevindt. Er is meestal meer contact tijdens de uitvoeringsfase en de planvormingfase dan bijvoorbeeld tijdens de ontwerpfase.

- Persberichten en persmomenten

RWS ZN maakt vaak gebruik van persberichten. Deze berichten gaan voornamelijk over wegwerkzaamheden of over het kappen van bomen. Het gaat vaak over uitvoerende zaken die overlast kunnen veroorzaken. Deze persberichten worden vaak naar de pers en de gemeenten gestuurd. Daarnaast zijn er verschillende persmomenten waarbij verschillende persbronnen worden uitgenodigd. Bij alle persmomenten zorgt RWS ZN ervoor dat ze contact heeft met gemeenten. Zodoende uiten RWS ZN en de gemeenten zich als één overheid. In deze momenten staat ook de relatie tussen de organisaties vaak centraal.

- Telefonisch contact

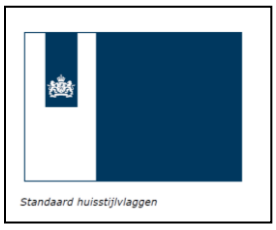
Er is vaak telefonisch contact tussen medewerkers van de gemeenten en RWS ZN. Er is vooral telefonisch contact 'als er iets is' of als iets niet goed dreigt te gaan. Daarnaast is er vaak ook afstemming over (pers)berichten voordat ze in de media terecht komen.

- OM+

Momenteel is de afdeling CenS bezig met een strategie om alle stakeholders in kaart te brengen. Dit wordt Omgevingsmanagement+ genoemd. Dit is nog redelijk nieuw en is nog in ontwikkeling. Het moet een formule worden waarin de algemene visie en strategie vertaald is binnen de organisatie richting de stakeholders. Vanuit deze formule kunnen er andere strategische producten worden ontwikkeld op het gebied van omgaan met de omgeving. (Jos van Kruisbergen (RWS), 2014)

2.3.3 Omgeving

RWS ZN is in de omgeving op verschillende manieren zichtbaar, namelijk op de panden (logo en naam), op de auto's die gebruikt worden (logo en naam) en medewerkers zijn in persoon ook vertegenwoordigers van en voor RWS ZN. Daarnaast zijn er bij iedere vestiging een of meerdere vlaggen aanwezig, zie figuur 7 hiernaast (Rijkswaterstaat vormwijzer, 2013).



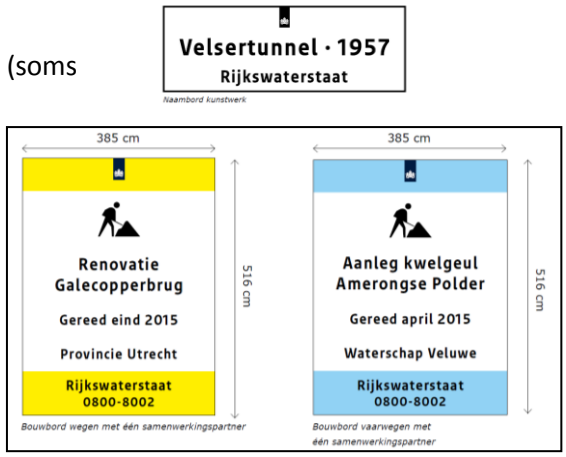
Figuur 7: huisstijlvlaggen

2.3.4 Gedrag

Medewerkers van RWS ZN hebben op verschillende manieren contact met gemeenten. De manier waarop dit contact loopt vormt voor een groot deel het beeld dat gemeenten hebben van RWS ZN. Door in gesprek te gaan met een aantal omgevingsmanagers, communicatieadviseurs en strategen, wordt het duidelijk hoe zij zich representatief opstellen. De medewerkers geven allemaal aan dat ze ervoor zorgen dat ze zo open mogelijk zijn naar de gemeenten. Dit doen ze door verwachtingen goed af te stemmen en door elkaar tussendoor op de hoogte te stellen via telefonisch contact, e-mail en/of een overleg. Hierbij is het ook belangrijk dat er een wederzijds vertrouwen is. Daarnaast is het zeer belangrijk om genoeg en diepgaande kennis te hebben van de gemeente. Denk hierbij aan de persoon, politiek en zaken die in die omgeving gebeuren. De omgang met de gemeenten moet dus met kennis en kunde, open en op een verzorgde manier gebeuren (Gesprekken met medewerkers, 2014).

2.3.5 Diensten/producten

RWS is een bijzondere organisatie die een soort dienst aanbiedt (soms meewerken aan projecten met andere partijen, advies of informatievoorziening) maar ook tastbare producten heeft, bijvoorbeeld viaducten, aquaducten, wegen, sluizen en bruggen. In het kader van zichtbaarheid is RWS momenteel bezig met het plaatsen van naambordjes bij deze bouwwerken. Daarnaast is er een specifieke opmaak voor de bouwborden (Figuur 8). Het gele bord is voor de werkzaamheden aan de wegen en het blauwe bord is voor werkzaamheden aan vaarwaterwegen. (Rijkswaterstaat vormwijzer, 2013)



Figuur 8: borden en naambodjes

2.3.6 Symboliek

Logo

Het logo (figuur 9) is een combinatie van een beeldmerk (blauwe lint met afbeelding die is geïnspireerd op het Rijkswapen) en een woordmerk ('Rijkswaterstaat *Ministerie van Infrastructuur en Milieu'*). De kleur blauw is geïnspireerd door het Nederlandse licht. Het logo (lint en kleur) is in de eerste helft van 2008 ingevoerd voor alle overheidsinstellingen. De reden was om de overheid meer één te maken. Dus één huisstijl in plaats van verschillende huisstijlen voor allemaal verschillende overheidsinstellingen. Het lint heeft als betekenis dat het staat voor algemeen belang, de maatschappij.



Figuur 9: logo Rijkswaterstaat

Dit lint dient altijd bovenaan, precies in het midden van ieder communicatiemiddel, geplaatst te worden. De kleur blauw is de prioriteitskleur in alle corporate uitingen. Dankzij het blauwe lint wordt de illustratie zichtbaar. Het Rijkswapen is hier een keurmerk, een icoon. Om over te brengen dat de overheid niet overheerst, maar de balans zoekt, is het beeldmerk relatief klein weergegeven. Naast het lint staat de afzender, hierdoor is er sprake van een herkenbare en toegankelijke overheid. Het lettertype hiervoor is speciaal ontworpen voor de Rijksoverheid. (Ministerie van Algemene Zaken, 2008) en (Rijkswaterstaat vormwijzer, 2013).

Lettertypes en kleuren

Voor de Rijksoverheid is een speciaal huisstijlletter (figuur 10) ontworpen. Hiervoor zijn verschillende fonts beschikbaar: de Rijksoverheid Serif, de Rijksoverheid Sans Heading, de Rijksoverheid Sans Text, en de Rijksoverheid Sans Sign Halo (inverted). Naast de lettertypes zijn de kleuren blauw en geel de hoofdkleuren in de algemene huisstijl. (Rijkswaterstaat vormwijzer, 2013).



Figuur 10: Lettertypes Rijkswaterstaat

3. Imago

3.1 Wat is het gewenste imago van RWS ZN?

Het gewenste imago dat RWS ZN wil dat gemeenten hebben, komt overeen met de vastgestelde gewenste identiteit. RWS ZN wil dat gemeenten de organisatie ziet zoals onder andere is opgesteld in de reputatiemonitor, kernwaarden en missie. De gewenste identiteit staat beschreven in hoofdstuk 2 op pagina 14. Vooral de paragraaf 2.1.6 beschrijft hoe de organisatie gezien wil worden door de gemeenten.

3.2 Wat is het werkelijke imago van RWS ZN?

3.2.1. Onderzoeksmethode

Het beeld dat de gemeenten hebben van RWS ZN is gemeten met een kwalitatief onderzoek. Door middel van diepte-interviews is onderzocht wat dit beeld is. Hierdoor kan er meer met de input worden gedaan. Daarnaast zijn de antwoorden zo niet van tevoren te veel ingekaderd en gestuurd. Om te testen of er een goed beeld van het imago te krijgen is, is er een pilot-onderzoek gedaan bij een gemeente. Aan de hand van deze resultaten zijn de vragen en de methode aangepast. Deze gemeente staat niet in het lijstje van de onderzochte gemeenten. De lijst met interviewvragen staat in bijlage 10 op pagina 64.

3.2.2 Welke factoren beïnvloeden het beeld van RWS ZN?

De reputatie komt niet alleen tot stand door de communicatie-uitingen van RWS ZN naar gemeenten toe, maar ook door anderen of via de media. Deze verschillende reputaties komen tot stand door drie verschillende niveaus. Deze verschillende niveaus waardoor de reputatie tot stand komt zijn:

- Informatieverwerking op primair niveau

Dit is gebaseerd op persoonlijke ervaringen met RWS ZN van gemeenten. Uit de diepte-interviews blijkt dat gemeenten hun beeld bijna geheel vormen op basis van de ervaringen die ze hebben op het gebied van persoonlijk contact. De meeste respondenten geven aan dat het vaak uitmaakt met wie ze te maken hebben. Daarnaast is het ook van belang waarover het gaat. Over het algemeen is er meer contact tijdens de uitvoerende fasen en is persoonlijk contact zeker gewenst. Er is een merkbaar verschil tussen met wie er op welk moment en in welke fase contact is.

- Informatieverwerking op secundair niveau

Dit niveau is gebaseerd op wat vrienden, collega's en andere organisaties over RWS ZN zeggen. Uit de diepte-interviews blijkt dat andere organisaties zoals aannemers, de provincie of andere gemeenten een kleine invloed hebben op het beeld dat medewerkers van de gemeenten hebben. Daarnaast geven een aantal respondenten aan dat ze ook wel eens iets opvangen van collega's of van medewerkers van andere partners, maar dat het een geringe invloed heeft op de persoonlijke beeldvorming. De meeste respondenten gaven aan dat wat ze van anderen te horen krijgen (collega's, andere organisaties) over RWS ZN niet negatief is.

- Informatieverwerking op tertiair niveau

Dit is gebaseerd op de informatievoorziening via mediakanalen (betaald en onbetaald). Uit de diepte-interviews blijkt dat dit geen tot zeer weinig effect heeft op het persoonlijke beeld dat de respondenten van RWS ZN hebben. De reden hiervoor is dat ze zelf ook vaak te maken hebben met de media. Hierdoor weten ze dat de beeldvorming in de media heeft te maken met de journalist die zelf een boodschap creëert voor anderen. Daarnaast zijn burgers de voornaamste doelgroep voor die berichten. De respondenten gaven ook aan dat ze vaak in het dagelijkse werk diezelfde informatie toch eerder intern ontvangen.

3.2.3 Selectie Noord-Brabantse gemeenten

Voor het selecteren van de geïnterviewde gemeenten is er gekeken naar de volgende kenmerken. De selectie moet de volgende gemeenten omvatten:

- droge[1] en natte[2] projecten die gaande zijn in de gemeente;
- grote en kleine gemeenten;
- demografisch zo veel mogelijk verspreid in Noord-Brabant;
- gemeenten waarmee veel contact is en minder tot geen contact;
- gemeente waarbij de relatie minder goed verloopt en gemeenten waarbij de relatie goed is (uit ervaringen).

Geselecteerde gemeenten:



Figuur 11: Noord-Brabantse gemeenten

De gemeenten die groen gemarkeerd zijn, zijn benaderd om mee toe doen met dit onderzoek. Helaas hebben die gemeenten wegens te weinig tijd (onderzoeksdeadline en verkiezingen) niet meer kunnen meewerken aan dit onderzoek. Twee gemeenten haalden het niet om nog een afspraak in te plannen voor de persoonlijke deadline van het onderzoek en anderen haalden het niet in verband met te weinig tijd van de medewerkers. Daarnaast zijn er ook gemeenten die helemaal niet gereageerd hebben op het verzoek om mee te werken met het onderzoek. In totaal zijn er vijftien gemeenten benaderd waarvan er negen (inclusief pilot-onderzoek) hebben meegewerkt.

[1] Droge projecten zijn projecten op het gebied van wegen. Denk hierbij aan onderhoud snelwegen, het aanleggen van wegen, projecten over mobiliteit of andere wegwerkzaamheden.

[2] Natte projecten zijn projecten op het gebied van water. Denk hierbij aan kanalen, sluizen, waterkwaliteit of onderhoudswerkzaamheden aan vaarwaterwegen.

3.2.4 Pilot-onderzoek gemeente 0

Pilot-onderzoek: interview 27 maart 14.00 uur
Gemeente 0 (drie respondenten tegelijkertijd)

Het interview vond plaats met drie respondenten tegelijkertijd. Een groot nadeel hiervan is het feit dat de respondenten elkaar beïnvloeden. Dit is merkbaar doordat de respondenten met antwoorden zich bij elkaar aansloten. Hierdoor kan er alsnog geen goed beeld gevormd worden van wat de twee anderen personen zouden antwoorden wanneer er individueel geïnterviewd zou zijn. Daarentegen was het voordeel dat ze elkaar konden aanvullen en tegenspreken. Daarnaast viel het op dat de respondenten zich in elkaar verplaatsten, wanneer iemand een antwoord gaf was dit merkbaar doordat diegene zei: ''Maar ik denk dat het voor jou anders is omdat …''. De respondenten vonden het zelf juist leuk omdat ze de antwoorden van elkaar hoorden. Hierdoor kregen ze intern ook een goed beeld over de samenwerking met RWS ZN. Dit geeft ook weer aan dat dit een grote invloed heeft op het gehele beeld dat respondenten hebben van RWS ZN.

Het is heel lastig om met drie personen tegelijkertijd de structuur aan te houden die van tevoren is gemaakt. Dit komt omdat iedereen eigen associaties bij en een andere perceptie heeft van de onderwerpen. Zo zijn projecten voor de wethouder van ander belang dan voor de verkeersdeskundige. Hierdoor vulden de respondenten elkaar vaak aan, maar gingen ze ook vaak te ver van het onderwerp af. Ook kwam het voor dat er deels al antwoord werd gegeven op één van de volgende vragen. Dit maakte het erg lastig om van iedereen antwoord te krijgen op dezelfde vraag. Wanneer je één op één interviewt is de kans kleiner dat dit gebeurt. Na dit interview bleek dat de telefoon het gesprek niet had opgenomen. De opname duurde weliswaar een uur, maar er was niets te horen. Vandaar dat er een samenvatting is gemaakt van het interview, maar deze resultaten konden niet meegenomen worden met de resultaten.

Feedback respondenten op mijn interview
De feedback die is gegeven ging voornamelijk over het doel dat niet helemaal duidelijk was (volgens een respondent was dit wel duidelijk genoeg. Ook werd als feedbackpunt benoemd dat er een verschil is tussen projecten en onderhoudsprojecten, als tip werd er genoemd om iemand te spreken die gaat over onderhoudsprojecten (dus één extra respondent per gemeente). En de wethouder gaf aan dat hij nog niet zoveel ervaring heeft met verkeer/mobiliteit in zijn portefeuille en kon op een aantal vragen wat lastiger antwoord geven (vooral vragen over de relatie en samenwerken). Hij gaf aan om iemand te interviewen die genoeg ervaring heeft met RWS ZN (bijvoorbeeld een oud wethouder, die recent contact heeft gehad met RWS ZN).

Door dit pilot-onderzoek:

- Is er de keuze geweest om alle respondenten apart te interviewen (indien mogelijk);
- Is er nog een keer naar de structuur van de interviewvragen gekeken;
- Is vooraf aan ieder interview duidelijk het doel van de interviews toegelicht;
- Is er niet voor gekozen om één respondent per gemeente meer te interviewen. Dit is niet haalbaar qua tijd;
- Is er met inplannen gevraagd naar zoveel mogelijk respondenten die ervaring hebben in de samenwerking met RWS ZN;
- Bleek het goed te zijn dat de interviewster zich niet te veel heeft verdiept in de gemeente, waardoor de objectiviteit behouden is gebleven. Hierdoor bleef het onderwerp steeds gaan over het onderzoek en niet over projecten of (eerdere) issues.

3.2.5 Resultaten interviews

Hieronder is in een afbeelding weergegeven wat de spontane associaties zijn als de respondenten wordt gevraagd wat het eerste is wat in hen opkomt als ze denken aan RWS ZN.



Figuur 12: infografic spontane associaties RWS ZN (2014)

Hieronder is weergegeven in een WordCloud wat het meest passende begrip is bij RWS ZN. Het woord dat het meest genoemd is, en het meest op nummer één is geplaatst is: 'deskundig'. Vervolgens is als meest passend begrip 'professioneel' genoemd.

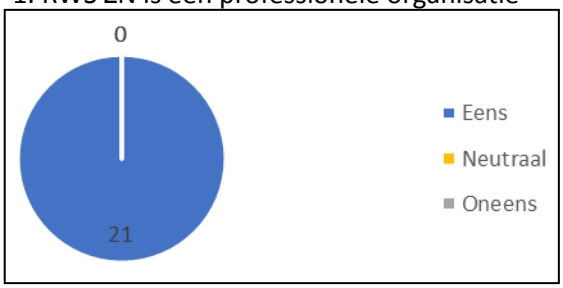


Figuur 13: WordCloud gemeenten (2014)

Stellingen

Tijdens het interview is er gebruik gemaakt van stellingen. Door deze stellingen zijn er een aantal aspecten makkelijker te meten. Enkele nuances die door veel respondenten zijn gemaakt bij deze stellingen, staan onder deze cirkeldiagrammen beschreven.

1. RWS ZN is een professionele organisatie



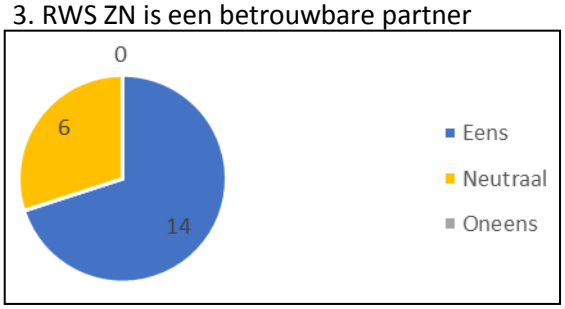
100 % vindt RWS ZN een professionele organisatie.

2. RWS ZN is toegankelijk



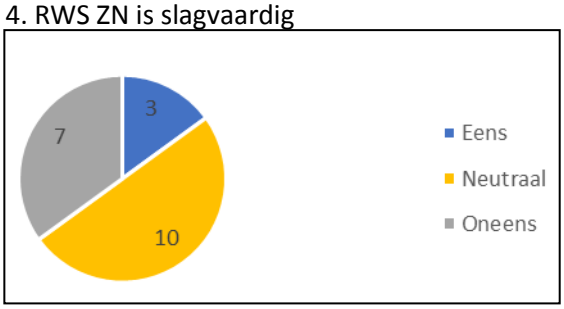
76% van de respondenten vindt RWS ZN toegankelijk. 16% van de respondenten is het er mee oneens. [3]

3. RWS ZN is een betrouwbare partner



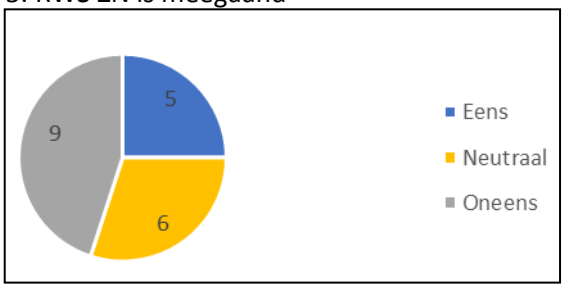
70% vindt RWS ZN een betrouwbare partner en 30% van de respondenten geeft aan neutraal te zijn over deze stelling.

4. RWS ZN is slagvaardig



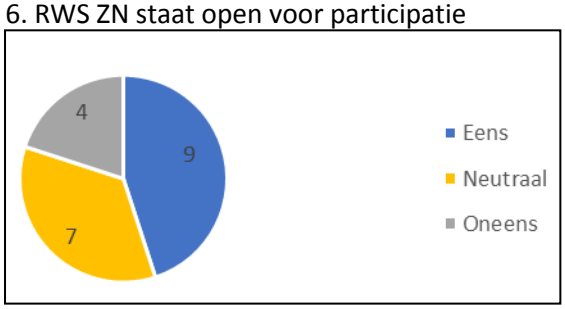
35% van de respondenten vindt dat RWS ZN niet slagvaardig is. Daarnaast geeft 50% aan neutraal te zijn over deze stelling. 15% vindt RWS ZN wel slagvaardig.[4]

5. RWS ZN is meegaand



45% vindt RWS ZN niet meegaand. 30% geeft aan neutraal te zijn over deze stelling en 25% vindt RWS ZN wel meegaand.

