



Rijkswaterstaat
Ministerie van Infrastructuur en Milieu

Rijkswaterstaat en communicatie: werk in uitvoering

Auteur: Matthijs Roodenburg
Hogeschool Leiden – Communicatie 4V
Studentnummer: 1043992
Status: Definitief 2.0

Afstudeerbegeleider: Edwin Santbergen
Begeleider: Annette Kraft van Ermel &
Gabby Voncken
1^e lezer: Anna Kowalska
2^e lezer: Wies Edam

Augustus, 2016

Samenvatting

De wereld verandert snel, de verwachtingen van de maatschappij verschuiven, communicatie moet anders en Rijkswaterstaat zal daarin moeten meegaan. De zorg is dat deze organisatie niet snel genoeg op een pro-actieve wijze, een actueel verhaal naar buiten brengt. De opdracht van dit onderzoek is daarom als volgt geformuleerd: *Op welke wijze kan Rijkswaterstaat de communicatie inrichten om te voorzien in actuele berichtgeving?*

De onderzoeker heeft deskresearch uitgevoerd en in totaal 21 interviews afgenomen. Om Rijkswaterstaat te kunnen vergelijken met externe organisaties en om “best practices” te herkennen, zijn vier organisaties benaderd en interviews afgenomen. Binnen Rijkswaterstaat zijn 17 interviews gehouden met communicatiemedewerkers van alle organisatieonderdelen. De vragen zijn geformuleerd met behulp van het TOCOM-model van Van Gemert en Woudstra. Dit model geeft een goed raamwerk voor het onderzoek, en maakt de samenhang tussen organisatie- en communicatie-elementen duidelijk. Door de interviews en met behulp van deelvragen en hypothesen, analyseschema’s en labeling zijn conclusies getrokken en worden aanbevelingen gedaan.

Na vergelijking met de vier externe organisaties en de interviews met communicatiemedewerkers binnen Rijkswaterstaat kan voorzichtig worden geconcludeerd dat de communicatie in Rijkswaterstaat als redelijk sterk kan worden omschreven en dat is voor een complexe organisatie een bijzondere uitkomst. Maar de manier waarop Rijkswaterstaat zijn verhaal, nieuws en inhoud naar buiten brengt, wordt toch enigszins beperkt door het feit dat de onderste lagen van de communicatieketen niet altijd goed worden bereikt met communicatievisie, -strategie en nieuwe ontwikkelingen. Rijkswaterstaat biedt nog onvoldoende tools en training aan om elke medewerker in staat te stellen effectief te kunnen communiceren. Bovendien zijn er aanwijzingen dat er soms grote terughoudendheid is met betrekking tot politiek gevoelige onderwerpen. Medewerkers weten dat in zulke gevallen veel moet worden afgestemd en verkrampen soms. Daarnaast maakt de dubbele structuur van communicatie bij Rijkswaterstaat het lastig om snel te reageren op ongeplande gebeurtenissen of voorkomende zaken. Ook hebben medewerkers nog te weinig besef van financiële aspecten van communicatie en in de communicatieketen zijn de prioriteiten van onderwerpen en de communicatiedoelen niet altijd even duidelijk of meetbaar opgesteld. Het meetbaar maken van de waarde van communicatie blijkt telkens toch erg moeilijk. Dit is bovendien bijna onmogelijk als geen nullijn of meetbare doelen worden gesteld of aangegeven.

Veel van het bovenstaande is inmiddels herkend door Rijkswaterstaat en een aanscherping van beleid wordt inmiddels aangepakt. Je zou kunnen zeggen: werk in uitvoering. Dit onderzoek legt de nadruk op de volgende aspecten: Maak duidelijk waar de expertise zit, gebruik succesverhalen effectief, communiceer beleid dieper in de organisatie, verscherp de lijst van prioriteiten en ga in gesprek over de communicatiestructuur. De aanbevelingen worden verder uitgewerkt in een implementatieplan. Enkele van deze aanbevelingen kunnen worden beschouwd als redelijk eenvoudig en snel te implementeren.

In het laatste discussie hoofdstuk wordt teruggekeken op de uitvoering van het onderzoek. De keuze van het onderzoeksmodel, van de vier externe organisaties en de keuze van de 17 communicatiemedewerkers binnen Rijkswaterstaat zijn zorgvuldig genomen. De onderzoeksvraag is echter erg breed en de interviewstijl heeft ongetwijfeld invloed gehad op de resultaten. De openheid van de respondenten en het informele karakter van de interviews hebben uiteindelijk, in de beperkte tijd die beschikbaar was, een goed beeld gegeven van de communicatieuitdagingen van een dynamische organisatie, onderweg in een veranderende wereld

Voorwoord

Voor u ligt mijn verslag dat het resultaat is van vier maanden onderzoek bij Rijkswaterstaat. De opdracht luidde: Op welke wijze kan Rijkswaterstaat de communicatie inrichten om te voorzien in actuele berichtgeving?