6. RWS ZN staat open voor participatie



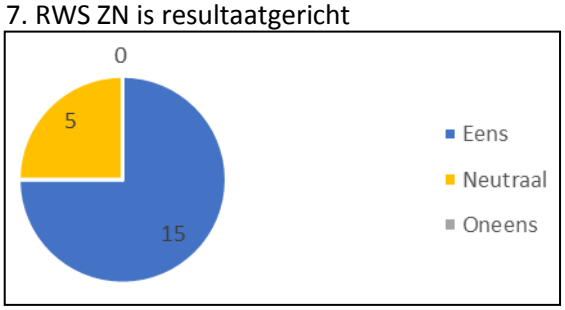
45% van de respondenten vindt dat RWS ZN open staat voor participatie. 35% is neutraal over deze stelling en 20% vindt dat RWS ZN niet open staat voor participatie.

---

[3] Nuance: er werd door veel respondenten aangegeven dat het toegankelijk is voor die personen zelf in de eigen werksituatie. Ook werd aangegeven dat voor burgers RWS ZN als absoluut niet toegankelijk wordt gezien. Maar deze toegankelijkheid is er dus wel op het werkgebied.

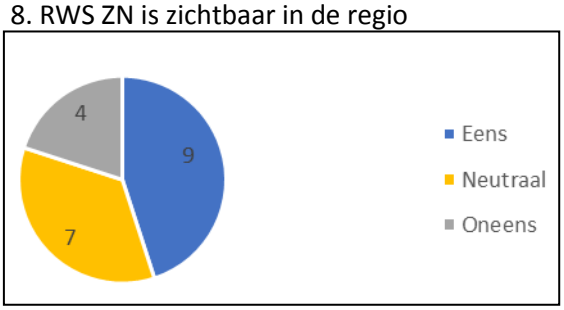
[4] Nuance: Aan de ene kant is RWS ZN heel slagvaardig, vaak aan de operationele kant. Maar aan de andere kant zijn ze niet slagvaardig. Dit komt doordat er veel mensen een mening moeten hebben over een onderwerp en het over veel verschillende lagen van de organisatie moet. Maar de meeste respondenten vinden dat RWS ZN binnen de beperkingen redelijk slagvaardig is, maar het kan zeker beter.

7. RWS ZN is resultaatgericht



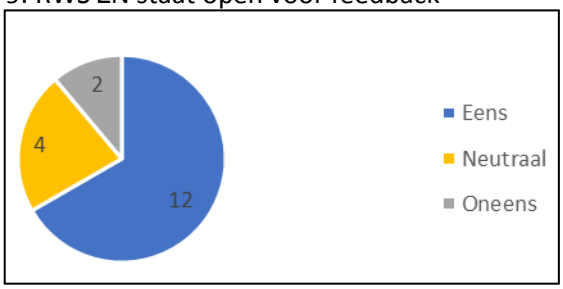
75% vindt RWS ZN resultaatgericht. 25% is neutraal en niemand is het oneens met deze stelling.

8. RWS ZN is zichtbaar in de regio



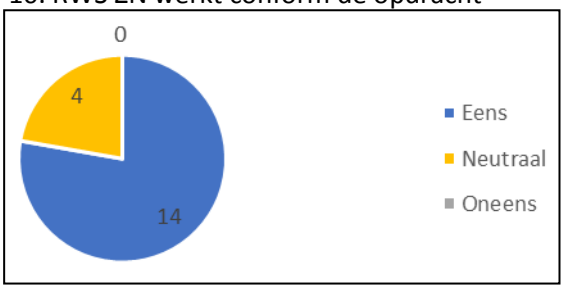
45% van de respondenten vind RWS ZN zichtbaar in de regio. 35% is neutraal over deze stelling en 20% vindt RWS ZN niet zichtbaar in de regio.

9. RWS ZN staat open voor feedback



67% vindt dat RWS ZN open staat voor feedback. 22% geeft aan neutraal te zijn over deze stelling en 11% vindt dat RWS ZN niet open staat voor feedback.[5]

10. RWS ZN werkt conform de opdracht



78% van de respondenten vindt dat RWS ZN werkt conform de opdracht (dus qua tijd, afspraken en budget). 22% geeft aan neutraal te zijn in deze stelling.

Cijfers[6]
Gemiddeld cijfer voor de communicatie: 7,2
Gemiddeld cijfer voor de samenwerking: 7,4

[5] *Nuance: Er wordt door enkele respondenten aangegeven dat ze wel open staan voor feedback, maar dat ze geen idee hebben wat er met de gegeven feedback wordt gedaan en óf er iets gegaan wordt met die feedback.*
[6] *Een respondent heeft op geen van beide onderwerpen een cijfer kunnen geven in verband met tijdgebrek. Voor het onderwerp samenwerken konden vier personen geen cijfer geven. Het hoogste gegeven cijfer voor de samenwerking is een 9 en het laagste gegeven cijfer is een 5. Communicatie is als hoogste cijfer beoordeeld met een 8 en als laagste cijfer is een magere 6,5 toegekend.*

3.2.6 Conclusies werkelijke imago (interviews)

Dit onderzoek is kwalitatief en het is daarom lastig om enkel conclusies te beschrijven die gelden voor alle gemeenten. Uit het onderzoek blijkt dat alle relaties met de gemeenten verschillend zijn en dat iedere respondent andere associaties en meningen heeft. Daarnaast zijn er ook nog verschillen binnen een gemeente zelf. Het onderzoek is een vorm van maatwerk en de conclusies zijn daarom ook gebaseerd op persoonlijke interpretaties die ook kunnen veranderen. Generaliseren van conclusies is dus geen optie, maar er zijn wel in grote lijnen enkele conclusies weer te geven. Hieronder zijn de belangrijkste punten van de interviews per gemeente weergegeven. Daarna staat in grote lijnen welke conclusies voor alle gemeenten gelden.

1. Gemeente 1

Relatie/samenwerken

- Het is merkbaar dat RWS ZN aan het veranderen is. Er is meer aandacht voor de andere partijen en de samenwerking daarin is belangrijker dan ooit.
- De manier van contact is op de manier zoals gewenst is. Er werd aangegeven dat er onderling ook wordt afgesproken of er meer of minder contact nodig is.
- De relatie en de samenwerking wordt getypeerd als 'Samenwerkend, volwaardige partners maar ook als zakelijk' (in het persoonlijk contact is het minder zakelijk).
- Een minpunt in de samenwerking is dat het bureaucratisch is. Er zijn te veel lagen waarbij veel mensen eerst nog hun mening moeten geven. Hierdoor is RWS ZN ook niet slagvaardig te noemen.

Projecten

- Er wordt gewerkt conform de afspraak. Maar het budget blijft soms wel een discussiepunt. Dit heeft weinig tot geen invloed op de relatie.
- RWS ZN staat open voor feedback. Dit gebeurt over en weer.
- Er wordt meer en vaker draagvlak gecreëerd bij burgers, maar het kan nog meer en beter.

Communicatie

- De informatievoorziening naar de gemeente toe is altijd voldoende en correct.
- De communicatie richting de burgers kan beter. De respondenten geven aan dat er meer betrokkenheid gecreëerd moet worden richting burgers door RWS ZN.

2. Gemeente 2

Relatie/samenwerken

- De relatie wordt getypeerd als positief, constructief maar ook zakelijk. Er is begrip voor elkaars belangen, ook al zijn die soms tegenstrijdig. Een respondent vindt het juist informeel en bijna collegiaal.
- In het verleden is de relatie niet zo positief geweest, maar door begrip te tonen voor elkaars standpunten en belangen is dit aan het veranderen.
- Er wordt voornamelijk contact met elkaar gezocht als er iets is momenteel, dan weten de respondenten elkaar ook goed te vinden. Dit werkt goed alleen geeft een respondent aan wel af en toe persoonlijk contact te missen. Als oorzaak hiervan wordt gegeven dat er aan beide kanten vaak te weinig tijd is.

Projecten

- De gemeente heeft een bijzondere en afwijkende infrastructuur. Hierdoor lopen er veel projecten die een maatoplossing nodig hebben. Dit is niet altijd mogelijk en daardoor lopen de projecten niet altijd even soepel. Echter zijn beide partijen nu hard bezig om het maximale uit de samenwerking en de projecten te halen.
- Door de verschillen in belangen blijft er altijd wel een spanningsveld.

Maar er is veel meer voeling voor elkaars belangen en standpunten dan voorheen.
- Een respondent geeft aan dat ze naar burgers toe niet genoeg openstaan voor feedback, ze nemen het wel mee, maar wat ermee gedaan weet niemand.

Communicatie
- De informatievoorziening is goed, maar op een aantal momenten nog te voorzichtig naar de burgers toe. Daarnaast wordt de vraag wat het voor de burger betekent te weinig meegenomen.
- De communicatie naar de gemeente toe gaat goed. Er is duidelijk een verbetering zichtbaar in vergelijking met het verleden.

3. Gemeente 3

Relatie/samenwerken
- Twee van de drie respondenten geven aan dat het contact is zoals ze zouden willen. Echter geeft een respondent aan dat hij niet zou weten wie hij zou moeten bereiken als hij iets wil op het gebied van 'natte projecten'. Het contact over infrastructuurzaken is voor hem wel zoals hij zou willen.
- De relatie wordt getypeerd als: 'zakelijk maar corporatief, gericht op samen doelen halen'. Een lastiger punt is het sturen op incidenten, doordat RWS ZN erg gestructureerd is. Er werd wel aangeven dat ze oplossingsgericht zijn en dat ze mee denken. Daarnaast komen ze altijd proactief met problemen naar de gemeente toe. Dit wordt als fijn en eerlijk ervaren.

Projecten
- RWS ZN komt afspraken na. Echter komt het wel eens voor dat planningen weer opschuiven of dat er financieel iets verschuift. Een respondent geeft aan dat ze daar altijd heel erg open over zijn. Dat tijden of budgetten soms veranderen heeft geen negatieve invloed gehad op de relatie met RWS ZN.
- RWS ZN staat open voor feedback en houdt rekening (voor zover ze kunnen) met de belangen van de gemeente.

Communicatie
- Als het gaat om media beleid is RWS ZN daar zeer proactief in. Volgens een respondent vinden ze het ook belangrijk om positief in de media te verschijnen als een organisatie die luistert. Dit doen ze dan ook goed op het gebied van communicatie.
- Een verbeterpunt volgens de respondenten is dat ze aan de voorkant (richting burgers) wat meer zichtbaar zouden moeten zijn. En daarbij ook de gemeente meer zou moeten betrekken. Er is echter wel begrip voor deze keuze: het scheelt tijd en verminderd de kans op weerstand.

4. Gemeente 4

Relatie/samenwerken
- De respondenten geven aan dat er veel te weinig betrokkenheid is. Er wordt aangegeven dat RWS ZN te weinig aanwezig is en de gemeente te weinig betrekt.
- De relatie wordt omschreven als niet slecht, naar omstandigheden goed. Er is een behoefte van in een vroeger stadium betrokken te worden. Ze weten nu vaak niet waar ze aan toe zijn, dit heeft geen positief effect op de relatie of op de samenwerking.

Projecten
- Doordat de respondenten weinig betrokken worden en sommige projecten veel te lang duren is er minder vertrouwen in het project. Door een respondent werd aangegeven dat er te weinig tijd is om te reageren.

- Er wordt wel aangegeven dat RWS ZN zeker wil helpen maar er wordt aangegeven dat het idee heerst dat RWS ZN in veel gevallen gewoon niet kan helpen. Dit komt door procedures en processen, dit probleem ligt zeker niet op het persoonlijke vlak.
- De respondenten geven aan dat ze zelf heel erg duidelijk de belangen kenbaar moeten maken. Dit is vaak erg lastig omdat ze te weinig betrokken worden. Een respondent geeft aan dat er vooral vaak iets wordt medegedeeld in plaats van het daadwerkelijk uitwisselen van informatie.
- Een project wordt momenteel als 'stroperig' omschreven. Dit komt voornamelijk omdat het te lang duurt.

Communicatie
- De communicatie is verbeterd, maar het is nog te veel zenden in plaats van ontvangen. De formele communicatie gaat wel goed (wegafsluitingen etc.).
- Een respondent geeft aan dat er nog te weinig draagvlak is bij burgers. Dit ligt ook voor een deel aan de communicatie naar burgers toe.

5. Gemeente 5

Relatie/samenwerken
- De relatie is zo goed geworden door het project ombouw van een randweg. Er is ook sinds dit project een duidelijk verschil merkbaar in samenwerken en communiceren. Het wordt sinds dit project beschreven als 'open en transparant' en 'constructief'. Ook als er wat zaken minder goed gaan is er begrip van beide kanten voor de verschillende standpunten. Het doel was in dit project voor beide partijen hetzelfde en er heerste een wij-gevoel.
- Er wordt aangegeven dat RWS ZN open staat voor participatie, maar dat ze wel altijd het eigen doel voor ogen heeft. Binnen de mogelijkheden is zij dan ook meegaand, maar het is niet zo dat alles wat een gemeente wil ook daadwerkelijk wordt meegenomen. Er is begrip voor elkaars standpunten en belangen. Binnen de mogelijkheden van RWS ZN wordt er ook rekening mee gehouden.

Projecten
- RWS ZN staat open voor feedback en zorgt ervoor dat ze een betrouwbare partner is.
- RWS ZN wordt gezien als enerzijds wel innovatief (oplossingen of toepassingen bij enkele projecten), maar anderzijds ook niet als innovatief maar juist als traditioneel (aanpak projecten).
- Door de ombouw van een randweg is er een verandering zichtbaar, RWS ZN kijkt meer naar buiten en staat daar ook veel meer voor open.

Communicatie
- Een negatief punt benoemen over de communicatie naar de gemeente toe kon niet worden gegeven. Een punt over de communicatie naar burger toe is er wel. Een respondent geeft aan dat er een grotere kloof is tussen RWS ZN en burgers. Dit komt door de grootheid van projecten en omdat het vaak 'niet midden in de woonwijk' is. De gemeente organiseert vaak een informatie avond en breng het nieuws bij de burger terwijl RWS een grote advertentie plaatst. Hierdoor staan ze veel verder van de burger af, wat dus ook als logisch gezien wordt.
- Persoonlijk contact wordt als zeer prettig ervaren. Het kan worden omschreven als collegiaal. Er werd aangegeven dat er wel eens zo goed en veel werd gecommuniceerd dat problemen al snel geen problemen meer waren (door de betrokkenheid).

6. Gemeente 6

Relatie/samenwerken
- Een respondent geeft aan dat het veel één-op-één relaties zijn en dat je ook weet wie je waarvoor nodig hebt. Een andere respondent geeft aan dat er juist te weinig één-op-één

relaties zijn (bestuurlijk niveau) waardoor er niemand de verantwoordelijkheid neemt voor bepaalde zaken. Deze respondent geeft ook aan dat hij niet echt kan spreken over een relatie omdat er teveel mensen van een klein onderwerp iets afweten (te gefragmenteerd).
- De relatie wordt omschreven als zakelijk met wederzijds begrip voor beide standpunten en belangen.
- Op het gebied van communicatie is er zeer weinig contact. Een respondent geeft aan dat toch wel té weinig contact is.
- Een respondent geeft aan zelf een negatief beeld te hebben van RWS ZN omdat het te bureaucratisch en hiërarchisch is. Daardoor mist het de slagvaardigheid en daar kan de respondent persoonlijk weinig mee.

Projecten
- Een project gaat al lange tijd te langzaam. Er zijn een aantal aanpassingen gedaan maar het loopt daar nog steeds vast. Nu zit er meer schot in de zaak maar dit komt volgens een respondent door de politieke druk. Dit project heeft echter niet zoveel (negatieve) invloed op de relatie.
- De respondenten geven aan dat er niet echt om feedback wordt gevraagd. Een respondent weet het niet omdat hij te weinig contact heeft. Een andere respondent geeft aan dat je op persoon wel feedback kunt geven maar dat je daarna helemaal geen idee hebt wat ermee gedaan wordt.

Communicatie
- Een respondent is tevreden over de huidige communicatie. Als er informatie mist weet hij bij wie hij moet zijn. Ook wordt het als zeer fijn ervaren dat er bij het project één aanspreekpunt is. Dit is nog niet bij alle projecten het geval.
- Een respondent vindt dat er veel te weinig gecommuniceerd wordt (vanuit beide kanten). Meer persoonlijk contact met andere communicatieadviseurs vanuit verschillende overheidsinstellingen zou zeer gewaardeerd worden. Een andere respondent heeft een neutraal standpunt over de huidige communicatie en geeft aan zelf ook veel te weinig te doen op dit gebied.

7. Gemeente 7

Relatie/samenwerken
- Een respondent geeft aan zeer weinig contact te hebben met RWS ZN. Dit komt omdat er geen Rijkswegen door de gemeente lopen. Daarnaast is er over het kanaal weinig contact omdat er weinig ingrijpende zaken gebeuren. Een respondent geeft aan dat er wel contact met RWS ZN is binnen het project RTV (Regionaal verkeerskundig team). Dit wordt ook als zeer prettig ervaren omdat zo regionalen werkzaamheden en evenementen worden besproken. Hierdoor is er betrokkenheid in een vroeg stadium.
- Het contact dat er is, is heel erg prettig. Er mist ook niets in die relatie.

Projecten
- Er lopen momenteel niet echt projecten. Maar het RVT wordt ervaren als zeer prettig. Dit komt doordat alle partijen er gelijkwaardig inzitten.

Communicatie
- Het geringe contact dat er is (vooral in het RTV) is prima. Via dat project krijgt de gemeente ook de meeste informatie. Rechtstreeks ontvangen ze alleen persberichten (terwijl ze ''niet eens aan een Rijksweg liggen''). De respondenten geven aan ook geen informatie te missen.

8. Gemeente 8

Relatie/samenwerken

- Sinds de projecten na het project over geluidsoverlast is er een merkbare verandering zichtbaar bij RWS ZN. Voorheen waren ze veel meer in zichzelf gekeerd en veel dominanter. Dat is nu aan het veranderen naar een organisatie die samenwerkt en meedenkt.
- De respondenten geven aan dat het contact momenteel is zoals ze zouden willen. De relatie wordt omschreven als constructief en respectvol vanuit beide partijen.

Projecten

- De projecten die lopen of net zijn afgerond verlopen zoals gewenst.
- Het is nog wel vaak merkbaar dat er veel lagen zijn waardoor de organisatie niet snel beslissingen kan nemen, waardoor projecten soms langer duren.

Communicatie

- De communicatie is momenteel zoals de respondenten zouden willen. Een negatief punt is dat volgens een respondent RWS ZN te ver van de burger afstaat waardoor er niet als één overheid (gemeente en RWS ZN) gecommuniceerd wordt.

Algemene conclusies

Hieronder zijn de conclusies weergegeven die voor de meeste gemeenten gelden. Het moge duidelijk zijn dat het maatwerk is en blijft. Daardoor kunnen deze conclusies niet als harde conclusies worden bestempeld.

Relatie/samenwerken

- Het contact gaat meestal over projecten, voorbereidingen of uitvoering.
- Er wordt door de meeste respondenten aangegeven dat RWS ZN open staat voor participatie, maar dat ze wel altijd het eigen doel voor ogen heeft. Binnen die (soms beperkte) mogelijkheden is zij dan ook meegaand, maar het is niet zo dat alles wat een gemeente wil ook daadwerkelijk wordt meegenomen. Er is begrip voor elkaars standpunten en belangen. Binnen de mogelijkheden van RWS ZN wordt er ook rekening mee gehouden.

Projecten

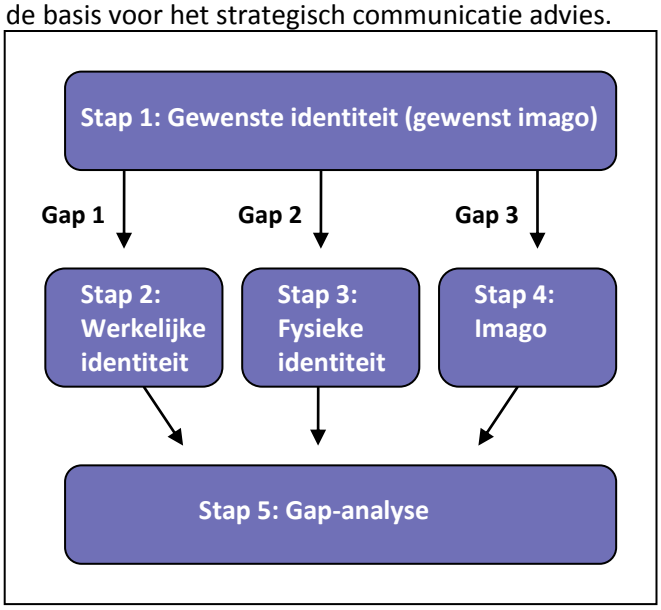
- De zichtbaarheid in de regio richting burgers is niet echt groot, maar is volgens de respondenten ook niet de bedoeling van RWS. De zichtbaarheid in de regio naar partners is wel groot.
- Het budget is meestal het lastigste onderwerp bij projecten.
- De meeste respondenten hebben het idee dat RWS ZN wel openstaat voor vernieuwing/innovatie maar dat de huidige protocollen, structuren en normen (''ook vanuit Den Haag'') het vaak in de weg staat. Soms zijn ze erg vernieuwend maar nog te weinig in projecten en manier van werken (''oude modelletjes die gebruikt blijven worden'').

Communicatie

- De gemeenten vinden de informatievoorziening naar de eigen organisatie toe volledig en correct. De communicatie richting burgers vinden ze over het algemeen minder goed. Als er vragen zijn kloppen ze altijd aan bij de desbetreffende gemeente. Daarnaast vinden de meeste respondenten dat ook de betrokkenheid van burgers vergroot moet worden.
- Persoonlijk contact wordt door alle respondenten als prettig en belangrijk ervaren. Echter blijft het persoonsafhankelijk maar tot nu toe heeft nog niemand een negatieve ervaring hiervan.

4. Gap-analyse

De gap-analyse bestaat uit vijf stappen die na elkaar uitgevoerd zijn. In deze stap (5) zijn de drie gaps tussen gewenste identiteit & werkelijke identiteit, gewenste identiteit & fysieke identiteit en gewenste identiteit & imago beschreven en weergegeven. Deze conclusies en bevindingen vormen de basis voor het strategisch communicatie advies.



Figuur 14: Gap-analyse

4.1 Gap 1 tussen de gewenste identiteit en de werkelijke identiteit

Gap 1 geeft weer waar de kloof zit tussen wat de organisatie wil zijn en wat de medewerkers vinden dat de organisatie is. Deze gap gaat voornamelijk ook over de *persoonlijkheid* van RWS ZN. Deze persoonlijkheid zoals is beschreven in het model van Birkigt en Stadler. Om extern een positief en gewild imago te krijgen is het belangrijk dat de persoonlijkheid van de organisatie intern klopt. Hieronder staat de gewenste identiteit tegenover de werkelijke identiteit en is onder deze tabel de eerste gap beschreven. Evenals de sterke punten die gebruikt zijn in het advies.

Gewenste identiteit	**Werkelijke identiteit**
De gewenste identiteit bestaat uit de volgende belangrijkste kenmerken in de samenwerking met gemeenten: RWS ZN wil: • *resultaatgericht zijn;* • *professioneel handelen;* • *een betrouwbare partner in de regio zijn;* • *samenwerkingsgericht zijn;* • *open staan voor participatie;* • *deskundig zijn;* • *vernieuwend zijn*. De doorvertaling van de kernwaarden naar de stellingen en begrippen die zijn gebruikt in het onderzoek staan in bijlage 7 op pagina 60.	**Passende begrippen** Op de vraag wat de medewerkers het meest bij RWS ZN vinden passen kwam het begrip ‘resultaatgericht’ en ‘veelzijdig’. Daarna werden de begrippen ‘loyaal’ en ‘samenwerkend’ het meest genoemd. Opvallend is dat het begrip professioneel maar een keer werd genoemd. Dit terwijl tijdens de gesprekken er wel vaak gebruik werd gemaakt van dit begrip.  **Negatieve begrippen** De selectie medewerkers gaf ook aan dat RWS ZN een dominante organisatie is. Dit komt naar voren uit de enquêtes en uit de gevoerde gesprekken. Dit wil RWS ZN echter juist niet (meer) zijn. Daarnaast vind de meerderheid RWS ZN niet slagvaardig en te bureaucratisch. Ook dit komt niet overeen met wat RWS ZN wil zijn. Daarnaast geeft de meerderheid ook aan te vinden dat RWS ZN zichzelf niet steeds verbetert. Dit terwijl het wel een speerpunt is.

	Wel wordt er aangegeven dat RWS ZN open staat voor veranderingen. **Trots op RWS ZN** Een ontzettend hoog percentage van de medewerkers (95%) geeft aan trots te zijn op RWS ZN. Daarnaast voelen de medewerkers zich thuis en hebben het gevoel dat hun eigen werk bijdraagt aan het succes van RWS ZN.

GAP 1: De gap tussen wat RWS ZN wil zijn (gewenste identiteit) en wat hoe de medewerkers RWS ZN zien (werkelijke identiteit) omvat vooral de volgende punten:

- Het wordt (nog steeds) gezien als een dominante organisatie. Dit terwijl ze een gelijkwaardige partner in de regio willen zijn.
- Het is een organisatie die door veel regels, normen en kaders als bureaucratisch kan worden omschreven. Dit belemmert soms de slagvaardigheid.
- RWS ZN wordt niet als slagvaardig gezien. Dit terwijl ze juist ondernemend en ook slagvaardig willen zijn.
- RWS ZN verbetert zichzelf niet steeds, maar staat wel open voor veranderingen volgens de respondenten van RWS ZN. Dit terwijl RWS ZN zichzelf steeds wil verbeteren.

Sterktes:

- De werkelijke identiteit is positief te noemen en komt goed overeen met wat RWS ZN wil zijn.
- Het percentage dat trots is op RWS ZN is zeer hoog. Daarnaast hebben ze ook het gevoel dat het werk dat ze doen ook echt bijdraagt aan het succes van RWS ZN.

4.2 Gap 2 tussen de gewenste identiteit en de fysieke identiteit

Hieronder zijn in het schema de belangrijkste conclusies weergegeven. Daaronder staat kort de tweede gap beschreven en de belangrijkste sterke punten die gebruikt zijn in het advies.

Gewenste identiteit	Fysieke identiteit
De gewenste identiteit bestaat uit de volgende belangrijkste kenmerken in de samenwerking met gemeenten: RWS ZN wil: • *resultaatgericht zijn;* • *professioneel handelen;* • *een betrouwbare partner in de regio zijn;* • *samenwerkingsgericht zijn;* • *open staan voor participatie;* • *deskundig zijn;* • *vernieuwend zijn*. De doorvertaling van de kernwaarden naar de stellingen en begrippen die zijn gebruikt in het onderzoek staan in bijlage 7 op pagina 60.	**Symboliek** RWS ZN heeft als overheidsinstelling een bescheiden zichtbaarheid. Dit uit zich in de communicatie-uitingen maar ook in het gedrag naar de buitenwereld toe. RWS ZN wil zich niet uiten als een dominante en grote organisatie, maar als een partner die zich verdiept in de buitenwereld. Deze bescheiden zichtbaarheid en zich meer open stellen naar de buitenwereld past bij wat en wie ze willen zijn. Ook de huisstijl past bij deze symboliek, de kleur blauw is professioneel en het logo bijvoorbeeld is een lint dat in het midden van de pagina (‘in het midden van de samenleving’) en klein (als ‘niet dominant’) wordt weergegeven. **Omgevingsmanagers/basisrelatiemanagers** Omgevingsmanagers worden ingezet om signalen uit de regio op te vangen en te gebruiken in de huidige manier van werken. Hierdoor kan de organisatie zichzelf ook steeds verbeteren. Uit de interviews met de gemeenten blijkt dat het beeld voor bijna het grootste deel wordt bepaald door het persoonlijke contact met de medewerkers van RWS ZN. Daarnaast wordt aangegeven dat persoonlijk contact het belangrijkst en prettigst is. Een aantal respondenten geeft aan dat ze graag meer persoonlijk contact wil hebben. Enkele gemeenten geven aan dat de huidige relatie juist zo goed is doordat ze zoveel persoonlijk contact hebben. Dit is echter nog niet bij alle gemeenten zo.

Deze kernwaarden uiten zich doordat omgevingsmanagers zich open en transparant opstellen, kennis hebben van de omgeving en een professionele en betrouwbare relatie onderhouden met de gemeenten. In deze relatie staat RWS ZN open voor participatie en belangen van de gemeenten en is de relatie gericht op samenwerking.	**Online identiteit** De online identiteit is voor iedereen zichtbaar en heeft ook invloed op de beeldvorming. Het aantal van de zakelijke twitterpagina is gegroeid met 30,7% en is dus positief. Door ook online aanwezig te zijn draagt het bij aan de online identiteit. Ook de facebookpagina is door meer personen geliked. Het aantal is met 33% gegroeid. Er is geen zakelijke facebookpagina, maar er zijn wel facebookpagina's speciaal voor projecten. Deze kunnen ook door zakelijke contacten worden geliked. **Zichtbaarheid** Door de nieuwe bebording van werkzaamheden zal de zichtbaarheid in de regio vergroot worden. Het logo en de naam 'Rijkswaterstaat' staan nu prominenter in beeld. Daarnaast staat het telefoonnummer nu duidelijk vermeld. Het is opvallend dat de meeste respondenten aangaven dat RWS ZN voor burgers helemaal niet zichtbaar is. Daarnaast gaven zij ook aan dat ze weten dat dit niet het belangrijkste doel is, maar ze vinden wel dat RWS ZN meer zichtbaar mag zijn. Burgers uit gemeenten komen met vragen over projecten altijd naar de gemeenten toe. Er werd zeer positief gesproken over fysieke inlooppunten voor burger tijdens projecten. Op het gebied van werken is RWS ZN wel toegankelijk voor medewerkers van de gemeenten.

GAP 2:

- RWS ZN wil een goede relatie met de gemeenten. Bij enkele gemeenten is deze relatie zeer goed te noemen. Dit komt vooral omdat er veel persoonlijk contact is. Maar het merendeel van de gemeenten is van mening dat er nog meer persoonlijk contact mag zijn zodat ze zich meer betrokken voelen. Ook de omgevingsmanagers geven aan meer persoonlijk contact te willen hebben met gemeenten.
- Zichtbaarheid/toegankelijkheid richting burgers (tijdens projecten) is nog niet optimaal. Dit terwijl ze wel toegankelijk willen zijn.

Sterktes:

- De gewenste identiteit wordt online doorgevoerd en de social media kanalen groeien met ongeveer 30% in drie maanden.
- De symboliek is sterk doorgevoerd in de huisstijl.

4.3 Gap 3 tussen de gewenste identiteit en het imago

In dit schema staan de belangrijkste conclusies weergegeven. Daaronder staat kort de derde gap beschreven en de belangrijkste sterke punten die gebruikt zijn in het advies.

Gewenste identiteit	**Imago**
De gewenste identiteit bestaat uit de volgende belangrijkste kenmerken in de samenwerking met gemeenten: RWS ZN wil: • *resultaatgericht zijn;* • *professioneel handelen;* • *een betrouwbare partner in de regio zijn;* • *samenwerkingsgericht zijn;* • *open staan voor participatie;* • *deskundig zijn;*	**Spontane associaties** Opvallend is dat het merendeel een spontane associatie heeft over de organisatie. De meest positieve (en wenselijke) associaties zijn 'betrouwbare partner', 'samenwerking', 'meer zichtbaar & denken mee' en 'enthousiaste mensen'. De negatievere associaties zijn 'afstandelijk', 'bureaucratisch' en 'stroperig'. 

• *vernieuwend zijn*. De doorvertaling van de kernwaarden naar de stellingen en begrippen die zijn gebruikt in het onderzoek staan in bijlage 7 op pagina 60.	**Passende begrippen** Het begrip dat het meest passend wordt gevonden bij RWS ZN is 'deskundig'. Hierna volgen de begrippen 'professioneel', 'resultaatgericht' en 'aanwezig in de regio'. Alle respondenten hebben aangegeven het eens te zijn met de stelling: 'RWS ZN is een professionele organisatie'. **Relatie/samenwerken** Iedere relatie met iedere gemeente is verschillend. Ook binnen de gemeente zelf zijn er verschillende antwoorden gegeven. Dit komt omdat er medewerkers zijn gesproken die verschillende functies hebben en omdat het interviewvragen betreft waarop iedereen een persoonlijke mening heeft. Het onderhouden van de relaties met de gemeenten blijft maatwerk. Ook de manier van samenwerken in projecten en de manier en mate van communiceren. Door de meeste respondenten wordt aangegeven dat RWS ZN wel openstaat voor participatie maar dat ze wel altijd het eigen doel sterk voor ogen houdt. Maar binnen de soms zeer beperkte kaders houden ze wel rekening met andere belangen. Er is ook begrip voor elkaars belangen en beperkingen. Hiermee wordt bedoeld dat beide partijen beseffen dat soms de slagvaardigheid slecht is door alle regelgeving. Voor een aantal gemeenten is dit wel een groot struikelblok. **Projecten** Het budget is en blijft vaak een lastig onderwerp tijdens projecten, werd door meerdere respondenten aangegeven. Daarnaast kosten projecten vaak meer tijd dan dat de gemeenten wil. De meeste respondenten zijn van mening dat RWS ZN wel open staat voor vernieuwingen en innovatie maar dat dit vaak wordt tegengehouden door het traditionele werken, binnen de gestelde kaders en regels (waarbij RWS ZN ook wordt gecontroleerd door 'Den Haag'). **Communicatie** De communicatie wordt over het algemeen als positief ervaren. Persoonlijk contact wordt als het belangrijkst en prettigst ervaren en medewerkers weten elkaar goed en snel te vinden. Bij enkele gemeenten is de communicatie té weinig. Dit komt omdat er niet veel projecten zijn of omdat ze geen 'hele grote' projecten in die gemeente hebben. Er werd aangegeven dat ze hierdoor juist die betrokkenheid missen en dat ze daardoor ook niet weten wat er bij RWS ZN allemaal gebeurt. De communicatie naar burger toe tijdens projecten, mag beter vinden een aantal respondenten. Er wordt aangegeven dat burgers veelal aankloppen bij de desbetreffende gemeente terwijl de leidende rol (en kennis en uitvoering) dan bij RWS ZN ligt. Om dan burgers door te verwijzen is zeer lastig, wordt aangegeven (ook omdat ze niet weten hoe en naar wie). Dit voelt tegenstrijdig aangezien ze ook als één overheid naar de burgers toe willen communiceren. Inloopplaatsen tijdens projecten worden gezien als zeer positief en fijn voor burgers.

GAP 3:

Associaties

- Er zijn spontane associaties die negatief zijn. Het merendeel is positief, maar er zijn associaties die voornamelijk betrekking hebben op het niet slagvaardig zijn van RWS ZN. Dit is niet wat RWS ZN wil zijn. De voorgestelde begrippen komen wel voornamelijk overeen met de gewenste identiteit.

Relatie/samenwerken

- Door de reputatiebenadering worden alle gemeenten ongeveer op dezelfde manier benaderd en wordt de relatie op ongeveer dezelfde manier onderhouden. Dit heeft niet op iedere gemeente dezelfde uitwerking. Iedere gemeente is anders, dit komt door verschillende factoren zoals medewerkers of projecten. Het beeld dat gemeenten hebben van RWS ZN is daardoor zeer divers. De ene gemeente is heel positief en heeft het (bijna) gewenste imago over RWS ZN en een andere gemeente heeft een beeld dat helemaal niet is zoals gewenst is.
- De slagvaardigheid wordt gestremd door de vele lagen bij RWS ZN en de hiërarchische indeling van de organisatie. Dit terwijl RWS ZN juist wel slagvaardig wil zijn.

Projecten

- De meeste respondenten geven aan dat RWS ZN redelijk open staat voor vernieuwing of innovatie maar dat de traditionele handelswijze vaak toch alsnog wordt gebruikt.
  Daarnaast geven de respondenten aan dat RWS ZN resultaatgericht is en daardoor ook niet altijd zeer ondernemend kán zijn. Het komt ook vaak voor dat projecten veel langer duren dan gepland. De gemeenten hebben soms het gevoel dat het sneller kan.

Communicatie

- Bij gemeenten waar RWS ZN niet veel aanwezig is, is volgens sommige respondenten er te weinig communicatie waardoor er binding en betrokkenheid mist in de relatie.
- De communicatie naar burgers uit de gemeenten toe kan beter, vooral de betrokkenheid. Er werd aangegeven dat het voor burgers niet altijd duidelijk is wie nu waar over gaat. Daardoor kloppen de burgers bij de gemeenten aan. Sommige respondenten geven aan dat de gemeenten soms ook geen antwoorden kan geven omdat RWS ZN de leidende rol heeft in bepaalde projecten. De meeste respondenten geven echter wel aan tevreden te zijn over de manier van communiceren naar de gemeente toe. Bij een enkele gemeente kwam naar voren dat er te weinig communicatie is.

Sterktes:

- 100% van de respondenten vind RWS ZN een professionele organisatie. Dit is ook de manier waarop omgevingsmanagers willen overkomen en dit is ook een speerpunt dat staat beschreven in de gewenste identiteit.
- Er is begrip voor elkaars belangen en voor de manier van werken bij de andere partij.
- Inloopplaatsen worden door gemeenten gezien als zeer prettig voor burgers.
- Er zijn een aantal gemeenten (Bijvoorbeeld gemeente 1 en 5) die zeer positief zijn over de relatie en manier van communiceren. Ze geven aan heel erg betrokken te zijn en vaak contact (persoonlijk) te hebben. De respondenten gaven aan dat ze betrokken werden door het vele samenwerken en vele contact.

5. Strategisch advies

5.1 Strategisch advies

Deze communicatie strategie is gebaseerd op het communicatiekruispunt van Betteke van Ruler, de relatiebenadering (Grunig, Van Woerkum en de basis is gelegd door Betteke van Ruler) en de participatiestrategie en ambassadeursstrategie van Wil Michels (2013). De strategie en het advies is persoonlijk ontwikkeld naar aanleiding van het onderzoek. Deze nieuwe strategie voor RWS ZN is bedoeld om het imago dat gemeenten hebben, te verbeteren. Dit gaat vooral over het meer betrekken en laten participeren van gemeenten en het optimaliseren van de relaties. Deze strategie is abstract, maar in het volgende hoofdstuk zijn de gaps uit de analyse vertaald in communicatiemiddelen die deze strategie toepasbaar maakt.

'Samen Verder Strategie'

De 'Samen Verder Strategie' is ontstaan door de behoefte om als RWS ZN samen met de buitenwereld in de toekomst nog meer, efficiënter en met meer betrokkenheid samen een duurzame relatie op te bouwen. Dit wordt gekenmerkt door het zijn van een gelijkwaardige en betrouwbare partner. Met informeren alleen kom je niet ver genoeg. De invloed van de buitenwereld krijgt een prominentere rol in de organisatie zelf. Door hier op in te spelen met deze communicatie strategie zal de buitenwereld als een soort onderdeel van RWS ZN worden. In figuur 15 staat een Afrikaanse wijsheid die de filosofie van deze strategie goed ondersteunt.

''Als je snel wilt gaan, moet je alleen gaan. Als je ver wilt komen, moet je samen gaan.''

Figuur 15: Afrikaanse wijsheid over samenwerken (Bron: *Communicatiestrategie,* Wil Michels 2013)

Van reputatiebenadering naar relatiebenadering

RWS ZN weet wat ze wil zijn en dat staat ook duidelijk weergegeven in de reputatiemonitor die is ontwikkeld door Cees van Riel in 2010. Hiermee wordt er sterk ingespeeld op de reputatiebenadering die vooral wordt gekenmerkt door:

- Doelgerichtheid
- Doelgroepen
- Gecontroleerd eenrichtingsverkeer (tot maximaal asymmetrisch tweerichtingsverkeer)
- De boodschap staat centraal
- Het accent ligt op regie, sturing en planmatigheid
- Vooral eigen opvattingen opleggen aan anderen

→

Aangezien RWS ZN ook meer de omgeving waarin zij opereert naar binnen wil halen is de strategie voor de samenwerking met gemeenten gebaseerd op de relatiebenadering. De relatiebenadering wordt vooral gekenmerkt door:

- Doel zoekend
- Tweerichtingsverkeer (a-) symmetrisch (en vooral interactie, gelijkwaardigheid en wederzijdse afhankelijkheid)
- Actoren
- Samenwerken
- Accent ligt op dialoog en het bereiken van consensus
- Gemeenschappelijke betekenissen construeren

De relatiebenadering past beter in het huidige tijdsbeeld dan de reputatiebenadering (zie trends en ontwikkelingen op pagina 13). Als we denken aan communicatie en communicatiestrategieën staat de relatie centraal. Authenticiteit, identiteit, interactie, imago en dialoog zijn belangrijk, maar het is geen van alle de essentie. De essentie is het opbouwen en onderhouden van duurzame relaties. Vandaar dat deze benadering een belangrijke rol heeft binnen de ontwikkelde communicatiestrategie.

De belangrijkste conclusie voor het advies is dat iedere relatie met iedere gemeente en binnen iedere gemeente zelf anders is. Het onderhouden van een relatie en het afstemmen daarvan is maatwerk. Vandaar dat RWS ZN op het gebied van samenwerken met gemeenten meer gebruik

moet maken van de relatiebenadering (de volledige beschrijving van de relatiebenadering staat in hoofdstuk 1, vanaf paragraaf 1.4.4 op pagina 11). Het belangrijkste hierin is om de dialoog over de samenwerking tot stand te laten komen. Door verwachtingen te managen kan er goed worden ingespeeld op gezamenlijk doelstellingen of juist op tegenstrijdige belangen. Daarnaast kan er worden opgetreden als een gelijkwaardige partner. Het communicatiekruispunt van Betteke van Ruler (beschreven op pagina 12) is hierbij ook belangrijk om in te zetten. De communicatiestrategie dialogiseren is hierin de rode draad. Door de dialoog aan te gaan met gemeenten en door samen te bepalen hoe de relatie is, kan het ook worden verbeterd. Hierdoor kan er worden gewerkt aan een betere relatie en dus aan een beter imago.