Een stage doen bij een organisatie als Rijkswaterstaat kan ik alleen maar aanmoedigen. Vanaf de eerste dag werd ik opgenomen en behandeld als volwaardig teamlid en collega. Ik wil dan ook mijn directe collega's bij de Bestuursstaf en Corporate Dienst bedanken dat ze me zo hartelijk welkom lieten voelen. In het bijzonder wil ik Annette Kraft van Ermel en Gabby Voncken bedanken voor de begeleiding, hun hulp om mij de weg te laten vinden in de complexe organisatie die Rijkswaterstaat is en hun bereidheid om steeds een luisterend oor te bieden.

Ook vanuit de Hogeschool werd ik tijdens het onderzoek ondersteund. Ik wil specifiek Edwin Santbergen bedanken voor zijn hulp.

Daarnaast wil ik al mijn respondenten, zowel binnen Rijkswaterstaat als bij het ministerie van Buitenlandse Zaken, ProRail, de Kustwacht en Shell, bedanken voor hun beschikbaarheid en bereidheid om mijn vragen te beantwoorden.

De openheid en eerlijkheid waarmee zij hun meningen, ervaringen en ideeën wilden delen, heeft mij heel speciaal geraakt. Hun opvallendste uitspraken zijn vaak scherp geformuleerd, geven een uitstekend inzicht van de vele uitdagingen, zijn soms humoristisch en worden daarom apart vermeld in een bijlage.

Tot slotte verdienen mijn ouders en vriendin Amy mijn dank. Hun steun en vertrouwen, rust en voortdurende stimulans werpen nu vruchten af.

Matthijs Roodenburg
Leiden, augustus 2016.

Inhoudsopgave

1. Inleiding	1
2. Situatieschets.....	3
2.1. Interne analyse	3
2.2. Externe analyse.....	5
3. Probleemformulering	7
3.1. Aanleiding.....	7
3.2. Probleemstelling	7
3.3. Doelstelling	7
3.4. Doelgroep.....	8
3.5. Grenzen van het onderzoek	9
4. Theoretisch kader	10
4.1. Onderzoeken en theorieën	10
4.2. Theorie en model.....	14
4.3. Kritische review	17
4.4. Hypotheses	18
5. Methodologie.....	19
5.1. Methode van onderzoek.....	19
5.2. Aanpak per onderzoeksdoelgroep	20
5.3. Operationalisatie.....	21
6. Resultaten	23
6.1. Korte beschrijving interviews.....	23
6.2. Hoe richten vergelijkbare organisaties de communicatie in voor actuele berichtgeving?	23
6.3. Hoe is de communicatie van Rijkswaterstaat op dit moment ingericht ten aanzien van actuele berichtgeving?	27
6.4. Hoe zien de communicatiemedewerkers de huidige situatie van communicatie bij Rijkswaterstaat en welke verbeterpunten benoemen zij?	29
7. Conclusies	33
7.1. Conclusies deelvragen	33
7.2. Conclusies hypothesen.....	35
7.3. Eindconclusies	36
8. Aanbevelingen.....	37
9. Implementatie.....	39
10. Discussie.....	44
Literatuurlijst	45
Bijlagen	48
Bijlage I. Topic guide	48
Bijlage II. Visuele schets proces van het onderzoek	49
Bijlage III. Respondentschema	50
Bijlage IV. Analyseschema's externe organisaties	51
Bijlage IV.1. Wat zijn de succescriteria voor communicatie in uw organisatie?	51
Bijlage IV.2. Hoe wordt succes gemeten?.....	51
Bijlage IV.3. Op welke wijze wordt centraal beleid gevormd en gecommuniceerd?	52
Bijlage IV.4. Voldoet de communicatiestructuur?	52

Bijlage IV.5. Kunt u de communicatiecultuur omschrijven?.....	52
Bijlage IV.6. Wordt de communicatiemiddelenmix optimaal gebruikt?.....	53
Bijlage IV.7. Gedrag en vaardigheden van de werknemers	53
Bijlage IV.8. Communicatie uitdagingen.....	54
Bijlage IV.9. Concrete maatregelen voor de communicatie uitdagingen.....	54
Bijlage IV.10. Financieel	54
Bijlage IV.11. Sterke punten communicatie	55
Bijlage IV.12. Communicatie in de toekomst	55
Bijlage V. Analyseschema's medewerkers Rijkswaterstaat.....	56
Bijlage V.1. Wat zijn de succescriteria voor communicatie in uw organisatie?	57
Bijlage V.2. Hoe wordt succes gemeten?	58
Bijlage V.3. Op welke wijze wordt centraal beleid gevormd en gecommuniceerd?.....	59
Bijlage V.4. Voldoet de communicatiestructuur?	60
Bijlage V.5. Kunt u de communicatiecultuur omschrijven?	61
Bijlage V.6. Wordt de communicatiemiddelenmix optimaal gebruikt?	62
Bijlage V.7. Gedrag en vaardigheden van de werknemers	63
Bijlage V.8. Communicatie uitdagingen.....	65
Bijlage V.9. Concrete maatregelen voor de communicatie uitdagingen	66
Bijlage V.10. Financieel	67
Bijlage V.11. Sterke punten communicatie	68
Bijlage V.12. Communicatie in de toekomst	69
Bijlage VI. Verbatim transcript interviews externe organisaties.....	71
Bijlage VII. Verbatim transcript interviews medewerkers Rijkswaterstaat.....	87
Bijlage VIII. Logboek	157
Bijlage IX. Bijzondere quotes uit de interviews	158