5.2 Theoretische toelichting

De ontwikkelde strategie is gebaseerd op het communicatiekruispunt van Betteke van Ruler in combinatie met de participatiestrategie en de ambassadeursstrategie. De theorie achter deze strategieën staan hieronder weergegeven. De belangrijkste aspecten van deze strategieën komen uit het boek '*Communicatiestrategie'* geschreven door Wil Michels (2013).

- Participatiestrategie

De bedoeling van deze strategie is om méér mensen te betrekken en die personen meer te betrekken. Deze strategie is waardevol als een organisatie een specifiek doel wil bereiken. Hierdoor wordt er ook meer begrip en draagvlak gecreëerd. De kracht van deze strategie is dat de organisatie betrokkenheid en draagvlak creëert bij de doelgroep. Daarnaast krijgt de organisatie meerdere invalshoeken om het doel te kunnen bereiken doordat er interactie is met de doelgroep. Een valkuil kan zijn dat het doel uit het oog verloren wordt doordat er veel verschillend initiatieven kunnen ontstaan. Daarom is het belangrijk om de verwachtingen goed te managen en duidelijke afspraken te maken.

Doel

Het hoofddoel van participatie is het creëren van draagvlak en begrip rondom beleidsbepaling of projecten van de organisatie. Daarnaast is er ruimte voor oplossingen en ideeën vanuit verschillende invalshoeken. Dit vergroot ook de kans dat het de gemeenten ook daadwerkelijk aanspreekt. Hierdoor ontstaat er meer interesse, samenwerking en betrokkenheid. De participatiestrategie doorbreekt het denken in 'zij' naar 'wij'.

- Ambassadeursstrategie

De bedoeling van deze strategie is het inzetten van ambassadeurs om op een redelijk gecontroleerde wijze de visie van de organisatie uit te dragen. Deze ambassadeurs zijn positief en enthousiast over de eigen organisatie en dragen dit ook uit naar anderen. Hierdoor brengen ze het trotse en enthousiaste gevoel over op anderen waardoor de anderen ook geïnspireerd of enthousiast raken. De organisatie benut via deze wijze de netwerken van de ambassadeurs. Deze strategie kan werken als een lopend vuurtje, mensen nemen het enthousiasme van anderen over of hun persoonlijke beeld van RWS ZN krijgt een positieve draai. De kracht van deze strategie is dat ambassadeurs geloofwaardig en aansprekend zijn voor medewerkers van de gemeenten. Het persoonlijke enthousiasme kan het imago van anderen dus positief beïnvloeden. Een valkuil kan zijn dat doelen vaag kunnen worden omdat het enthousiasme kan gaan overheersen.

Doel

Er kunnen meerdere doelen zijn voor deze strategie, maar in deze context is het doel om een imagotransfer teweeg te brengen. Hierdoor wordt de gewenste identiteit van RWS ZN ook daadwerkelijk uitgedragen en overgebracht op anderen binnen een gemeente. Uit dit onderzoek komt duidelijk naar voren dat een ontzettend hoog percentage trots is op RWS ZN en dat de medewerkers het gevoel hebben dat hun eigen werkzaamheden bijdragen aan het succes van de organisatie. Daarom zijn medewerkers zeer goed in te zetten als ambassadeur.

5.3 Tactisch advies communicatiemiddelen

Om het strategische advies te kunnen doorvoeren in de organisatie is hieronder het operationele advies beschreven. Dit onderdeel geeft vooral antwoord op de vraag: *hoe kan die strategie geïmplementeerd worden?* Daarnaast is er een voorstel gedaan over het gebruik van communicatiemiddelen met bijbehorende kosten en tijdspad. Het operationele advies bestaat uit een stappenplan waarbij het belangrijk is om deze volgorde aan te houden alvorens RWS ZN naar de volgende stap kan gaan.

Intern

Om aan het externe imago te kunnen sleutelen is het belangrijk om eerst intern twee stappen te doorlopen. De derde stap richt zich op de externe wereld. Hieronder zijn de drie stappen beschreven. Stap 1 heeft elementen van de eerste gap en de sterkten die uit het onderzoek naar voren kwamen. Stap 2 heeft betrekking op de fysieke identiteit en de zichtbaarheid. Stap 3 geeft elementen van de derde gap en de sterkten vullen deze aanpak aan. Voor de volledige gap-analyse zie hoofdstuk 4 vanaf pagina 38.

Stap 1

Uit de input van de medewerkers van RWS ZN blijkt dat de organisatie open staat voor veranderingen maar dat de organisatie zichzelf niet steeds verbetert. Wanneer de medewerkers voelen dat RWS ZN zichzelf steeds verbetert kan men dit ook extern uitdragen. Hierdoor ontstaat er ook meer betrokkenheid en samenwerking met de gemeenten. Daarnaast zien de medewerkers de eigen organisatie nog steeds als dominant en als bureaucratisch. Als er bij de medewerkers dit idee heerst, kunnen ze niet extern overbrengen dat de organisatie open staat voor andere belangen en ideeën. Deze medewerkers zijn dan geen ambassadeur voor het idee dan RWS ZN een gelijkwaardige en betrouwbare partner is in de regio. Het is belangrijk dat gap 1 tussen de gewenste identiteit en de werkelijke identiteit kleiner wordt. Een sterk punt is dat de medewerkers zeer trots zijn op de eigen organisatie en dat ze het idee hebben dat hun werkzaamheden bijdragen aan het succes van de organisatie. Het verantwoordelijkheidsgevoel en enthousiasme is duidelijk aanwezig. Dit is een belangrijke drijfveer om ervoor te zorgen dat de kloof tussen gewenste identiteit en de werkelijke identiteit verkleind wordt.

Hoe? Zo!

- **Co-creatie: omgevingsmanagers binnen RWS**

Een constatering uit gesprekken, enquêtes en bevestigd door de respondenten van de verschillende gemeenten is dat omgevingsmanagers nog niet consistent te werk gaan. Het is niet de bedoeling dat iedereen precies hetzelfde doet, maar het is wel de bedoeling dat er één handelswijze is waardoor het niet uitmaakt met wie de gemeenten contact heeft. Door in gesprek te gaan met de stagebegeleidster is deze persoonlijke constatering nogmaals bevestigd. De functie als omgevingsmanager is redelijk nieuw en is nog niet helemaal vast ingevuld. Daarnaast is er geen opleiding die precies aansluit op deze functie. Hierdoor krijgt deze functie veel verschillende invalshoeken en wordt het op verschillende manieren uitgevoerd. Aangezien respondenten van de gemeenten aan hebben gegeven dat het beeld dat zij hebben voor het grootste deel wordt bepaald door het contact met omgevingsmanagers is het belangrijk dat er enige gelijkenissen zijn binnen deze functie. Door een co-creatie te plannen kan er samen met alle omgevingsmanagers worden gebrainstormd wat nu precies die functie is en wat de gezamenlijke vertrekpunten zijn binnen dit werkveld. Een co-creatie dag ziet er als volgt uit:

1. Plenair uitleg over het doel. Het doel is om samen een betekenis te geven aan de functie omgevingsmanager en om de invulling en werkwijze samen te bepalen.

2. Dit kan door in verschillende groepen te brainstormen over vragen als ‘wat is een omgevingsmanager? Wat zijn de kwaliteiten en competenties? Wat de essentie van deze functie? En hoe heeft deze functie de optimale werkwijze?
3. Deze verschillende groepen komen samen er wordt door middel van een discussie één ‘profiel’ gemaakt. Hierin staan punten die vast staan, zoals het open en transparant zijn, maar ook meer de persoonlijke betekenissen en handelswijzen van omgevingsmanagers.
4. Dit profiel wordt samen geoptimaliseerd en er wordt gekeken hoe iedereen daar zo goed mogelijk aan kan voldoen.
5. Het kan nodig zijn om een tweede co-creatie te plannen om nogmaals in te gaan op het ‘profiel’ dat uit de eerste bijeenkomst is gekomen.

Het is belangrijk om te zorgen voor een goede terugkoppeling zodat alle omgevingsmanagers een beeld hebben dat meer past binnen de gewenste identiteit van RWS. De terugkoppeling dient naar alle omgevingsmanagers te worden gegeven door middel van een persoonlijke bijeenkomst of een presentatie. Daarnaast is het belangrijk om de uitkomsten ook intern terug te koppelen. Dit kan via berichten op intranet en gesprekken met teamleiders.

- **Intern versterken van co-creatie**

Om ervoor te zorgen dat het idee voor de co-creatie wordt versterkt intern in de organisatie kan een of meerdere omgevingsmanager(s) worden ingezet als ambassadeur voor dit idee. Ze kunnen steeds berichten via Yammer (intern) verspreiden over de co-creatie en het belang daarvan. Daarnaast kan een aantal medewerkers ook bloggen over deze co-creatie. Dit dient natuurgetrouw te gebeuren, ook eventuele tegens mogen hierin naar voren komen. Dit is ook weer bruikbaar voor de co-creatie bijeenkomsten zelf.

- **Landelijke richtlijnen: één RWS**

Er is landelijk geen ‘profiel’ en er zijn geen bepaalde richtlijnen voor omgevingsmanagers. Het is belangrijk dat omgevingsmanagers vrijheid blijven houden omdat iedere gemeente anders is. Het is een functie dat bestaat uit maatwerk. Maar het is wel belangrijk dat het in één lijn gebeurt, de betekenis van de redelijk nieuwe functie moet vorm krijgen en er moeten door omgevingsmanagers één werkwijze worden ontwikkeld. Dit zorgt uiteindelijk ervoor dat de fysieke identiteit dichter bij de gewenste identiteit komt. Deze manier van betekenisgeven houdt rekening met de reputatiebenadering (gewenste identiteit op de juiste manier uitdragen) en met de relatiebenadering (het samen betekenis geven). Aangezien een belangrijk speerpunt is: één RWS, samen met anderen, elke dag beter, past deze strategie zeer goed binnen het huidig tijdsbeeld en binnen de organisatie zelf.



Figuur 16: Landelijk één RWS

Extern
De volgende communicatiemiddelen zijn voor externe doeleinden. Deze zijn bedoeld voor de medewerkers van de verschillende gemeenten.

Stap 2

Uit het onderzoek blijkt dat de meeste respondenten van mening zijn dat RWS ZN te weinig doet met het contact richting de burgers. Daarnaast geven respondenten aan dat burgers vaak niet weten wie er nu gaat over welk project en kloppen ze alsnog bij de gemeente aan. De gemeenten geven aan dat het vaak lastig is om dan antwoord te geven over zaken waar RWS ZN over gaat. Hierin kunnen gemeente en RWS ZN niet als één overheid handelen. Respondenten geven aan dat ze dit missen.

Hoe? Zo!

- **Q & A list voor gemeenten**



Figuur 17: Q&A-list

Een belangrijk punt dat naar voren komt uit de interviews met gemeenten is dat de zichtbaarheid van RWS ZN richting burgers te gering is. Burgers kloppen altijd aan bij de gemeenten, maar zij weten vaak geen antwoord te geven op vragen over projecten waarbij RWS ZN de leidende rol heeft. Dit is niet bij alle gemeenten het geval. Bij gemeenten waarbij dit het geval is, kan er gebruik worden gemaakt van een 'Q&A' list (Questions and Answers list). Deze lijst moet samen opgesteld worden. Hierbij is het belangrijk om na te denken over de 'buitenwereld' en om deze vragen met antwoorden vast te leggen. Op deze manier kan er vanuit twee organisaties op één wijze, als één overheid worden gecommuniceerd. Hiermee wordt voorkomen dat burgers alsnog worden doorverwezen. Deze lijst kan tegelijkertijd opgesteld worden wanneer een projectteam een overleg heeft. Door deze lijst te gebruiken kunnen ook andere medewerkers binnen de gemeente veel vragen van burgers snel beantwoorden. Het maakt burgers immers niet uit van wie ze een antwoord krijgen. Ze vinden het belangrijk dát ze snel een antwoord krijgen. De Q&A list is ook makkelijk om online in te zetten. Mochten er vragen online binnenkomen, scheelt het tijd als er al mogelijke vragen en antwoorden op papier staan. Dit middel is vooral goed in te zetten tijdens projecten en terugkerende onderhoudsprojecten. Belangrijk om bij deze Q&A list te vermelden zijn de contactpersonen, zoals de omgevingsmanager van RWS ZN en de projectleider/persoon die kennis heeft van dat onderwerp. Zo kan er door middel van korte lijnen vragen, antwoorden of onderwerpen snel worden aangepast. Zo hoeft ook de andere partij niet eerst veel personen te bellen om erachter te komen wie daarover het meest weet of wie daarover gaat.

- **Terugkoppeling feedback**

Uit het onderzoek komt naar voren dat RWS ZN meestal wel open staat voor feedback, maar dat de medewerkers van de gemeenten vaak geen idee hebben wat er met deze feedback gebeurt en of er überhaupt iets mee gedaan wordt. Om een betrouwbare partner en om toegankelijk te kunnen zijn moet RWS ZN hierop inspelen. Dit kan eenvoudig gedaan worden door één keer per jaar (indien gewenst, vaker) een korte enquête te versturen of een kort gesprek te voeren. Onderwerpen hiervoor zijn vragen over de relatie, het samenwerken en de huidige communicatie. Hierna is het de noodzaak om dit terug te koppelen naar de respondenten die hebben meegewerkt. De terugkoppeling bestaat uit punten die zijn genoemd en uit het stuk wát met die informatie is gedaan. Op deze manier kan men dit moment gebruiken om kort te meten hoe de huidige communicatie is. Maar de belangrijkste reden om dit te doen is het actief terugkoppelen van de feedback die is ontvangen. In deze terugkoppeling dient ook aangegeven te worden met welke punten er niets gedaan wordt en waarom. Dit middel blijft ook maatwerk, de ene gemeente geeft aan nooit de kans gehad te hebben om feedback te geven en een andere gemeente geeft aan voldoende feedback te kunnen geven en weet ook wat er wel en niet mee gedaan is.

Stap 3

De laatste stap heeft vooral betrekking op de externe partijen: de gemeenten. Uit het onderzoek blijkt dat er gewerkt kan worden aan de relaties. Deze moeten eerst inzichtelijk gemaakt worden. Als dit is gedaan kan er samen met de gemeenten door de dialoog aan te gaan betekenis worden gegeven aan de huidige relatie en aan de relatie zoals die zou moeten zijn volgens de deelnemers. Het is een stap die te maken heeft met strakke doelen loslaten en door samen het doel binnen de relatie te zoeken. Dit versterkt de betrokkenheid, interesse en de participatie. Een aantal respondenten gaf aan dat dit een verbeterpunt is. Hierdoor zal de kloof tussen het imago en de gewenste identiteit worden verkleind.

Hoe? Zo!

- **Co-creatie: samen betekenis geven aan de relatie**

Door écht in gesprek te gaan over de huidige relatie met respondenten van de verschillende gemeenten kan er worden gezorgd voor een beter imago. Dit blijkt uit het voorbeeld van de meest positieve gemeente. Een respondent gaf aan dat er zoveel en zo goed contact is geweest tijdens een project dat mogelijke problemen al snel geen problemen meer waren doordat ze als collega's hebben samengewerkt. Dit kwam vooral doordat de professionals vaak samen aanwezig waren op een locatie zodat er veel betrokkenheid was. Dit project is ook voor andere gemeenten een voorbeeld geweest van een geslaagde samenwerking. Dit heeft er ook voor gezorgd dat de huidige relatie als zeer goed wordt omgeschreven. Het is belangrijk dat meerdere medewerkers dit gevoel hebben, daardoor kunnen ze ook als ambassadeurs optreden en dit naar anderen uitstralen.

Een co-creatie is een manier om samen op goede ideeën te komen en om samen vast te stellen wat de huidige relatie is en hoe beide partijen de relatie graag zouden zien. Het wordt ingezet als een soort verwachtingenmanagement. Deze co-creatie ziet er als volgt uit:

1. Plenaire bijeenkomst met uitleg van de bijeenkomst. Het doel is om de relatie te typeren (binnen en buiten de projecten om) en er wordt vooral gesproken over hoe dit vormgegeven wordt. Concrete doelen staan dus niet vast, beide partijen gaan samen op zoek naar de betekenis van de relatie die iedereen voor ogen heeft.
2. In twee of meerdere groepen (maximaal vier personen) kan worden gebrainstormd hoe de relatie momenteel is en hoe dit moet zijn volgens de deelnemers.
3. Uiteindelijk worden deze resultaten met elkaar vergeleken en wordt er een 'relatie' gevormd met alle input.
4. Hierna kan met deze input worden nagedacht over een concrete invulling daarvan. Vragen als 'hoe vaak willen we contact, met wie en op welke manier' en 'hoe is voor ons de relatie optimaal' staan hierin centraal. Door samen betekenis en de concrete invulling te geven aan de relatie kunnen er ook afspraken worden gemaakt waarbij beide partijen zich goed bij voelen. Dit dient ook als een basis voor de relatie waarop teruggegrepen kan worden wanneer iets niet loopt zoals gepland.

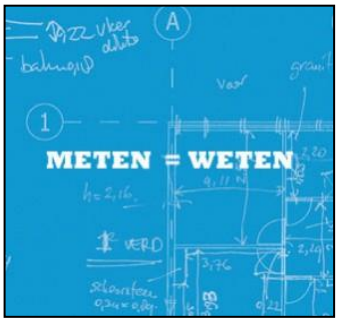
Het is een must om een tweede bijeenkomst in persoon te realiseren waarbij er een terugkoppeling wordt gegeven wat er wanneer concreet moet gebeuren. Daarnaast is dit moment ook belangrijk om de reacties van beide partijen vanuit de eigen organisatie over deze co-creatie mee te nemen.

Voorwaarden voor succes

De belangrijkste voorwaarde om een succesvolle participatie te hebben is wanneer beide organisaties openstaat voor de inbreng van anderen en zich wil committeren aan de uitkomst van het proces. Soms geeft het enkel meer inzicht in het probleem, soms uit het zich in nieuwe ideeën. Beide uitkomsten dragen bij aan de gewenste identiteit. Ook de betrokkenheid wordt vergroot door het proces en in het andere geval draagt het bij aan nieuwe ideeën die geïmplementeerd kunnen worden.

- **Meten is weten**

Het is belangrijk om in kaart te brengen hoe de relatie met gemeenten in Noord-Brabant en in Limburg momenteel is. Door dit onderzoek is er een steekproef gedaan onder acht gemeenten in Noord-Brabant. Dit is echter maar een klein deel van de gemeenten die te maken hebben met RWS ZN van Noord-Brabant en Limburg. Het is noodzakelijk om bij alle gemeenten te meten hoe de huidige relatie is. Hierbij staan vragen centraal als (zie ook vragenlijst interviews in bijlage 9 op pagina 62):



Figuur 18: meten is weten!

Communicatie
- Is het contact zoals de gemeente zou willen?
- Is er te veel of te weinig contact?
- Zijn beide partijen in het contact gelijkwaardige partners?
- Wordt er genoeg rekening gehouden met de belangen van de gemeenten (en burgers)?

Relatie:
- Hoe wordt de relatie getypeerd en is dit zoals de gewenste relatie
- Hoe kan deze relatie samen verbetert worden (wie heeft daarin welke rol)?
- Wat mist er in de relatie?

Projecten:
- Hoe kunnen projecten soepeler verlopen?
- Hoe willen beide partijen betrokken worden bij elkaar?

Deze resultaten kunnen worden gebundeld in een stakeholdersanalyse. Hierdoor is er kwalitatieve informatie voorhanden en kan er worden ingespeeld op gemeenten die de relatie en het samenwerken anders willen zien.
Na de co-creatie is het dus belangrijk om niet alleen eenmalig het beeld te meten maar ook periodiek. Het beeld, imago en associaties die personen hebben is een dynamisch gebeuren, het veranderd steeds. Dit maakt het extra belangrijk en interessant om het om een vaste periode te meten. Dit hoeft niet zo intensief als de eerste co-creatie. Dit tenzij uit een co-creatie naar voren komt dat beide partijen graag om een aantal maanden of een keer per jaar juist wel graag zo'n moment wil hebben. Een andere methode kan zijn het versturen van enquêtes of een kort interview gesprek met een omgevingsmanager. Dit kan bijvoorbeeld een keer per jaar gebeuren. Er moet hiervan wel een terugkoppeling worden gegeven over de resultaten. Uit de interviews bleek namelijk dat RWS ZN wel open staat voor feedback maar dat veel respondenten niet weten wat ermee gebeurd en blijft het onduidelijk wat er wel en niet met feedback wordt gedaan.

- **Ontmoeting offline en online**

<u>Offline</u>
Bij gemeenten waarbij niet veel contact is, is het raadzaam om in ieder geval de communicatieadviseurs, projectleiders (indien geen project iemand die in het verleden contact heeft gehad met RWS ZN) en omgevingsmanagers samen kennis te laten maken. Een aantal respondenten gaf aan dat ze geen idee hebben wie ze moeten benaderen wanneer ze een vraag hebben. Dit omdat er geen echte relatie is. Door deze professionals kennis te laten maken worden de lijnen korter met gemeenten waarbij minder contact is. Een workshop met een casus die samen opgelost moet worden is een goede uitdaging voor beide partijen om elkaar te leren kennen en om samen tot de oplossing te komen. Om deze bijeenkomst niet een enkel contactmoment te laten zijn moet er nog een vervolgbijeenkomst komen waarin vooral wordt ingegaan op het proces. In deze bijeenkomst staat vooral feedback centraal. Het sterke punt van deze ontmoeting is dat de omgevingsmanagers als ambassadeurs kunnen worden ingezet. Door hun enthousiasme kunnen de omgevingsmanagers anderen positief beïnvloeden.

Online



Figuur 19: Logo LinkedIn

Daarna kan er een online platform worden gecreëerd waarbij deze ontmoeting kan transformeren in een soort netwerk. Het idee hiervoor is hoe meer interactie er plaatsvindt, hoe meer informatie blijft hangen. Dit platform kan een besloten LinkedIn groep zijn waarbij deze professionals elkaar om ideeën kunnen vragen, discussies online kunnen voeren of kunnen lezen waar de ander mee bezig is. Op deze informele manier kan er gebruik worden gemaakt van elkaars expertise, elkaars netwerken en kunnen connecties makkelijker ontstaan. Uit de interviews blijkt ook dat op het bestuurlijke niveau er meer aandacht is voor informele momenten en kennen de professionals elkaar goed en weten elkaar goed te vinden. De meeste respondenten geven aan dat ze makkelijk contact willen kunnen maken op een moment dat ze niet per se iets nodig hebben van de ander. Respondenten gaven aan dat er alleen contact is wanneer er problemen zijn of wanneer er iets van de andere partij verwacht wordt. In deze online groep is iedereen ook afwisselend zender en ontvanger. Hierdoor is niet alleen RWS ZN regisseur over de contactmomenten maar hebben ook andere de mogelijkheid om zender te zijn en om initiatief te nemen voor interactie. Beide partijen zijn dan verantwoordelijkheid in het betrekken en informeren van de gelijkwaardige partner. Een respondent van een gemeente gaf al aan dat de mindere betrokkenheid ook kan komen doordat de gemeente zelf RWS ZN niet altijd betrekt. Door online (altijd) de mogelijkheid te bieden om professionals uit eigen initiatief informatie te laten uitwisselen, ligt deze verantwoordelijkheid bij beide partijen. Een poll, enquêtes of vragenlijst kan ook een vast onderdeel zijn van dit platform. Hierdoor kan er steeds worden gemeten wat het beeld is. Het spreekt aan als deze data steeds gevisualiseerd wordt. Denk aan het plaatsen van stellingen en het actueel in beeld brengen van deze resultaten. Met een diagram kan steeds zichtbaar worden gemaakt hoeveel procent het eens of oneens is met deze stelling. Daarnaast kan ook steeds laagdrempelig worden gevraagd naar begrippen die passen bij RWS ZN, dit kan steeds leuk en dynamisch worden weergegeven in een WordCloud (zoals is gebruik in deze scriptie).

5.4 Tijd en budget

Het is vooraf niet te bepalen hoeveel het uitvoeren van deze strategie kost in termen van geld of uren. Dit komt omdat het voornamelijk maatwerk is. De ene gemeente zal meer contact willen en op een intensievere manier dan een andere gemeente. Door het samen af te stemmen kan er juist efficiënt worden omgegaan met de huidige communicatiemiddelen. *Is de ene gemeente wel tevreden met het huidige aanbod, of kan het zelfs minder? Of blijkt dat een andere gemeente juist meer contact wil?* Dan kan hierop ingespeeld worden. Een feit is dat het interne proces en vooral de co-creatie met de externe partijen zeer veel tijd kosten. Maar dit zal de investering waard zijn als blijkt dat de gemeenten net zo enthousiast zullen zijn als de gemeente die momenteel het meest enthousiast is. Uit succesvolle projecten waarin de relatie, het samenwerken en veel persoonlijk contact centraal stond blijkt dat het nu nog steeds een zeer positief effect heeft op de relatie. Door naar deze succesvolle relaties te kijken en de enthousiaste medewerkers in te zetten als ambassadeurs, kan er worden gewerkt aan een RWS ZN dat zich verdiept in de omgeving door duurzame relaties op te bouwen met partners. Zoals de filosofie uit de strategie aangeeft: RWS ZN komt verder als ze dit samen doet mét gemeenten.

Bijlage 1 – Analyse van de organisatie

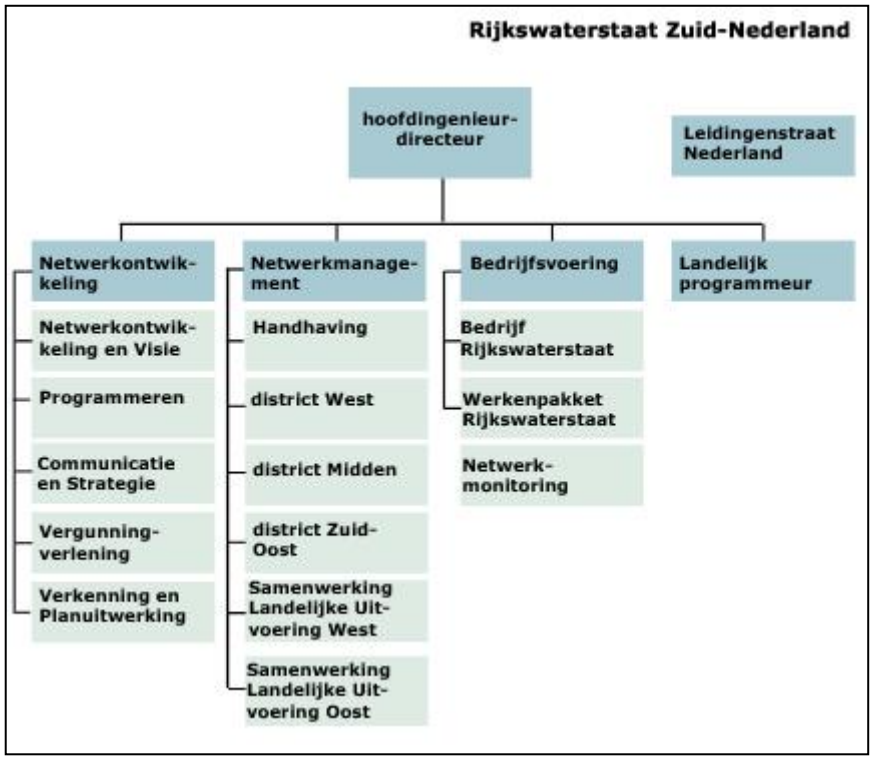
Hieronder is in een afbeelding weergegeven hoe RWS landelijk is ingedeeld.



Figuur 20: Rijkswaterstaat in beeld

Om een beeld te krijgen in de complexiteit van RWS ZN is er een beschrijving van dit onderdeel gemaakt. Dit is beschreven aan de hand van het organogram, de taken van de organisatie en de taken van de afdeling CenS.

Organisatiestructuur RWS ZN
In afbeelding 21 is het organigram weergegeven van RWS ZN.



Figuur 21: organisatiestructuur RWS ZN

Afdeling communicatie en strategie bij RWS Zuid-Nederland
Afdeling communicatie en strategie heeft de verantwoordelijkheid voor de gezamenlijke koers en over de aanpak van de communicatie. Deze afdeling voert hiervoor dan ook de regie. Ook de coördinatie van de communicatie ligt bij deze afdeling. Ze hebben dan ook inzicht over de communicatie voor het hele organisatieonderdeel. Deze afdeling is de ingang voor pers, algemeen bestuurlijke aangelegenheden en communicatiebureaus. Er zijn tien communicatieadviseurs en strategische adviseurs werkzaam onder leiding van een afdelingshoofd.

Doelen
Het bereiken van de doelgroepen (bestuurlijke) partners in de regio, het bewaken van het imago en het sturen en beheren van de bestuurlijke functie in de regio behoort tot de doelen van de afdeling communicatie en strategie. Daarnaast is er de taak om een goede interne afstemming te hebben zodat er uniform gewerkt kan worden als één Rijkswaterstaat.

Taken
De afdeling CenS:
- heeft een regisserende en uitvoerende taak bij het geven van strategisch (communicatie)advies, zowel intern als extern verzorgt de persvoorlichting;
- bewaakt de huisstijl;
- organiseert interne en externe evenementen;
- verzorgt de crisiscommunicatie;
- heeft de regie op dossiers van de ambtelijke top;
- coördineert het strategisch relatiemanagement van het directieteam;
- zorgt voor het beantwoorden van Kamervragen.

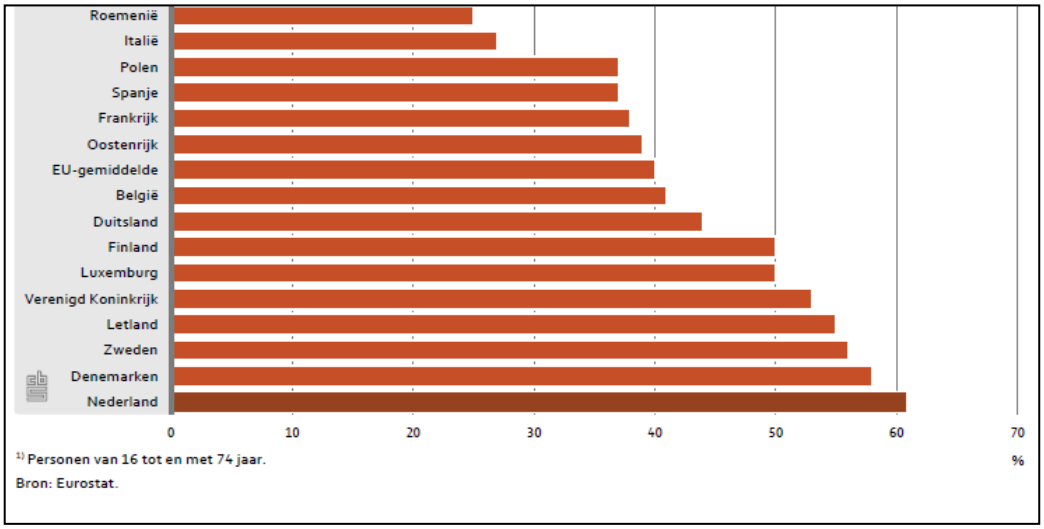
Bijlage 2 – Externe analyse, trends en ontwikkelingen

Hieronder staat de uitgewerkte versie van de DESTEP analyse. De conclusies staan op pagina 13 en 14 beschreven.

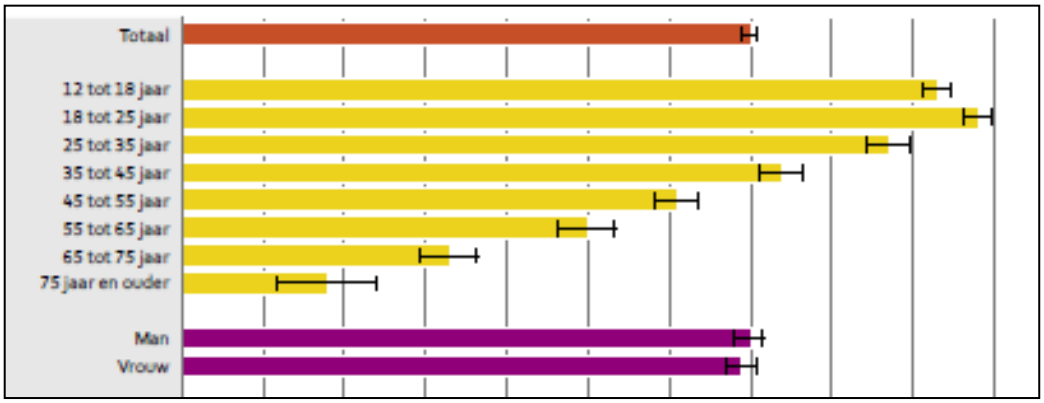
Demografisch

- Social media gebruik stijgt (figuur 22 en 23)

Sociale media worden door ongeveer zeven op de tien internetgebruikers gebruikt (in 2012). Hierbij gaat het vooral om het plaatsen van berichten op chatsites, instant messaging, deelname aan sociale en zakelijke netwerken. Maar hiertoe behoort ook het lezen of bijhouden van weblogs. Dit gebruik is tussen 2011 en 2012 toegenomen. Nederland behoort samen met Denemarken en Zweden tot de top van social media gebruikers in de Europese Unie. Opvallend is dat het social media gebruik in Nederland duidelijk hoger is dan in andere landen zoals Frankrijk, België en Duitsland. Daarnaast hangt het gebruik van sociale media sterk samen met de leeftijd. Zo gebruiken ongeveer negen op de tien jonge internetgebruikers sociale media. Dit in tegenstelling tot twee à drie op de tien oudere internetgebruikers (Akkermans, M. & Bighelaar, 2013).



Figuur 22: internationaal internetgebruik



Figuur 23: leeftijdsindeling internetgebruik

- Globalisering krijgt een meer 24/7 karaker

Een ontwikkeling die al jaren gaande is, is globalisering. Deze ontwikkeling krijgt echter een steeds meer 24/7 karakter door de welbekende ontwikkeling digitalisering. Uit onderzoek blijkt dat Nederland op IJsland na de grootste hoeveelheid huishoudens met een pc heeft (maarliefst 91%). Het aantal mensen met een smartphone en/of tablet blijft groeien. Hierdoor zijn er steeds meer communicatietoepassingen in opkomst. 60% maakt wel eens gebruik van online fora en communities, 37% is dagelijks actief op sociale netwerken (Van Deursen & Van Dijk, 2011) uit (Van Ruler, 2012).

Economisch

- Economie zal iets harder groeien in 2014

Uit cijfers van het Centraal Planbureau(CPB) blijkt dat ze iets positiever zijn over de economische groei in Nederland in 2014. Het begrotingstekort blijft onder de drie procent bleek uit een nieuwe raming. Het CPB voorziet een economische groei van 0,75% in 2014. Het CPB is met dit cijfer voorzichtiger dan de Europese commissie die als groeiprognose 1,0% verwacht voor dit jaar. Een eerste raming voor de groei in 2015 volgens het CPB is 1,25% (Z24.nl, 2014). Echter zijn er ook bronnen die aangeven dat de groei heel bescheiden is. Daarnaast is dit cijfer voor enkel een aantal sectoren. Organisaties die afhankelijk zijn van overheidsgeld blijven krimpen. Denk hierbij aan het Rijk, provincies, gemeenten, de zorg en de cultuursector. Het is vooral de export die voor deze groei zorgt (sowieso niet de consumenten, die houden vaak nog de hand op de knip). De maakindustrie leeft weer op. Hiermee wordt niet bedoeld de traditionele massaproductie, maar hoogwaardige maatwerk dat wordt geleverd door organisaties (denk aan 3D-printers en de mogelijkheden) (personeelsblog, 2014).

Sociaal-cultureel

- Organisaties veranderen

De meeste organisaties zijn ingericht om enkel te functioneren. De meeste processen, culturen en structuren zijn daarop aangepast. Dit is echter aan het veranderen doordat er een groeiende socially engaged maatschappij is. Mensen kunnen reputaties van merken (of organisaties) maken of breken op basis van de geuite ervaringen. Alle activiteiten van een organisatie dragen bij aan de reputatie en het imago van de organisatie. Marketing technieken, maar zeker ook communicatie technieken draaien dus niet alleen maar om het zenden van boodschappen. Het draait om het scheppen van positieve ervaringen van de ander over de eigen organisatie. Het is van belang dat ook intern de kennisoverdracht optimaal is, en met intern wordt bedoeld niet allen binnen afdelingen afzonderlijk. Iedereen binnen de organisatie draagt bij aan het creëren van nieuwe en positieve ervaringen naar externe groepen. Niet alleen de structuur van communicatie maar ook de cultuur in de organisatie moet hierop aansluiten (Buren, 2012).

- Overheidscommunicatie moet interactiever en op een open en transparante wijze

Een ontwikkeling op het gebied van overheidscommunicatie is dat de Commissie Wallage (commissie toekomst overheidscommunicatie onder voorzitterschap van oud-staatssecretaris Wallage) zich bezig houdt met de vraag of de huidige overheidscommunicatie nog voldoet aan de eisen van deze tijd en of er rekening gehouden moeten worden met ontwikkelingen in de maatschappij. Er wordt gepleit voor een grotere effectiviteit van overheidsvoorlichting en een betere toegankelijkheid van overheidsinformatie. Er is de afgelopen jaren veel verbetert op het gebied van overheidscommunicatie, maar er moet nog veel gebeuren om de kloof helemaal te dichten. Volgens de commissie kan er vooral nog veel verbetering plaatsvinden op het gebied van tweezijdige communicatie, dus waarbij de overheid niet alleen informeert, maar ook de discussie aangaat.
Het hoofddoel van overheidscommunicatie zou altijd moeten zijn: ‘’Het voldoen aan het recht van de burger op communicatie’’. De commissie wil hiermee ook aangeven dat de overheid niet alleen de mogelijkheid, maar ook de verplichting heeft om nog actiever met de burgers te communiceren. Daarnaast moet er ook meer gebruik worden gemaakt van andere technisch mogelijke communicatiekanalen. Gemeenten hebben dit vooral geïmplementeerd door ‘burgerparticipatie’ om te voldoen aan de vraag naar meer interactie en transparantie (wikispaces, sd). Daarnaast is de trend ‘glazen huis’ nog steeds zichtbaar en zal nog belangrijker worden door de verdere ontwikkeling van social media. Deze trend betekent eigenlijk: ‘’Alles wat een organisatie doet is zichtbaar, mede door de steeds verdergaande digitalisering. Niet doen wat je belooft wordt direct afgestraft. Vertrouwen is een sleutelwoord. Zeker als de economie kwetsbaar is.’’ (Gaus & Brandon i.o.v DirectResearch en Logeion, 2014).

- Horizontalisering

De trend horizontalisering is voortgekomen uit de onderliggende trend over de verdere opkomst van social media en van het dialoog aangaan (luisteren in plaats van zenden). Van heroïsch naar dienend leiderschap. Dit komt omdat de samenleving platter en gelijkwaardiger is geworden. Er zijn geen vaste structuren meer in netwerken, maar dit beweegt zich door verschillende netwerken heen. Er is minder gevoel voor hiërarchie. Het is meer een samenleving geworden waarin mensen hun ervaringen en meningen willen delen. Dit gebeurt vooral via social media, waardoor het sneller gaat dan ooit (Gaus & Brandon i.o.v DirectResearch en Logeion, 2014).

Technologisch

- Nieuwe technische middelen blijven zich ontwikkelen

De technische ontwikkelingen (vooral op het gebied van communicatie) staan niet stil. Er komen steeds meer nieuwe manieren om digitaal te communiceren, te beoordelen en om informatie te verkrijgen of uit te wisselen. Echter zijn er nog steeds technische ontwikkelingen waarbij de toepasbaarheid nog niet haalbaar is en nog wat langer duurt. Andere toepassingen kunnen sneller toepasbaar gemaakt worden (document).

Ecologische

- MVO ondernemen wordt serious business

Maatschappelijk verantwoord ondernemen is niet meer vrijblijvend. Het is van belang dat je als organisatie waarde hecht aan duurzaamheid en maatschappelijke betrokkenheid. Dit wordt nu ook verwacht van organisaties waarmee wordt samengewerkt. Daarnaast heeft het nog steeds invloed op het imago van de organisatie. Vanuit consumenten maar dus ook vanuit samenwerkende organisaties wordt geëist dat iedere organisatie maatschappelijk verantwoord onderneemt. Vooral overheidsinstellingen dienen een voorbeeld hiervoor te zijn (MVO Nederland, 2013).

Politiek-juridisch

- Gemeenten krijgen meer taken

Gemeenten moeten steeds meer zelf gaan bepalen. Daarnaast moeten ze ook meer taken uitvoeren. Een voorbeeld hiervan is de Jeugdwet die op 18-02-2014 is aangenomen. Vanaf 1 januari 2015 zijn alle gemeenten verantwoordelijk voor alle jeugdhulp en de uitvoering van kinderbeschermingsmaatregelen en jeugdreclassering. Hierdoor wil de overheid voorkomen dat er nog versnipperde hulpverlening plaatsvindt en hiermee wordt een eind gemaakt aan de bureaucratie (Rijksoverheid, 2014).