1. Inleiding

Rijkswaterstaat is het uitvoerend orgaan van het ministerie van Infrastructuur en Milieu. Sinds de oprichting werkt Rijkswaterstaat al meer dan twee eeuwen aan een veilig, leefbaar en bereikbaar Nederland. Daarnaast beheert en ontwikkelt deze organisatie de rijkswegen, rijksvaarwegen en rijkswateren en zet zich in voor een duurzame leefomgeving. De reikwijdte van Rijkswaterstaat is zowel regionaal als landelijk, en zelfs internationaal; de rivieren en wegen stoppen immers niet aan de Nederlandse grens. Met 8.800 medewerkers beheert en ontwikkelt Rijkswaterstaat 90.310 km² oppervlaktewater, 35 kilometer duinen, 201 kilometer dijken en dammen, 10 stuwen, de Afsluitdijk en Houtribdijk, 5 stormvloedkeringen, 3.076 kilometer snelweg inclusief verkeerssignalering, 1.587 kilometer op- en afritten en verbindingswegen, 45 spitsstroken, 2.843 viaducten, 24 tunnels, 767 beweegbare en vaste wegbruggen, 33 ecoducten, 3.462 kilometer kanalen en rivieren, 3.513 kilometer vaarweg in open water, 93 sluiscomplexen en 325 vaarbruggen. Om het beheer en ontwikkeling veilig en kost effectief te managen, is Rijkswaterstaat regionaal georganiseerd maar wordt centraal aangestuurd. Het centrale Bestuur (of "Bestuursstaf") stuurt 7 regionale en 6 landelijke organisatieonderdelen aan en heeft hierbij jaarlijks een budget van circa 5 miljard euro (Rijkswaterstaat, 2016 a).

De wereld verandert voortdurend en Rijkswaterstaat zal daarin moeten meegaan. Dat geldt vooral op het gebied van communicatie. Door social media en het internet kan de burger verhalen, kennis en ervaringen opzoeken en delen. De burger wacht niet tot de krant op de mat valt, maar gaat zelf op zoek naar informatie, en op elk tijdstip van de dag. Bedrijven en organisaties worden steeds meer gedwongen om via hun communicatiekanalen ook ná kantooruren aan actuele berichtgeving te doen (Rijkswaterstaat, 2014 a).

Rijkswaterstaat moet op deze nieuwe trends inspelen. Zij kan dit allereerst doen door effectief gebruik te maken van de aanwezige online communicatiekanalen. De ambitie van Rijkswaterstaat is steeds beter te werken; elke dag weer. De burgers en gebruikers verwachten betere dienstverlening, heldere informatie en doortastend optreden (Rijkswaterstaat, 2016 b).

De uitdaging voor Rijkswaterstaat is dat ze op dit moment niet -of te weinig- op een proactieve en actuele wijze het eigen verhaal, nieuws en content naar buiten toe communiceert. En dat, ondanks de afspraken en ambities die zijn beschreven in het Ondernemingsplan 2015 (Rijkswaterstaat, 2011 b). Een van de afspraken hierin vermeld is dat Rijkswaterstaat juiste, uniforme en actuele informatie verschaft. Slagvaardig aangestuurd van boven, met één stem, als één team, en waarbij de gebruiker centraal staat.

Aan student Matthijs Roodenburg de taak om te onderzoeken hoe Rijkswaterstaat zijn communicatie verder kan inrichten om zo het verhaal, nieuws en de content op een proactieve en actuele manier met de buitenwereld te delen. Ter vergelijking wordt bij een aantal andere, vergelijkbare organisaties gekeken hoe zij de communicatie hebben ingericht en hoe deze in de praktijk verloopt.

Wat zijn de uitdagingen, waar kan het spaak lopen, wat zijn de beste manieren om snel en efficiënt informatie te ontvangen en te verspreiden? Vragen waarover vervolgens ook medewerkers van Rijkswaterstaat benaderd zullen worden

Deze inleiding is het eerste hoofdstuk van het onderzoeksrapport.