- Van burgerparticipatie naar overheidsparticipatie

Er is een verschuiving zichtbaar in het initiatief nemen door burgers. Er komen steeds meer initiatieven en overheidsinstellingen dienen deze initiatieven te kunnen faciliteren en om deze te faciliteren. Er is nog nooit eerder zoveel aandacht geweest voor de initiatieven die vanuit burgers komen. De oorzaak van het initiatief nemen door burgers kan een gevolg zijn van de economische crisis. Het woord ‘burgerparticipatie’ lijkt minder gebruikt te worden en er wordt vaker gesproken over ‘overheidparticipatie’. Hierbij participeert de overheid dus bij de initiatieven van de burgers (in plaats van het participeren van burgers bij overheidsinstellingen). Echter zullen beide vormen naast elkaar nog voortbestaan (Platform 31, sd).
Gemeenten staan zeker achter deze wet (sterker nog ze hebben er al jaren geleden voor gepleit) maar, veel gemeenten zijn bang dat de doelstellingen van de participatiewet niet haalbaar zijn. Hiervoor zijn ze bang omdat er strikte regelgevingen zijn en omdat ze scherpe bezuinigingen moeten doorvoeren (VNG, 2014).

Bijlage 3 – Begrippenkader de verdieping

In deze bijlage zijn de begrippen uit hoofdstuk 1 op pagina 10 meer verdiept uitgewerkt.

Voor de reputatiebenadering ontwikkelde Cees van Riel de reputatiequotiënt. Dit bestaat uit zes factoren waarmee de reputatie te managen valt:

1. emotionele aantrekkingskracht;
2. producten en diensten;
3. financiële prestatie;
4. visie en leiderschap;
5. werkomgeving/werknemerschap;
6. maatschappelijke verantwoordelijkheid.

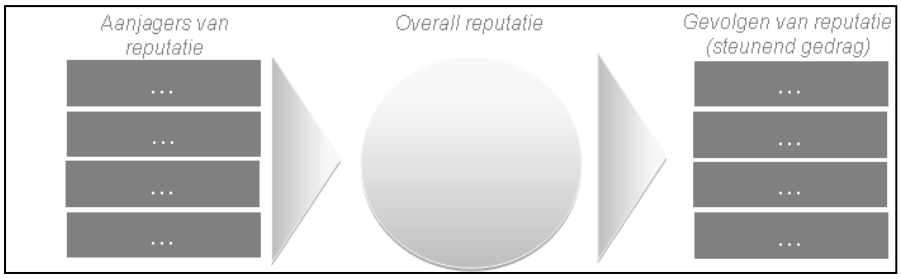
Goede prestaties op deze gebieden zorgen ervoor dat stakeholders een positieve waardering krijgen. Door het contact met RWS leidt dit voor stakeholders (gemeenten) tot een positieve ervaring door de berichtgeving over RWS en bouwt dit aan de betrouwbaarheid en geloofwaardigheid van de organisatie. Vertouwen is de belangrijkste sleutel voor een goede reputatie. Emotionele aantrekkingskracht bepaalt voor ongeveer 50% het vertrouwen.

Reputatiemanagement is gebaseerd op vijf principes:

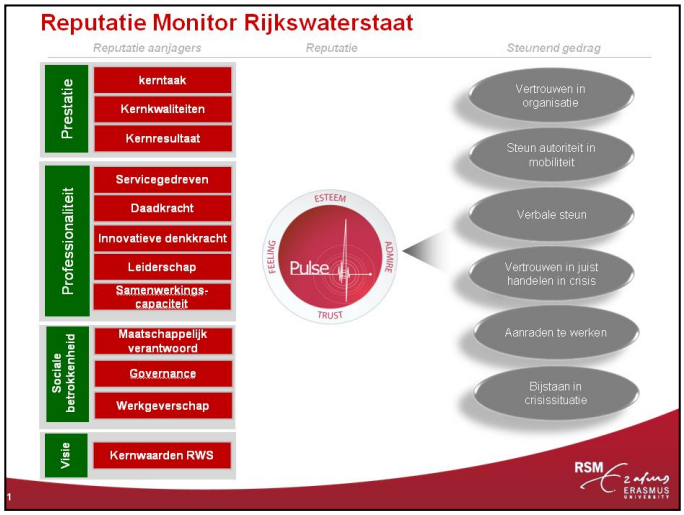
1. Zorg voor zichtbaarheid bij relevante stakeholders (uit het oog uit het hart);
2. Zorg voor onderscheidendheid (wel onderscheidend, niet te afwijkend);
3. Zorg voor authenticiteit (blijf dicht bij je eigen identiteit);
4. Zorg voor transparantie (openheid, juistheid over controversiële zaken);
5. Zorg voor consistentie (zwalkend beleid roept vragen op).

RepTrak – systeem

RWS gebruikt voornamelijk de reputatie benadering. Hiervoor is in 2010 door Cees van Riel een model (figuur 24 en 25) opgesteld waarin een aantal zaken vastgesteld staan. De zogenaamde Reputatie Monitor is een beleidsinstrument om op een systematische wijze in kaart te brengen hoe er door cruciale externe groepen over de organisatie wordt gedacht. Deze monitor bestaat uit drie delen. Het eerste deel (links) geeft de aanjagers van de reputatie weer (rationele aspecten die de reputatie van RWS aandrijven, denk aan servicegerichtheid). Deze aanjagers samen leidt tot de overall reputatie (midden) (het gevoel dat men bij RWS heeft). Het derde deel (rechts) geeft de gevolgen van een reputatie weer (bepaalde gedragsintenties die RWS beoogt te stimuleren). De reputatiebenadering past bij resultaatgerichtheid, prestatie en eigen succes (Reputatie Monitor; Cees van Riel, 2010 p136).

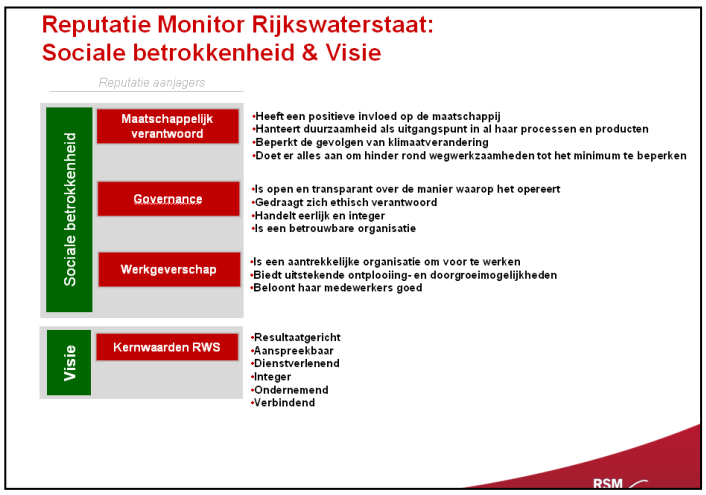


Figuur 24: RepTrak systeem. Cees van Riel (2010)









Figuur 25: RapTrak systeem ingevuld, Cees van Riel (2010)

De reputatie en relatiebenadering passen beide in het huidige tijdsbeeld. De relatiebenadering sluit goed aan op de overgang in Nederland van een bevelshuishouding naar een onderhandelingshuishouding. Bepaalde groepen die overzichtelijk waren zijn niet langer meer zoals ze waren. Dit komt door de individualisering, mobilisering en de internationalisering. Hierdoor is er een grote diversiteit ontstaan aan levensstijlen. Het is een illusie om te denken dat deze diversiteit aan levensstijlen te beheersen valt. Wederzijdse afhankelijkheid vraagt om een goede relatie.
De reputatiebenadering past bij de maatschappelijke ontwikkelingen als resultaatgericht, prestatie, status en jezelf laten zien.

Kritiekpunten
Twee kritiekpunten van de reputatiebenadering aanhangers op de relatiebenadering zijn:

- Niet iedere relatie is of kan gelijkwaardig zijn, in iedere relatie is er sprake van verschil in macht. Volstrekte symmetrie is nooit haalbaar, omdat er altijd verschil is in perspectief, ervaring en dus van invloed. Het is een utopie om van gelijkwaardigheid uit te gaan.
- De relatiebenadering is alleen toepasbaar voor kleine en overzichtelijke vraagstukken doordat er een grote diversiteit is aan stakeholders. Zodra de problemen omvangrijk worden kan de relatiebenadering zorgen voor besluiteloosheid, onvoorstelbaarheid en inefficiëntie.

Kritiekpunten
Twee kritiekpunten van de relatie aanhangers op de reputatiebenadering is:

- De benadering is gefixeerd op het sturen van de houding van mensen en is te ver doorgeschoten. Het idee dat ontvangers boodschappen verwerken als je er maar voor zorgt dat de interne en externe communicatie-uitingen vanuit één centrale visie en geïntegreerd plaatsvindt, is onlogisch. Het werk namelijk niet zo eenzijdig.
- Ontvangers zijn geen passieve wezens die een boodschap zomaar overneemt als diegene het maar vaak genoeg hoort. Mensen zijn actieve verwerkers van informatie. En met die eigen interpretatie van die informatie construeert diegene zijn eigen realiteit. Organisaties moeten daarom in gesprek gaan met de ander en echt luisteren naar betekenissen die anderen geven aan bepaalde onderwerpen. Voor iedere organisatie is het belangrijk om een actief netwerk te creëren met stakeholders. De signalen van andere partijen moeten van buiten naar binnen worden gehaald.

Bijlage 4 – Nadere toelichting drie thema's RWS

Hieronder staan deze drie thema's nader toegelicht.

1. Veilig
RWS zorgt is samenwerking met andere waterbeheerders zoals waterschappen, provincies en gemeenten dat ons land beschermd is tegen overstromingen. Daarnaast onderhoud RWS 2500 km aan dijken, dammen, stuwen en stormvloedkeringen en beschermd zij de kust. Ook rivieren krijgen meer ruimte, bijvoorbeeld door uiterwaarden te verdiepen en nevengeulen aan te leggen. Deze maatregelen worden genomen omdat een groot deel van het land onder de zeespiegel ligt en omdat er veel rivieren door ons land stromen. We krijgen ook steeds meer te maken met heftige regen en hoge rivierstanden.

2. Leefbaar
RWS beschermt Nederland tegen hoogwater, zorgt voor voldoende en schoon drinkwater en werkt aan een bereikbaar Nederland. Het werkterrein is de openbare ruimte en hierdoor verschillen belangen van mensen, organisaties en natuur. Om zoveel mogelijk tegemoet te komen aan al die belangen werkt RWS samen met burgers, bedrijven, provincies en gemeenten.

3. Bereikbaar
Om Nederland bereikbaar te maken werkt RWS dagelijks aan wegen en vaarwegen. Hierdoor kunnen mensen en goederen vlot en veilig hun bestemming bereiken. RWS legt rijstroken, bruggen, viaducten en tunnels aan en onderhouden de bestaande infrastructuur. Daarnaast zorgen verkeersleiders en (vaar) wegeninspecteurs ervoor dat het verkeer in goede banen wordt geleidt. Hierdoor worden files beperkt en wordt de bereikbaarheid vergroot. Om dit te kunnen bereiken wordt ook op dit gebied samengewerkt met partners.

Bijlage 5 – Totale omschrijving ambitie RWS ZN

RWS ZN is een samenvoeging van de diensten Noord-Brabant en Limburg. De ambitie van RWS geldt ook voor RWS ZN. Daar voegen we geen inhoudelijke ambitie aan toe. We willen zo optimaal mogelijk bijdragen aan de ambitie en de doelen van RWS. Wel hebben we een organisatorische ambitie die we aan de RWS ambitie toe voegen: We willen als RWS ZN als één eenheid, met één werkwijze, RWS elke dag beter maken.

RWS ZN maakt als één eenheid, met één werkwijze, RWS elke dag beter. Door te werken als één eenheid, met één werkwijze kunnen we efficiencywinst behalen en bijdragen aan een kleinere en slagvaardige organisatie. We denken en handelen op de landelijke uniforme wijze, en we werken regionaal slimmer. Als één eenheid, met één werkwijze kunnen we meer ruimte bieden aan deskundigheid, professionaliteit en permanente verbetering.

We werken samen verder aan het vormgeven van Elke dag beter. Ook daar willen we synergiewinst boeken door het combineren van de verschillende initiatieven die Limburg en Noord-Brabant gekozen hadden. De grotere eenheid RWS ZN biedt hiervoor meer kansen voor de individuele medewerker en de organisatie als geheel dan twee aparte diensten. Deze ambitie kunnen we echter alleen bereiken door synergie. Door samen te werken wordt onze organisatie toekomstbestendig en robuuster. Kortom, we werken als één team. Dit merken ook onze collega diensten en vooral ook onze samenwerkingspartners. Voor hen hebben we daar waar mogelijk één voordeur. We werken intensief samen en verbeteren continu de kwaliteit. De reis naar één RWS ZN gaan we verder invullen samen met medewerkers van Noord-Brabant en Limburg. Want juist onze medewerkers hebben de kennis, competenties en ervaring die de reis nog waardevoller maakt!

Voor medewerkers biedt de samenvoeging van de twee diensten in één RWS Zuid-Nederland meer kansen op een breder, afwisselender werkveld, meer kansen op zowel horizontale als verticale mobiliteit. Ook levert de samenvoeging diverse synergievoordelen op verschillende taakvelden/kerndossiers. Het als één eenheid RWS ZN verder te gaan, biedt de mogelijkheid om efficiencywinst én daarmee een bijdrage te leveren aan de RWS taakstelling. We zijn eenduidiger naar onze omgeving en externe partners. Door als één eenheid RWS ZN verder te gaan zijn we minder kwetsbaar: extern en intern (Rijkswaterstaat; ambitie, 2013).

Bijlage 6 – Doorvertaling reorganisatie naar medewerkers

Hieronder staat de inhoudelijke betekenis van de onderwerpen: één Rijkswaterstaat, samen met anderen en elke dag beter met KR8.

- één Rijkswaterstaat

Eén Rijkswaterstaat betekent:
- Iedereen is van Rijkswaterstaat, niet van een dienstonderdeel.
- Er wordt vanuit het werkproces gedacht en niet vanuit een dienstonderdeel.
- Er is vertrouwen in collega's, bazen en medewerkers.
- Problemen worden gesignaleerd, iedereen helpt elkaar verder en schaalt op als dat nodig is.

- samen met anderen

Samen met anderen betekent:
De laatst toegevoegde kernwaarde van RWS is ‘verbindend’. RWS kan het niet allemaal alleen. Er wordt samengewerkt met collega’s van RWS en IenM, met publieke en private partners. Er wordt niet enkel gekeken naar de organisatiegrenzen maar ook naar wat RWS met de partners wil bereiken.

- elke dag beter met KR8
  - Actief zijn in de eigen cirkel van invloed en elke dag verbeteren.
  - Altijd gericht zijn op verbeteren in kleine stapjes.
  - Denken in klantwaarde en een hekel hebben aan verspilling.
  - Dienend leiderschap waardoor medewerkers de ruimte en het vertrouwen krijgen om systematisch aan verbeteringen te werken.
  - Je altijd afvragen wat je kunt bijdragen aan het echte werk buiten op water en weg.

Bijlage 7 – Doorvertaling kernwaarden naar stellingen en begrippen.

Kernwaarden	Stellingen	Begrippen
Resultaatgedreven - We leveren resultaten die passen bij onze RWS visie en ambities. - We werken conform de opdracht, binnen de tijd en het budget en komen onze afspraken na. - We richten ons op onze bijdrage voor de gebruikers en de politiek. - Met die blik verbeteren we ons werk elke dag. - We ondersteunen daarbij en zorgen voor heldere opdrachten waarbinnen medewerkers zelfstandig hun kennis en kunde kunnen inzetten om de resultaten te behalen.	• RWS ZN werkt conform de opdracht *(tijd, budget en afspraken)* • RWS ZN is resultaatgericht	• resultaatgericht
Aanspreekbaar - We kennen onze rol en nemen verantwoordelijkheid voor onze resultaten. - We staan open voor feedback. - Het is vanzelfsprekend om complimenten te geven en te ontvangen.	• RWS ZN staat open voor feedback	• open • transparant • toegankelijk
Dienstverlenend - We denken en handelen continu in het belang van de klantwaarde en zijn creatief in het vinden en implementeren van oplossingen. Dit doen we samen met onze partners. - We stellen ons proactief op de hoogte van de klantwensen. Deze wensen nemen we mee in de aansturing en besluitvorming en de ondersteuning van de medewerkers.	• RWS ZN staat open voor participatie • RWS ZN is zichtbaar in de regio • RWS ZN is meegaand	• zichtbaar • flexibel • afhankelijk (niet dominant/onafhankelijk)
Integer - We kennen de afgesproken normen en handelen daarnaar. - Belangrijker: we zijn op deze normen aanspreekbaar en spreken anderen er op aan. - We zorgen voor de benodigde veiligheid.	• RWS ZN is een betrouwbare partner	• betrouwbare partner
Ondernemend - Als we belemmeringen zien, pakken we die aan. - We staan open voor vernieuwing en nemen initiatief om processen en producten continue te verbeteren. - We spelen tijdig in op kritische situaties en tonen lef. - We stimuleren de medewerkers om hun kennis en kunde in te zetten om continue (vernieuwende) verbeteringen tot stand te brengen en te implementeren. Vanzelfsprekend zijn deze verbeteringen gericht op de resultaten van de organisatie. - Initiatieven worden gewaardeerd en gefaciliteerd met slagvaardige besluitvorming.	• RWS ZN is slagvaardig	• slagvaardig • innovatief
Verbindend - We beseffen dat we samen een resultaat halen, binnen RWS, binnen IenM en met partners. - We werken op een open en zakelijke manier samen. - We kijken niet naar organisatiegrenzen, maar naar onze bijdrage aan het resultaat. - We delen onze kennis en kunde proactief en zijn één RWS.	• RWS ZN is een professionele organisatie	• professioneel • deskundig aanwezig in de regio • samenwerkings-gericht

Bijlage 8 – Enquête voor medewerkers

Algemeen

1. Wat is uw functie? ……..
2. Wat is uw leeftijd? ……. jaar

Beeld van Rijkswaterstaat Zuid-Nederland

3. In hoeverre bent u het **eens** met de volgende stellingen?

0 = geen mening 1 = helemaal mee oneens 2 = oneens 3 = mee eens 4 = helemaal mee eens

Rijkswaterstaat Zuid-Nederland:

- is een transparante organisatie	0 – 1 – 2 – 3 – 4
- is een zichtbare organisatie in de regio	0 – 1 – 2 – 3 – 4
- is een duurzame organisatie	0 – 1 – 2 – 3 – 4
- is een professionele organisatie	0 – 1 – 2 – 3 – 4
- is een organisatie met veel kennis	0 – 1 – 2 – 3 – 4
- staat open voor belangen van andere partijen	0 – 1 – 2 – 3 – 4
- staat open voor participatie	0 – 1 – 2 – 3 – 4
- is toegankelijk	0 – 1 – 2 – 3 – 4
- is een betrouwbare partner	0 – 1 – 2 – 3 – 4
- verbetert zichzelf steeds	0 – 1 – 2 – 3 – 4
- gaat met veranderingen mee	0 – 1 – 2 – 3 – 4
- maakt gebruik van expertises in de markt	0 – 1 – 2 – 3 – 4
- is een dominante organisatie	0 – 1 – 2 – 3 – 4
- is een slagvaardige organisatie	0 – 1 – 2 – 3 – 4
- een onafhankelijke organisatie	0 – 1 – 2 – 3 – 4
- is bureaucratisch	0 – 1 – 2 – 3 – 4
- is resultaatgericht	0 – 1 – 2 – 3 – 4

4. Noem de vier begrippen die **typerend** zijn voor Rijkswaterstaat Zuid-Nederland en zet ze in volgorde van meest typerend.

- flexibel
- veelzijdig
- transparant
- open
- eenheid
- onafhankelijk
- slagvaardig
- loyaal
- anders namelijk: ……..
- zichtbaar
- duurzaam
- resultaatgericht
- betrouwbaar
- steeds verbeteren
- participerend
- innovatief
- samenwerkend
- grensverleggend

Volgorde:

1.
2.
3.
4.

5. Geef aan in welke mate u het **eens** bent met de volgende stellingen.
0 = geen mening 1 = helemaal mee oneens 2 = oneens 3 = mee eens 4 = helemaal mee eens

- Ik ben trots op Rijkswaterstaat Zuid-Nederland	0 – 1 – 2 – 3 – 4
- Ik draag door mijn werk serieus bij aan het succes van Rijkswaterstaat Zuid-Nederland	0 – 1 – 2 – 3 – 4
- Ik voel me thuis bij Rijkswaterstaat Zuid-Nederland	0 – 1 – 2 – 3 – 4
- Ik denk dat Rijkswaterstaat Zuid-Nederland een sterk en positief imago heeft bij gemeenten	0 – 1 – 2 – 3 – 4
- Rijkswaterstaat Zuid-Nederland en ik passen goed bij elkaar	0 – 1 – 2 – 3 – 4

Bijlage 9 – Interviewvragen voor gemeenten

Aanwezigen:

- Wethouder
- Verkeersdeskundige
- Communicatieadviseur

Methode: Een half gestandaardiseerde interviewgesprek, individueel.