Het tweede hoofdstuk beschrijft de interne situatie en de omgeving van Rijkswaterstaat. Aandacht zal worden besteed aan het OndernemingsPlan 2015 (Rijkswaterstaat, 2011 b) en benchmarking resultaten (Berenschot, 2016). Hoofdstuk drie zal dieper ingaan op de probleemstelling, doelstelling, deelvragen, doelgroep en randvoorwaarden van het onderzoek.

Het vierde hoofdstuk bevat het theoretisch model waarbij theorieën en modellen tegen elkaar worden afgezet, en de keuze voor het te hanteren model zal worden gemaakt en beargumenteerd.

In hoofdstuk vijf wordt de methodologie van het onderzoek beschreven.

Het zesde hoofdstuk bevat de resultaten van het literatuuronderzoek en van het kwalitatieve onderzoek binnen Rijkswaterstaat. Ook worden uitkomsten en analyse van de externe interviews gegeven. In hoofdstuk zeven worden, op basis van de resultaten, conclusies getrokken.

Hoofdstuk acht bevat aanbevelingen op basis van de resultaten en conclusies.

In hoofdstuk negen wordt een plan voor implementatie van de aanbevelingen beschreven. Ten slotte worden in hoofdstuk tien beperkingen van het onderzoek besproken.

2. Situatieschets

Dit hoofdstuk licht de interne en externe situatie van de organisatie toe aan de hand van zijn missie, visie, strategie, kernactiviteiten en – waarden, structuur en de DESTEP. Daarnaast komt ook de benchmarking aan de orde.

Voordat het onderzoek van start kan gaan, is het belangrijk om de situatie van de organisatie toe te lichten zodat de aanleiding en de omgeving van het onderzoek beter te begrijpen zijn. Hierbij moet niet alleen gekeken worden naar hoe Rijkswaterstaat intern in elkaar steekt, maar ook welke externe factoren invloed uitoefenen op de bedrijfsvoering. Deze externe factoren zullen via de DESTEP-analyse (onderzoek naar Demografisch, Economisch, Sociaal-cultureel, Ecologisch en Politiek-juridisch factoren) toegelicht worden (Mulders, 2007). Benchmarking laat zien waar de organisatie zich bevindt in vergelijking met andere organisaties (Berenschot, 2016).

2.1. Interne analyse

Rijkswaterstaat is het uitvoerend orgaan van het ministerie van Infrastructuur en Milieu. Alle rijkswegen, rijksvaarwegen en rijkswateren vallen onder haar verantwoordelijkheid, beheer en ontwikkeling. Alle activiteiten worden ingezet aan de hand van drie beleidsthema's: bereikbaarheid, leefbaarheid en veiligheid (Rijkswaterstaat, 2016 a).

De missie van Rijkswaterstaat luidt voluit: 'Rijkswaterstaat is de uitvoeringsorganisatie van het ministerie van Infrastructuur en Milieu. We beheren en ontwikkelen de rijkswegen, rijksvaarwegen en rijkswateren en zetten in op een duurzame leefomgeving. Samen met anderen werken we aan een land dat beschermd is tegen overstromingen. Waar voldoende groen is, en voldoende en schoon water. En waar je vlot en veilig van A naar B kunt. Samen werken aan een veilig, leefbaar en bereikbaar Nederland. Dat is Rijkswaterstaat. (Rijkswaterstaat, 2016 b).

Rijkswaterstaat omschrijft haar visie als volgt: 'Rijkswaterstaat wil een publieksgericht netwerkmanager, toonaangevend projectmanager en slagvaardig crisismanager zijn. Nu én in de toekomst' (Rijkswaterstaat, 2011 b).

De circa 8.800 medewerkers van Rijkswaterstaat zijn verspreid over zowel landelijke als regionale organisatieonderdelen. Zij worden aangestuurd door het Bestuur en de Bestuursstaf.

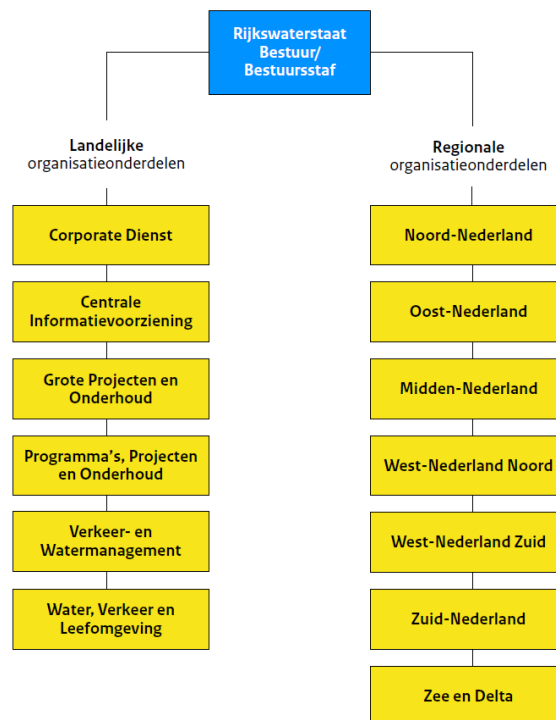
De regionale organisatieonderdelen verzorgen het onderhoud, beheer en de aanleg van (snel)wegen en (hoofd)vaarwegen in hun desbetreffende gebied.

De landelijke organisatieonderdelen hebben specifieke taken en projecten ontvangen die ook een landelijk aanpak nodig hebben (Rijkswaterstaat, 2016 c).

Als kernwaarden van Rijkswaterstaat zijn vastgesteld: resultaatgedreven (R), aanspreekbaar (A), dienstverlenend (D), integer (I), ondernemend (O) en verbindend (V): RADIO-V (Rijkswaterstaat, 2016 d). Als strategie heeft Rijkswaterstaat ervoor gekozen om het Ondernemingsplan 2015 (Rijkswaterstaat, 2011 b) uit te voeren. Losse organisatieonderdelen dienen hierbij te integreren in één Rijkswaterstaat. Het doel is een organisatie met één duidelijk gezicht en bedrijfscultuur, gesteund door een gemotiveerde groep van werknemers. Het vervolg van het Ondernemingsplan 2015 (Rijkswaterstaat, 2011 b) is het onlangs aangekondigde 'Koers2020'. Hierbij zal verder gekeken worden welke koers Rijkswaterstaat moet bevaren om zich sneller, goedkoper en effectiever te ontwikkelen.

Rijkswaterstaat heeft een aantal kerntaken. Allereerst om aan een vlotte en veilige doorstroming van het verkeer te werken, maar ook om het onderhoud en verbetering van de vaarwegen te verzorgen en bescherming te bieden tegen overstromingen. Haar kernactiviteiten zijn gericht op de vervulling van de kerntaken. Rijkswaterstaat geeft dagelijks vorm aan deze taken door drie maatschappelijke rollen te vervullen: publieksgerichte netwerkmanager, toonaangevende projectmanager en slagvaardige crisismanager (Rijkswaterstaat, 2011 a; Rijkswaterstaat, 2016 a).

Bij Rijkswaterstaat is communicatie decentraal ingericht. Dit wil zeggen dat niet alleen vanuit één centrale communicatieafdeling de communicatiestroom verspreid wordt of naar buiten komt. Elk landelijke en regionale organisatieonderdeel heeft namelijk ook een eigen communicatieafdeling met persvoorlichting. De persvoorlichting wordt zowel telefonisch als schriftelijk gegeven. Dit gebeurt voornamelijk gedurende kantooruren, maar ook wel daarbuiten: het zogenaamde piket. Gedurende piket zijn communicatiemedewerkers buiten kantooruren bereikbaar om de pers te woord te staan (Rijkswaterstaat, 2016 c).



Figuur 1. Organigram Rijkswaterstaat (Rijkswaterstaat, 2016 c)

Voor Rijkswaterstaat als geheel communiceert de Corporate Dienst. Daaronder valt de afdeling Corporate Communicatie Online en Huisstijl. De medewerkers van deze afdeling zijn verantwoordelijk voor de berichtgeving van Rijkswaterstaat als organisatie via de websites (rijkswaterstaat.nl, vanAnaarbeter.nl) maar ook via social media als Facebook, Twitter, Yammer, Instagram en het Intranet (Rijkswaterstaat, 2016 c).

Het herkennen van inefficiënties, het begrijpen van trends en alternatieve communicatiemethoden zijn van kritisch belang voor een lerende en gezonde organisatie. Het belang is nu nog meer zwaarwegend, omdat Rijkswaterstaat is opgedragen om 185 miljoen euro op de uitvoeringskosten te bezuinigen (Rijkswaterstaat, 2009).

Om toch zo efficiënt mogelijk te blijven werken, met minder middelen, zet Rijkswaterstaat nieuwe programma's in zoals Beter Benutten en KR8 (Rijkswaterstaat, 2011 b). Men verwacht hiermee in de uitvoering maximaal rendement en efficiëntie te behalen. Een voorbeeld is het programma over het tegengaan van verspilling van tijd, talent, transport en papier.

Een team bij Rijkswaterstaat spoort deze verspillingen op en gaat samen met de werknemers in dialoog hoe deze opgelost kunnen worden (Rijkswaterstaat, 2011 b).

2.2. Externe analyse

Een organisatie staat niet geïsoleerd in de maatschappij, maar bevindt zich in een omgeving die op haar beurt een organisatie weer beïnvloedt. Onderzoek naar deze omgeving -in de meest brede zin van het woord- kan worden gedaan aan de hand van de DESTEP-methode. DESTEP beschrijft de organisatie aan de hand van Demografische, Economische, Sociaal-Culturele, Technologische, Ecologische en Politiek-Juridische elementen (Mulders, 2007).