Introductie

Voorstellen en uitleg geven doel onderzoek

Doel: Het doel van het afstudeeronderzoek is het beeld vaststellen (imago) wat gemeenten hebben van RWS ZN op het gebied van relatie, samenwerken, projecten en communicatie.

Geluidsopname ja/nee

Uitleg vertrouwelijk onderzoek (veralgemeniseerd als 'gemeente X')

Er zijn geen goede of foute antwoorden, het gaat om de persoonlijke mening.

Beeld over RWS ZN

- Wat is het eerste woord dat in u opkomt als u denkt aan Rijkswaterstaat?
- Hoe zou u RWS ZN omschrijven? En waarom?
- Om een beeld te kunnen beschrijven maken organisaties vaak gebruik van begrippen. Welke van deze begrippen vindt u passend bij de organisatie? Kunt u ook aangeven in welke volgorde van meest passend? (max 4)

slagvaardig	Zorgvuldig
Resultaatgericht	Betrouwbare partner
Samenwerkingsgericht	Aanwezig in de regio
Professioneel	Flexibel
Onafhankelijk	Dominant
Duurzaam	Eenheid
Innovatief	Loyaal
Open	Veelzijdig
Transparant	Zichtbaar
Deskundig	Anders namelijk ….

- Leest u wel eens berichten over RWS ZN? Wat is de algemene indruk daarvan? Klopt dit met uw beeld van RWS ZN? *Zo niet: heeft dit wel invloed op uw beeld van RWS ZN?*
- Zijn er andere organisaties/personen (buiten RWS) die uw beeld bepalen over RWS ZN? In hoeverre hebben deze dan invloed op uw beeld over RWS ZN?
- In hoeverre is het contact met medewerkers bepalend voor uw beeld van RWS ZN kunt u dat uitleggen?

Relatie

- Hoe vaak heeft u contact met RWS ZN?
- Waarover heeft u vaak contact met RWS ZN?
- Is dit contact op de manier zoals u ook zou willen? Zo nee, wat zou beter kunnen?
- Hoe zou u de relatie met RWS ZN typeren?
- Hoe zou u de samenwerking omschrijven, wat is daarin kenmerkend?
- Kunt u aangeven in hoeverre u het eens bent met de volgende stellingen:
  1. RWS ZN is een professionele organisatie
  2. RWS ZN is toegankelijk
  3. RWS ZN is een betrouwbare partner
  4. RWS ZN is slagvaardig
  5. RWS ZN is meegaand
  6. RWS ZN staat open voor participatie
  7. RWS ZN is resultaatgericht
  8. RWS ZN is zichtbaar in de regio

Projecten en impact

- Welke projecten lopen er momenteel met RWS ZN?
- Hoe gaan die projecten volgens u? Wat gaat goed, wat minder en waarom?
- Welke impact heeft dat gehad op de relatie?
- Wordt er gewerkt conform de opdracht? *Afspraken nakomen, tijd en qua budget?*
- Wordt er genoeg rekening gehouden met uw belangen?
- Staat RWS ZN open voor feedback?
- Zorgt RWS ZN ervoor dat ze een betrouwbare partner zijn volgens u?
- Zorgt RWS ZN voor voldoende draagvlak bij burgers uit uw gemeente?
- Staat RWS ZN open voor vernieuwingen en neemt zij initiatief om zaken steeds te verbeteren?

Communicatie

- Hoe is volgens u de informatie voorziening vanuit RWS ZN?
- Hoe ervaart u persoonlijk contact? Kunt u dat uitleggen?
- Communiceert RWS ZN op de juiste manier volgens u richting de gemeente? En richting burgers in uw gemeente?
- Is de communicatie momenteel zoals u dat ook zou willen? Waarom wel/niet?
- Kunt u een positief en een negatief punt benoemen op het gebied van communicatie?
- Welk cijfer zou u de huidige communicatie geven? En welk cijfer de gehele samenwerking met RWS ZN?

Reflectie

- Hoe vond u dit interview gaan?
- Heeft u het gevoel dat u uw mening goed heeft kunnen schetsen door de antwoorden op deze vragen?
- Heeft u nog tips of aanvullingen?

Bijlage 10 – Korte samenvatting interview pilot-onderzoek

Beeld over RWS ZN

Rijkswaterstaat wordt door de respondenten in eerste instantie gezien als 'groot', 'dominant' maar wel als 'professioneel'. Er werd ook aangegeven dat er voor hun eigenlijk geen verschil is tussen RWS en RWS ZN. Daarnaast gaven ze aan dat ook media berichten of andere personen en organisaties weinig invloed hebben op hun beeld. Een respondent gaf aan het feit dat hij vaak contact heeft met de aannemers die projecten uitvoeren voor RWS ZN. Hierdoor geeft hij aan dat dit wel eens negatieve impact heeft op het beeld van RWS ZN. Dit omdat ze vaak minder weten of omdat hij dan met heel veel verschillende personen contact heeft. De relatie met de medewerkers hebben een kleine invloed op het gehele beeld van RWS ZN gaven de respondenten aan. Dit omdat ''het heel erg aan welk poppetje ligt''. Hiermee geeft hij aan dat het verschilt met welke persoon hij op welk moment, waarover contact heeft. Met de een gaat het gewoon makkelijker en sneller dan met de ander. Maar ze gaven ook aan dat dit weinig invloed heeft op het persoonlijke beeld van RWS ZN.

Relatie

Vooral op ambtelijk niveau is er veel contact, echter hangt het erg samen met projecten en in welke fase deze projecten zijn. In de uitvoerende fase is er meer contact dan tijdens de ontwikkelingsfase. Het contact wordt omschreven als goed. Daarnaast geeft een respondent dat de afgelopen jaren een hele verschuiving is van alleen informeren naar meer laten participeren. Ze geven aan dat ze het gevoel hebben dat ze meer betrokken worden en dat er ook echt geluisterd wordt naar hun belangen. Dat er niet altijd iets mee gedaan wordt vinden ze ook, maar ze geven aan dat RWS ZN alles doet binnen de kaders die zij weer krijgen opgelegd. ''RWS doet zeker zoveel als ze kunnen''. Met de volgende stellingen waren ze het eens:

- RWS ZN is een professionele organisatie (Jazeker, ''soms iets te professioneel, dan komen ze met vier medewerkers naar een overleg waar er dan maar een van ons is'')
- RWS ZN is een betrouwbare partner (Ja, gaan we wel van uit)
- RWS ZN staat open voor participatie (In ieder geval beter dan voorheen)
- RWS ZN is resultaatgericht (Zeker, projecten worden gewoon uitgevoerd)
- RWS ZN is zichtbaar in de regio (Ja, bruggen en borden)

Met de volgende stellingen waren ze het niet eens of in mindere mate:

- RWS ZN is toegankelijk (Voor de gemeente wel, maar voor burgers zeker niet)
- RWS ZN is slagvaardig (Tot op zeker hoogte zijn ze dat wel)
- RWS ZN is meegaand (Niet mee eens, eerder dominant nog steeds in wat ze doen)

Projecten en impact

De omlegging van de Zuid-Willemsvaart is een project die als zeer goed wordt ervaren. De gemeente wordt goed geïnformeerd en wordt zeer betrokken bij het project. Er wordt gewerkt conform de opdracht (dus qua tijd, budget en afspraken worden nagekomen). Er wordt ook rekening gehouden met de belangen van de gemeente en RWS ZN staat open voor feedback. RWS ZN staat wel open voor vernieuwingen maar is niet echt innovatief.

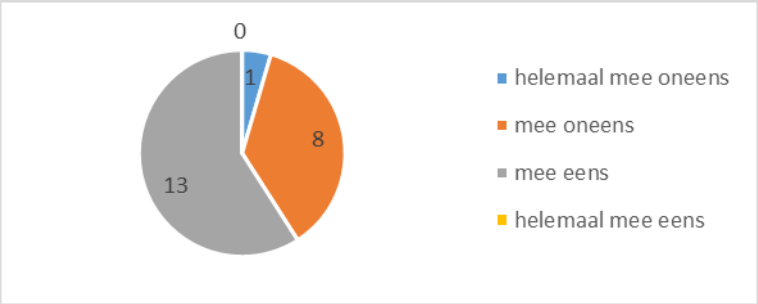
Communicatie

De informatievoorziening is altijd zeer goed geweest, het is alleen in het verleden te 'informatief' geweest (dus alleen zenden en informeren). Tegenwoordig is het meer tweezijdig. Met de gemeente wordt er op de juiste manier gecommuniceerd maar naar de burgers gaat het af en toe nog niet goed genoeg volgens de respondenten. Dit komt volgens de respondenten omdat RWS ZN veel verder van de burgers af staat, daardoor missen ze ervaring om zich in te leven en het te vertalen naar wat het voor die burger zelf betekent. Een respondent gaf aan dat ze dit meegemaakt onlang mee hebben gemaakt en dat ze er in de toekomst wel rekening mee zullen houden. De communicatie verloopt zoals ze zouden willen, maar het kan af en toe wat minder informationeel (dus alleen mededelen). De respondenten gaven aan nog meer betrokken te willen worden.

Bijlage 11 – Resultaten werkelijke identiteit RWS ZN

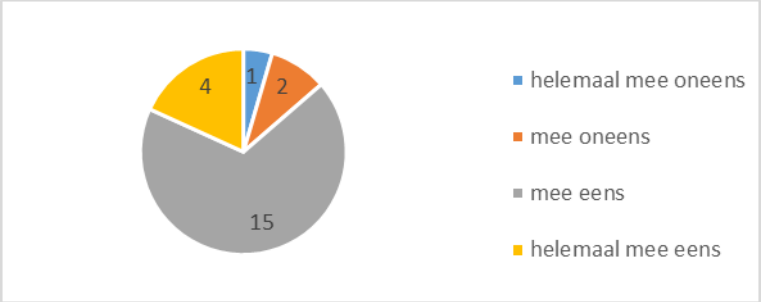
In hoeverre zijn de medewerkers het eens met de volgende stellingen:

1. RWS ZN is een transparante organisatie



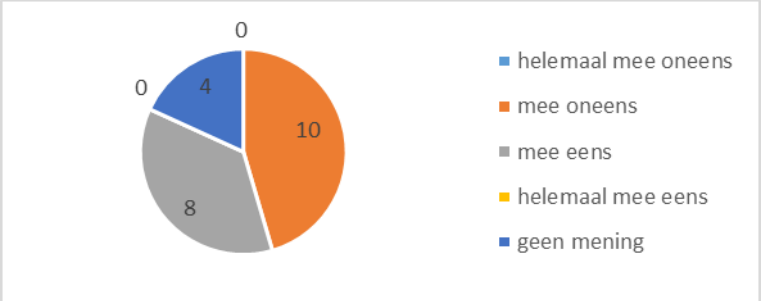
59% (13 van de 22) van de respondenten vindt RWS ZN een transparante organisatie en 36% (8 van de 22) vindt dit niet.

2. RWS ZN is een zichtbare organisatie in de regio



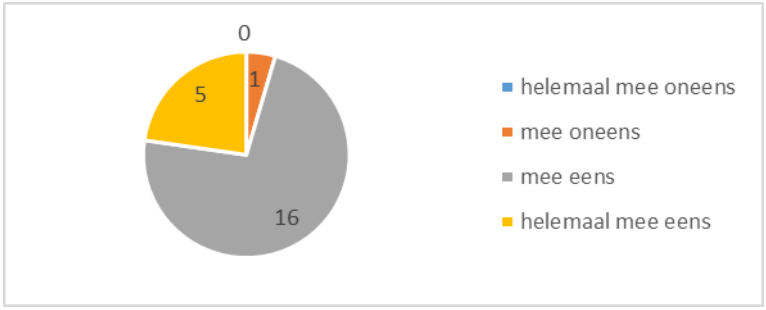
68% (15 van de 22) is het ermee eens dat RWS ZN een zichtbare organisatie is in de regio. Hierbij komt nog 18% (4 van de 22) die het helemaal eens zijn met deze stelling. 14% (3 van de 22) geven aan dat RWS ZN in hun ogen geen zichtbare organisatie is in de regio. Hiervan is één persoon het er helemaal mee oneens en zijn twee personen het er mee oneens.

3. RWS ZN is een duurzame organisatie



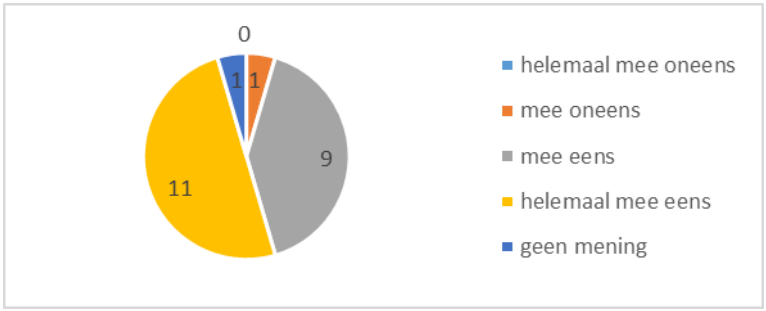
46% (10 van de 22) is het oneens met de stelling of RWS ZN een duurzame organisatie is. Daarentegen is 36% (8 van de 22) het er wel mee eens. 18% (4 van de 22) heeft hierover geen mening.

4. RWS ZN is een professionele organisatie



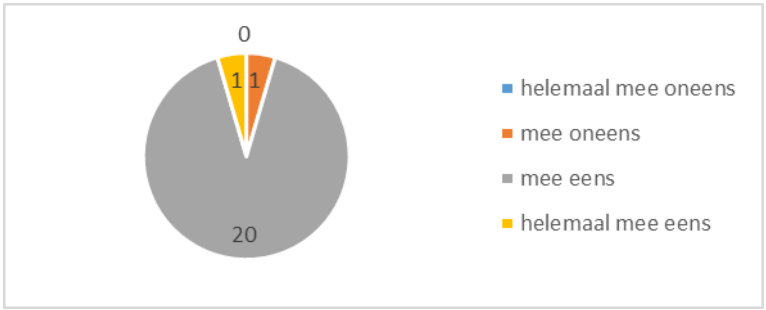
73% (16 van de 22) vind RWS ZN een professionele organisatie. Daarbij is 23% (5 van de 22) het zelfs helemaal eens met deze stelling. Eén persoon is het niet eens met deze stelling.

5. RWS ZN is een organisatie met veel kennis



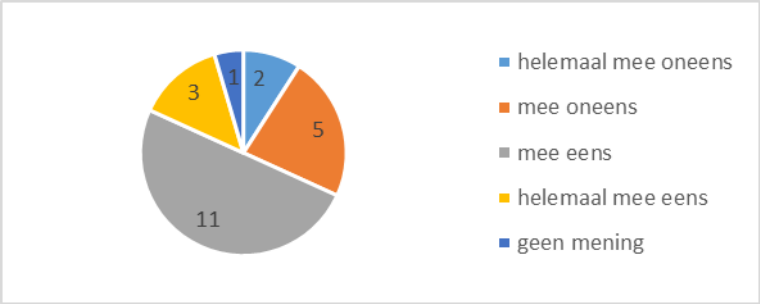
50% (11 van de 22) is het helemaal eens met de stelling of RWS ZN een organisatie is met veel kennis. Daarnaast is er 41% (9 van de 22) het ook eens met deze stelling. Eén persoon is het oneens met deze stelling en één persoon heeft geen mening aangegeven.

6. RWS ZN staat open voor belangen van andere partijen



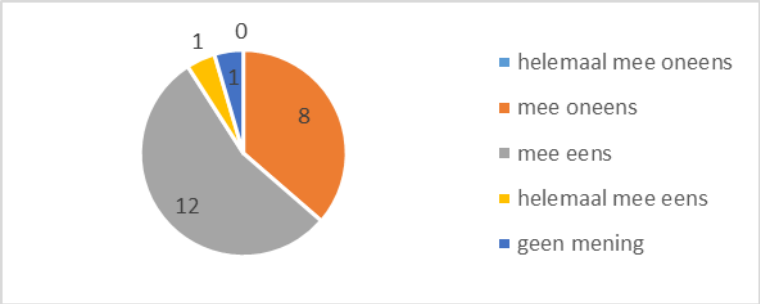
91% (20 van de 22) is het eens met de vraag of RWS ZN open staat voor de belangen van andere partijen. Daarnaast heeft 1 (4,5%) respondent aangegeven het helemaal eens te zijn met deze stellingen en één (4,5%) respondent geeft aan het oneens te zijn met deze stelling.

7. RWS ZN staat open voor participatie



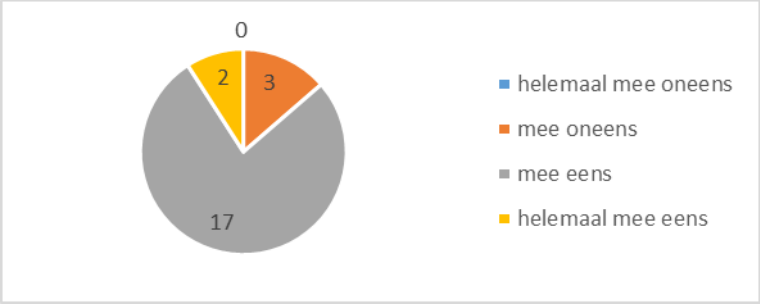
50% (11 van de 22) geeft aan het eens te zijn met de vraag of RWS ZN open staat voor participatie. Hierbij heeft 14% (3 van de 22) aangegeven het helemaal eens te zijn met deze stelling. 23% (5 van de 22) is het oneens met deze stelling en 9% (2 van de 22) is het helemaal oneens met deze stelling. Eén respondent heeft geen mening aangegeven.

8. RWS ZN is toegankelijk



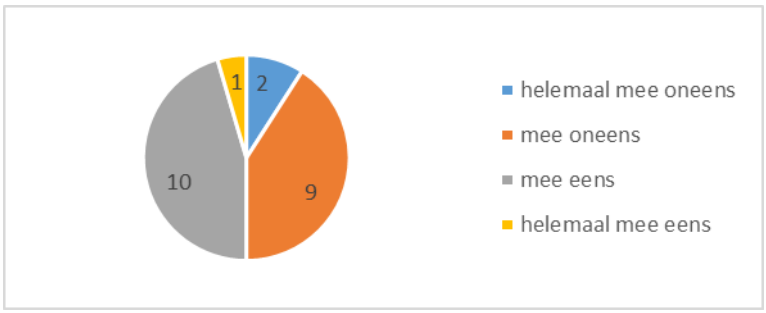
55% (12 van de 22) is het eens met de vraag of RWS ZN toegankelijk is. Hierbij is 1 respondent het helemaal eens. 36% (8 van de 22) is het ermee oneens. Eén respondent heeft geen mening aangegeven.

9. RWS ZN is een betrouwbare partner



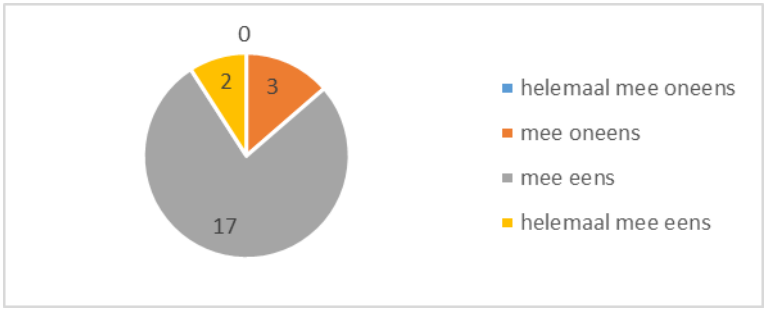
77% (17 van de 22) is het eens met de stelling en vindt RWS ZN een betrouwbare partner. Daarnaast is 9% (2 van de 22) het er helemaal mee eens. 14% (3 van de 22) is het oneens met deze stelling.

10. RWS ZN verbetert zichzelf steeds



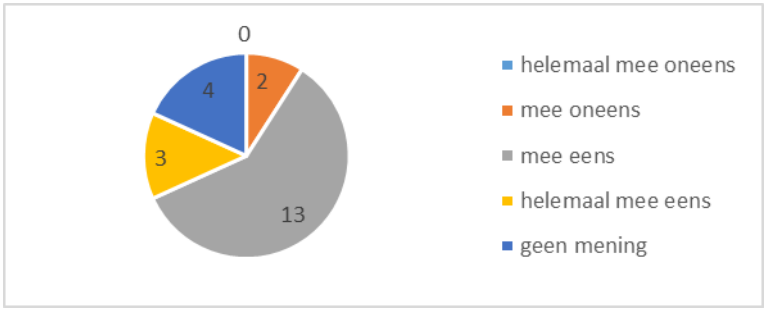
45% (10 van de 22) vindt dat RWS ZN zichzelf steeds verbetert en daarbij 5% (1 van de 22) het helemaal eens. 41% (9 van de 22) is het niet eens met deze stelling en 9% (2 van de 22) is het helemaal oneens met deze stelling.