Rijkswaterstaat heeft onderzoek (Rijkswaterstaat, 2014 a) laten doen naar bovengenoemde factoren omdat zij van invloed zijn op haar structuur, het functioneren en op haar rol als (overheids)organisatie. Hieronder volgen de belangrijkste bevindingen.

Wat betreft de demografische factor krijgt Rijkswaterstaat te maken met een krimp van de beroepsbevolking door de vergrijzing. Een groot gedeelte van de beroepsbevolking zal komende jaren een pensioengerechtigde leeftijd bereiken, wat kan leiden tot een tekort aan arbeidskrachten voor Rijkswaterstaat. Daarnaast zal er ook een verschuiving plaatsvinden in de samenstelling van de bevolking. Het aantal jongeren neemt af tegenover een toename van het aantal ouderen en ook de bevolkingssamenstelling naar herkomst verandert door de voorspelde aanhoudende immigratie en geboortecijfer bij niet-westerse groepen (Eck, Frank, & de Groot, 2013).

Economisch gezien heeft Rijkswaterstaat de taak gekregen om te bezuinigen (Rijkswaterstaat, 2009; Rijkswaterstaat, 2014 a). Een totale besparing van 185 miljoen euro (17,5 % van de uitvoeringskosten) is de doelstelling. Van Rijkswaterstaat wordt verwacht dat ze haar taken blijft uitvoeren met dezelfde, danwel betere kwaliteit.

Op sociaal-cultureel gebied is te zien dat burgers (en de politiek) met een kritisch oog kijken naar rijksinstellingen als Rijkswaterstaat. De uitdagingen zijn enorm. Dit vereist dat Rijkswaterstaat transparant moet werken aan duurzame oplossingen, samen met de burger en andere betrokkenen (Rijkswaterstaat, 2014 a).

Op het gebied van technologie heeft de opkomst van social media en het internet ervoor gezorgd dat de burger op elk tijdstip van de dag (of nacht) in contact kan komen met mensen en organisaties. Dit dwingt organisaties en bedrijven om actief op de online communicatiekanalen de interactie en dialoog op te zoeken om doelgroepen te bereiken (Rijkswaterstaat, 2014 a; Rijkswaterstaat, 2016 c). Doordat grote delen van ons land onder zeeniveau liggen, worden we gedwongen om innovatieve maatregelen te nemen en ons te beschermen tegen bijvoorbeeld de stijgende zeespiegel. Ook andere factoren zoals het schaars worden van grondstoffen en schoon (drink)water, en de bevolkingsgroei dwingen Rijkswaterstaat om stil te staan bij duurzaamheid en innovatie (Rijkswaterstaat, 2014 a). Politiek-Juridisch gezien is Rijkswaterstaat onderdeel van het ministerie van Infrastructuur en Milieu. Er kunnen veranderingen plaatsvinden die veel invloed kan hebben op Rijkswaterstaat. Zo kan een nieuw kabinet en minister van Infrastructuur en Milieu andere prioriteiten, visie en opdrachten hebben en mogelijk een nog lager budget voor Rijkswaterstaat (Rijkswaterstaat, 2016 a).

Met al deze factoren en ontwikkelingen heeft Rijkswaterstaat dus rekening te houden bij zowel zijn dagelijkse bezigheden als bij zijn toekomstplannen.

In de samenleving is communicatie voortdurend in ontwikkeling. Bedrijven en organisaties moeten met hun communicatie en persvoorlichting daarin minstens bijblijven. De snelheid en inzet ervan worden steeds belangrijker (Berenschot, 2016; Rijkswaterstaat, 2014 a). Om deze reden heeft Rijkswaterstaat het organisatieadviesbureau Berenschot gevraagd te onderzoeken hoe zij de communicatiefunctie in brede zin kan ontwikkelen, het beste vastgelegd kan worden en hoe deze zich verhoudt tot die van andere, vergelijkbare organisaties (Berenschot, 2016). De resultaten van de benchmark zijn aan het eind van dit onderzoek beschikbaar gekomen.

De deelnemende organisaties bij de benchmark waren: de Belastingdienst, het ministerie van Defensie, de gemeente Den Haag, de gemeente Rotterdam, de Inspectie voor de Gezondheidszorg, ProRail, de provincie Utrecht, de provincie Zuid-Holland, Rabobank, Rijkswaterstaat, Schiphol, Staatsbosbeheer en de Unie Van Waterschappen. De resultaten van de benchmarking werden in februari 2016 bekendgemaakt voor Rijkswaterstaat (Berenschot, 2016).

Bij de betrokken organisaties werd een aantal algemene trends opgemerkt, zoals daar zijn:

- Transparantie, verantwoording en accountability worden steeds belangrijker.
- Organisaties worden 'platter', en communicatiever.
- Bij de communicatie vindt er een verschuiving plaats van reactief naar proactief communiceren.
- Communicatie wordt kleinschaliger en persoonlijker, en meer door data gedreven.
- Co-creatie wordt steeds belangrijker.
- En men ziet een verdere opmars van social media.

In de benchmarking spelen de genoemde organisaties op verschillende manieren in op deze trends. Zo hebben enkele organisaties een Newsroom ingericht waarbij de communicatie op de social media- en traditionele kanalen in één fysieke ruimte plaatsvindt, met meer aandacht voor eigen content. Ook spelen ze in op de trends door meer aandacht te geven aan interne communicatie en de focus te verschuiven naar 'een communicerende organisatie', waarbij sprake is van een individuele -in plaats van een massale- benadering. Tenslotte spreken organisaties de ambitie uit om middenin de samenleving te staan door middel van gebiedsadviseurs of omgevingsmanagers (Berenschot, 2016).

De benchmarking leverde ook nog andere observaties en conclusies op, waarvan de opvallendste zijn:

- Het merendeel van de organisaties heeft de communicatie decentraal gepositioneerd; de verwachting is wel dat de balans omslaat naar een centrale sturing.
- De persvoorlichting wordt, met uitzondering van Rijkswaterstaat, overal centraal aangestuurd.
- De centrale communicatieafdeling wordt 'expert, strategisch adviseur en regisseur' en zij bepaalt de kaders rond communicatie.
- De communicatieafdeling krijgt meer de rol van 'coach van de communicerende organisatie' voor het primaire proces en in politiek-bestuurlijke context.
- Monitoring wordt belangrijk geacht, maar daar wordt weinig capaciteit opgezet.
- De traditionele persvoorlichtingsfunctie verandert naar een bredere rol, waarbij de buitenwereld naar binnen wordt gehaald (Berenschot, 2016).

Rijkswaterstaat zet circa 140 fte vaste medewerkers in op communicatie. Dit is 1,6% van het totale personeel van Rijkswaterstaat (8.600 fte). Gemiddeld wordt er bij de andere organisaties 1,7% van de totale formatie op communicatie ingezet. Verder komt de verdeling tussen communicatiemanagement, interne communicatie en externe communicatie bij Rijkswaterstaat redelijk overeen met de verdeling bij andere organisaties (Berenschot, 2016).

3. Probleemformulering

Dit hoofdstuk bespreekt en onderbouwt de aanleiding, probleem- en doelstelling, onderzoeksvragen, -doelgroep, grenzen van het onderzoek en het zoekplan.

3.1. Aanleiding

De aanleiding tot het onderzoek is volgens de opdrachtgever de constatering dat in Rijkswaterstaat de samenwerking en afstemming in de communicatie nog niet voldoende is ingericht. Zij geeft aan dat het nu regelmatig voorkomt dat eerst de media bediend worden met informatie over onderwerpen zoals droogte, storm, projectwerk of wegwerkzaamheden, voordat deze informatie binnen Rijkswaterstaat wordt verspreid. Ondanks de ambitie van Rijkswaterstaat om meer zijn eigen (en een eenduidig) verhaal te vertellen wordt de primeur vaak door een afdeling (of dienst) te snel weggegeven aan de media (Rijkswaterstaat, 2014 b).

3.2. Probleemstelling

De probleemstelling van dit onderzoek is: *Op welke wijze kan Rijkswaterstaat de communicatie inrichten om te voorzien in actuele berichtgeving?*

Rijkswaterstaat, als lerende organisatie, dient allereerst en vooral een goed begrip te hebben wat intern kan worden verbeterd. Benchmarking kan een goede (in)kijk geven op mogelijke en snelle verbeteringen, maar is zelden gedetailleerd genoeg om verregaande veranderingen te sturen of te dragen (Rijkswaterstaat, 2014 a).

Om toch een indruk te krijgen, wordt dit onderzoek gestart met het uitdiepen van resultaten van de benchmarking (Berenschot, 2016). Ook zijn diepte-interviews gehouden bij een selectie van vergelijkbare organisaties, zoals de Kustwacht en het ministerie van Buitenlandse Zaken, maar ook met het bedrijfsleven (o.a. Shell). Hun aanpak en structuur betreffende de communicatie wordt vergeleken met Rijkswaterstaat. Zijn er 'best practices' of succesformules, die voor Rijkswaterstaat van belang kunnen zijn? En wat zijn de uitdagingen?

Ter verduidelijking, de term "Best practices" wordt omschreven door Skyrme (2002) als "processes that represent the most effective way of achieving a specific objective".