11. RWS ZN gaat met veranderingen mee



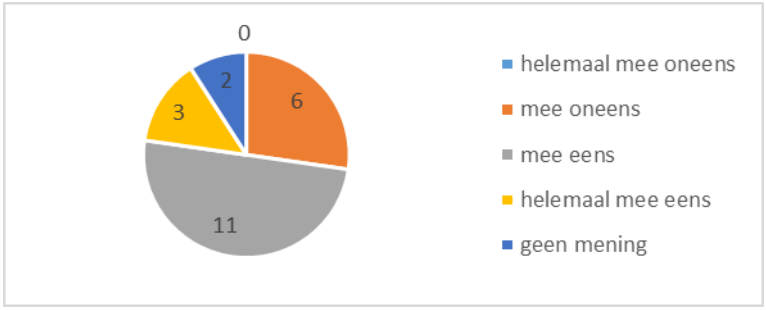
77% (17 van de 22) is het eens met de stelling en vindt dat RWS ZN met veranderingen meegaat. Daarnaast is 9% (2 van de 22) het er helemaal mee eens. 14% (3 van de 22) is het oneens met deze stelling.

12. RWS ZN maakt gebruik van expertises in de markt



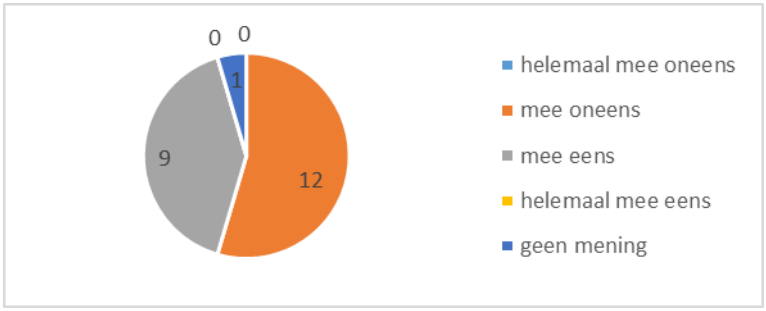
59% (13 van de 22) is het eens met deze stelling en vindt dus dat RWS ZN gebruik maakt van expertises in de markt. Hier komt bij dat 14% (3 van de 22) het helemaal eens is met deze stelling. 9% (2 van de 22) is het oneens met deze stelling. 18% (4 van de 22) heeft geen mening aangegeven.

13. RWS ZN is een dominante organisatie



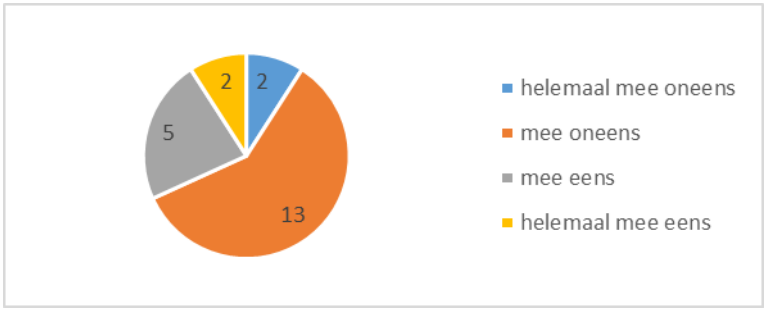
50% (11 van de 22) geeft aan het eens te zijn dat RWS ZN een dominante organisatie is. Hierbij komt nog 14% (3 van de 22) bij die aangeeft het helemaal eens te zijn met deze stelling. 27% (6 van de 22) is het oneens met deze stelling. 9%(2 van de 22) heeft geen mening aangegeven.

14. RWS ZN is een slagvaardige organisatie



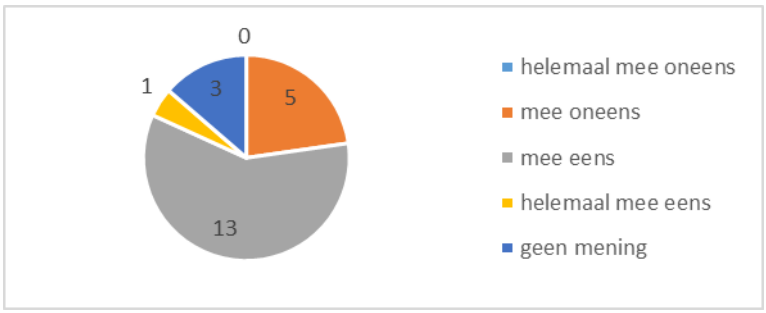
55% (12 van de 22) geeft aan het oneens te zijn met de stelling of RWS ZN een slagvaardige organisatie is. 41% (9 van de 22) is het wel eens met deze stelling. Eén respondent heeft geen mening aangegeven.

15. RWS ZN een onafhankelijke organisatie



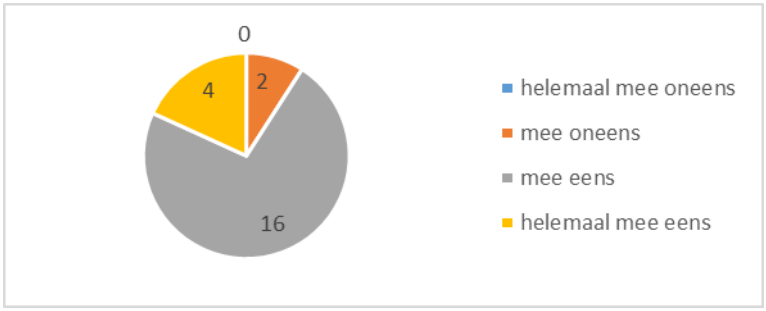
59% (13 van de 22) is het oneens met de stelling of RWS ZN een onafhankelijke organisatie is. Daarbij is 9% (2 van de 22) het helemaal oneens met deze stelling. 23% (5 van 22) is het eens met deze stelling eens en 9% (2 van de 22) is het helemaal eens met deze stelling.

16. RWS ZN is bureaucratisch



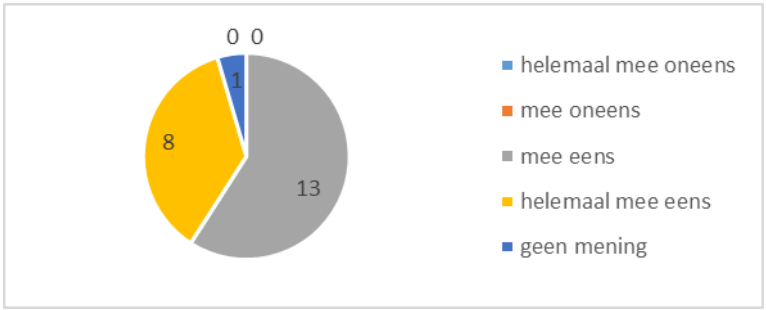
59% (13 van de 22) is het eens met deze stelling en vindt dus RWS ZN bureaucratisch. Hierbij is één respondent het helemaal eens. 23% (5 van de 22) is het oneens met deze stelling. 14% (3 van de 22) heeft geen mening aangegeven.

17. RWS ZN is resultaatgericht



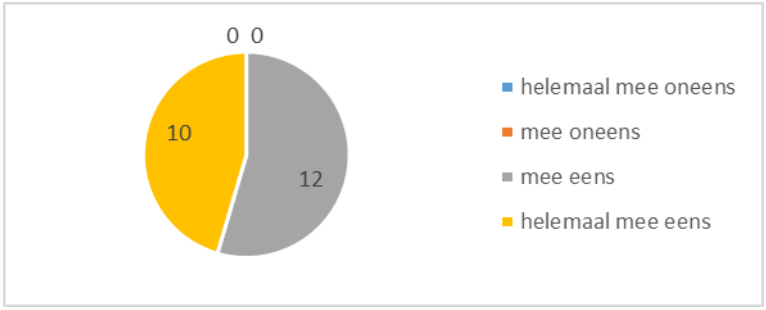
73% (16 van de 22) is het eens met de vraag of RWS ZN resultaatgericht is. Daarbij is 18% (4 van de 22) het helemaal eens met deze vraag. 9% (2 van de 22) is het hiermee oneens.

18. Ik ben trots op RWS ZN



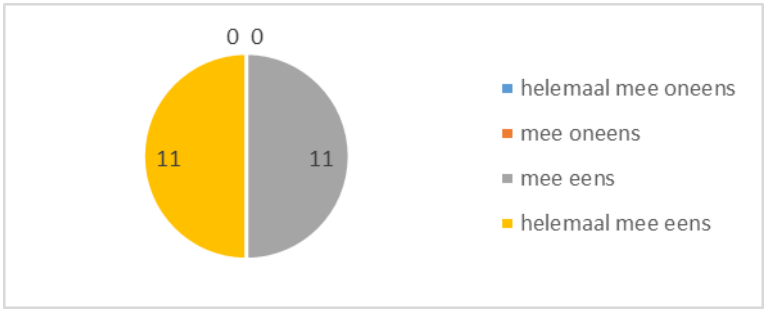
59% (13 van de 22) is trots op RWS ZN. Hierbij komt nog 36% (8 van de 22) die aangeeft het helemaal eens te zijn met de stelling. Eén respondent heeft geen mening aangegeven.

19. Ik draag door mijn werk serieus bij aan het succes van RWS ZN



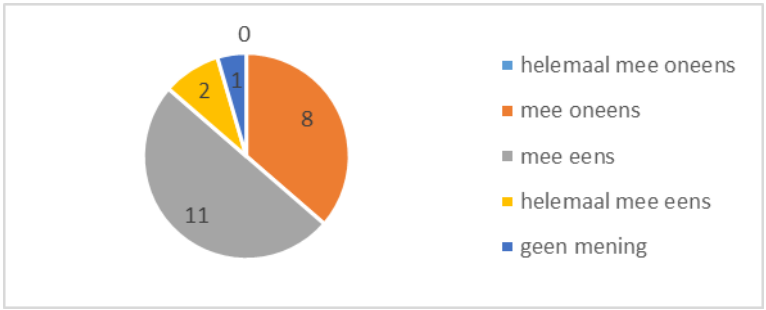
55% (12 van de 22) is het eens met de vraag of het eigen werk bijdraagt aan het succes van RWS ZN. Hierbij is 45% (10 van de 22) het zelfs helemaal eens met deze stelling.

20. Ik voel me thuis bij RWS ZN



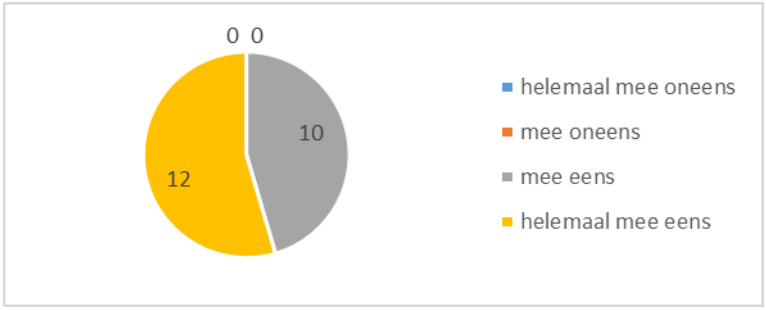
Maar liefst 100% geeft aan het eens te zijn met de stelling of de medewerker zich thuis voelt bij RWS ZN. Hiervan is 50% het eens met deze stelling en 50% is het helemaal eens.

21. Ik denk dat RWS ZN een sterk en positief imago heeft bij gemeenten



50% (11 van de 22) respondenten geeft aan het eens te zijn met de stelling of RWS ZN een positief imago heeft bij gemeenten. Daarnaast is 9% (2 van de 22) het helemaal eens met deze stelling. 36% (8 van de 22) denkt niet dat RWS ZN een positief imago heeft bij gemeenten. Eén respondent heeft geen mening gegeven.

22. RWS ZN en ik passen goed bij elkaar



Maar liefst 100% (22 van de 22) geeft aan dat diegene en RWS ZN goed bij elkaar passen. Hiervan is de meerderheid, 55% (12 van de 22) het helemaal eens en 45% (10 van de 22) het eens met deze stelling.

De medewerkers is ook gevraagd om de vier meest passende begrippen te noemen bij RWS ZN, in volgorde van meest passend.

Hieronder is een woordenwolk gemaakt waarbij de meest genoemde begrippen het grootst zijn weergegeven. Het meest passend is 'resultaatgericht', deze is het meest (11 keer) genoemd én stond het vaakst (6 keer) op nummer 1. Drie begrippen die even vaak (10 keer) werden genoemd in de rijtjes zijn 'veelzijdig' (3 keer op 1), 'loyaal' (2 keer op 1) en 'samenwerkend' (1 keer op 1).



Figuur 26: WordCloud medewerkers (2014)

Literatuur

Boeken

Grinten, J. v. (2010). *Mind the Gap, Stappenplan identiteit en imago.* Den Haag: Boom Lemma uitgevers. ISBN: 9789059316058

Michels, W. (2010). *Communicatiehandboek, derde druk.* Gronningen/Houten: Noordhoff Uitgevers. ISBN: 9789001782689

Michels, W. (2013). *Communicatiestrategie.* Groningen: Noordhoff Uitgevers. ISBN: 9789001807818

Riel, C. v. (2010). *Identiteit & imago.* Den Haag: Sdu Uitgevers bv. ISBN: 9789052617640

Verhoeven, N. (2011). *Wat is onderzoek?* Praktijkgerichte methoden en technieken voor het hoger onderwijs (4de druk). Boom Lemma uitgevers. ISBN 9789059316713

Intranet

Ambitie van RWS ZN
http://corporate.intranet.rws.nl/Organisatie/Organisatieonderdelen/ZuidNederland/Missie_en_ambitie/ Laatst gewijzigd 13-02-2013

Ondernemingsplan 2015 (juni 2011)
http://corporate.intranet.rws.nl/Content/Media/e7af312d-89bd-49c7-91a3-e70474c2c6f6/Ondernemingsplan2015.pdf

Ondernemingsplan 2015 (juni 2011)
http://corporate.intranet.rws.nl/Organisatie/Ondernemingsplan_2015/OP2015_in_het_kort/

Rijkswaterstaat Ondernemingsplan 2015
http://corporate.intranet.rws.nl/Organisatie/Ondernemingsplan_2015/OP2015_in_het_kort/ Laatst gewijzigd, 20-01-2014

Rijkswaterstaat vormwijzer oktober 2013 versie 4.1
http://corporate.intranet.rws.nl/Content/Media/6b345934-c57f-4a1d-858c-4bfcf1b8999a/Vormwijzer%20RWS.pdf

Rijkswaterstaat kernwaarden
http://corporate.intranet.rws.nl/Organisatie/Kernwaarden/. Laatst gewijzigd 29-03-2013

Websites en online artikelen

ANP. (01-05-2014). *Grootscheepse reorganisaties op een rijtje*. Opgehaald van www.nu.nl: http://www.nu.nl/economie/3645570/grootscheepse-reorganisaties-rijtje.html

Buren, R. v. (12-13-2012). Opgehaald van www.frankwatching.com: http://www.frankwatching.com/archive/2012/12/13/8-social-trends-voor-2013-de-opkomst-van-social-companies/

CBS, Akkermans, M. & Bighelaar, v.d. (10-01-2013). *Bevolkingstrends: Gebruik en gebruikers van sociale media.* Opgehaald van www.cbs.nl: http://www.cbs.nl/NR/rdonlyres/06A12225-495E-4620-80F6-F2A53E819957/0/20131001b15art.pdf

Gaus, M., & Brandon, M. (2014-02-19). *Rapportage communicatiejaaronderzoek 2014.* Opgehaald van www.communicatiepanel.nl: http://www.communicatiepanel.nl/pdf/Rapportage_communicatiejaaronderzoek_2014.pdf (geraadpleegd 06-05-2014)

Gemeenten. Alle websites van de onderzochte gemeenten. Geraadpleegd in 2014.

Ministerie van Algemene Zaken. (06-16-2008). *Wet- en regelgeving overheid.* Opgehaald van www.overheid.nl: http://wetten.overheid.nl/BWBR0024004/geldigheidsdatum_16-11-2013#

Morrsinkhof, G. & Smits, M (s.d.). *Reputatie of relatie; Twee recepturen voor effectieve communicatie*. Opgehaald van Beckcommunicatie: http://www.beckcommunicatie.nl/uploads/Beckpack/Citymarketing/Reputatie%20of%20relatie.pdf (geraadpleegd 18-03-2014)

MVO Nederland. (2013). *Trends*. Opgehaald van MVO Nederland: http://www.mvonederland.nl/trends

personeelsblog. (12-14-2014*). De HR trends voor 2014 de noodzakelijke comeback van hr*. Opgehaald van www.personeelsblog.nl: http://www.personeelslog.nl/2013/12/14/de-hr-trends-voor-2014-de-noodzakelijke-comeback-van-hr/ Geraadpleegd op 18-03-1014)

Platform 31. (s.d.). *De ontwikkeling van burgerparticipatie tot overheidsparticipatie*. Opgehaald van www.kennisbank.platform31.nl: http://kennisbank.platform31.nl/pages/28643/De-ontwikkeling-van-burgerparticipatie-tot-overheidsparticipatie.html

Projectwebsite Zuid-Willemsvaart: www.Rijkswaterstaat.nl/water/plannen_en_projecten/vaarwegen/zuid_willemsvaart/opwaardering_omlegging_zuidwillemsvaart/omleggen_zuid_willemsvaart/

Rijksoverheid. (02-18-2014). *Eerste kamer stemt in met jeugdwet*. Opgehaald van www.rijksoverheid.nl: http://www.rijksoverheid.nl/nieuws/2014/02/18/eerste-kamer-stemt-in-met-jeugdwet.html

Rijkswaterstaat. (s.d.). www.rijkswaterstaat.nl en www.rijkswaterstaat.nl/zakelijk.

Rijkswaterstaat. (s.d.). *Missiekerntaken*. Opgehaald van www.rijkswaterstaat.nl: http://www.rijkswaterstaat.nl/over_ons/missiekerntaken/

Van A naar Beter. http://www.vananaarbeter.nl.

VNG. (01-09-2014). *Participatiewet*. Opgehaald van VNG: https://www.vng.nl/onderwerpenindex/decentralisaties-sociaal-domein/participatiewet/nieuws/vng-position-paper-participatiewet

Wikispaces. (s.d.). *Ontwikkelingen op het gebied van burgerparticipatie*. Opgehaald van www.burgerparticipatie.wikispaces.com: http://burgerparticipatie.wikispaces.com/3.Ontwikkelingen+op+het+gebied+van+burgerparticipatie

Z24.nl. (03-04-2014). *Economie groeit iets harder in 2014*. Opgehaald van www.Z24.nl: http://www.z24.nl/economie/cpb-economie-groeit-iets-harder-in-2014-440225. (geraadpleegd op 18-03-2014)

Social media kanalen

Facebook. Algemeen: https://www.facebook.com/Rijkswaterstaat. Projectpagina omlegging Zuid-Willemsvaart: https://www.facebook.com/zuidwillemsvaart. Projectpagina A4 Steenbergen: https://www.facebook.com/A4Steenbergen

LinkedIn. Algemeen: http://www.linkedin.com/company/rijkswaterstaat en zakelijk: http://www.linkedin.com/groups/Rijkswaterstaat-Zakelijk-4301792.

Twitter. Algemeen: https://twitter.com/search?q=rijkswaterstaat&src=typd. Zakelijk: https://twitter.com/RWSzakelijk/status/453929952887308289

Overige bronnen

Afbeelding titelpagina: Afsluitdijk gezien vanuit de uitkijktoren. Gemaakt door Martine Gebhart op 30-05-2014

Gesprekken met medewerkers (2014). Deze gesprekken zijn gevoerd met omgevingsmanagers, strategen en communicatieadviseurs.

Infografic. www.piktochart.com

Infografic over RWS als organisatie (bijlage): http://corporate.intranet.rws.nl/content/media/48b9528c-11f9-42b7-9f68-80450cc63d37/rws%20in%20beeld.pdf

Prezi OM+ (2014). *OM+.* Opgehaald op www.prezi.nl : http://prezi.com/tjxdn8csrwfj/om/. Door Jos van Kruisbergen (RWS ZN).

Wordclouds. http://www.wordle.net/create

Afbeelding 17: gefotografeerd door Martine Gebhart op 20-04-2014

Afbeeldingen 18,19 en 20 via google afbeeldingen. 18: http://readwrite.com/2013/02/19/which-qa-app-sucks-the-least-chart#awesm=~oGBFh0QMzxCmYc 19: http://www.krotofkans.nl/author/hannah-frederiks/ 20: www.Linkedin.com