Als vervolg op deze eerste stappen, zal de vraag moeten worden beantwoord: welke best practices voegen waarde toe aan Rijkswaterstaat, en hoe kunnen mogelijke veranderingen in het communicatiebeleid en -management worden gesteund door alle belanghebbenden en snel geïmplementeerd worden?

3.3. Doelstelling

De doelstelling van dit onderzoek is: *Inzicht geven in de samenwerking en afstemming binnen de communicatie van de betreffende diensten, afdelingen en soortgelijke organisaties, teneinde een advies te kunnen geven hoe de communicatie ingericht kan worden om te voorzien in actuele berichtgeving.*

Om inzicht te krijgen in de samenwerking en afstemming binnen de communicatie van de betreffende diensten, afdelingen en soortgelijke organisaties en om daarover een advies te kunnen geven is het nodig om verschillende onderzoeksvragen te stellen over de communicatie bij vergelijkbare organisaties, de actuele situatie en verbeterpunten bij Rijkswaterstaat.

Deze vragen zijn vormgegeven in de volgende onderzoeksvragen:

1. Hoe richten vergelijkbare organisaties de communicatie in voor actuele berichtgeving? (kwalitatief onderzoek)

Best practices met betrekking tot de inrichting van communicatie bij vergelijkbare organisaties worden in kaart gebracht. Dit zal gedaan worden door interviews te houden met medewerkers van externe organisaties.

2. Hoe is op dit moment de communicatie van Rijkswaterstaat ten aanzien van actuele berichtgeving ingericht? (deskresearch en kwalitatief onderzoek)

Kan de huidige situatie met betrekking tot communicatie bij Rijkswaterstaat beschreven worden als ineffectief? Dit zal gedaan worden door het analyseren van de verzamelde feiten (benchmark en interviews) en beschreven worden met behulp van deskresearch.

3. Hoe zien communicatiemedewerkers de huidige situatie van communicatie bij Rijkswaterstaat en welke verbeterpunten benoemen zij? (kwalitatief onderzoek)

Wat is de mening over de huidige staat van communicatie bij Rijkswaterstaat en welke inrichting is geschikt? Antwoord op deze vraag zal worden gebaseerd op de gehouden interviews met de respondenten van Rijkswaterstaat.

3.4. Doelgroep

Om "best practices" van externe organisaties te achterhalen zijn vier organisaties benaderd (Skyrme, 2002). Deze vier organisaties vertegenwoordigen twee categorieën, namelijk overheid en bedrijfsleven. Voor de categorie overheid betreft het het ministerie van Buitenlandse Zaken en de Kustwacht. Voor het bedrijfsleven werden interviews gehouden bij ProRail en Royal Dutch Shell. Hoewel het externe onderzoek beperkt is, is de verwachting dat de interviews suggesties kunnen opleveren, die voor RWS van nut kunnen zijn.

De keuze voor het ministerie van Buitenlandse Zaken is dat zij, net als Rijkswaterstaat, een overheidsorganisatie is. Bovendien heeft het ministerie recentelijk een 'newsroom' ontwikkeld die fungeert als een fysiek centraal punt voor monitoring, analyses, interpretaties en interactie van de communicatieafdeling (Rijksbreed Kennisnetwerk Social Media, 2015).

De Kustwacht is, net als Rijkswaterstaat, een uitvoeringsorganisatie voor een ministerie. In dit geval zelfs van vijf verschillende ministeries, waaronder het ministerie van Infrastructuur en Milieu (Kustwacht, n.d.). Daarnaast is de Kustwacht in januari 2016 begonnen met het Programma Modernisering, waarbij de inrichting van communicatie een belangrijke rol speelt en bepalend onderdeel is van de modernisering (eNcommunicatie, 2016). Ervaringen en oplossingen van de Kustwacht kunnen een mogelijk antwoord op, voor Rijkswaterstaat, gelijksoortige vraagstukken geven.

Royal Dutch Shell werkt internationaal aan het opsporen, winnen en verwerken van gas en olie en de verkoop van producten die daaruit voortkomen (Shell, n.d.). Daarnaast deed Shell in 2015 mee in de strijd om de titel 'Beste Communicatiecampagne' bij de Europe Excellence Awards (European Excellence Awards, 2015).

ProRail is verantwoordelijk voor het spoorwegennetwerk van Nederland met betrekking tot de aanleg, onderhoud, beheer en veiligheid van en rond het spoor (ProRail, n.d. a). Het bijzondere van ProRail is dat zij geen overheidsorganisatie is, maar wel gefinancierd wordt met publieksgeld (ProRail, n.d. b). Daarnaast hebben zij de communicatie op een bijzondere manier ingericht: de persvoorlichting gaat voornamelijk via social media en de website (Berenschot, 2016).

Deze organisaties hebben allen kenmerken die vergelijkbaar zijn met Rijkswaterstaat. En ook al zijn er verschillen, duidelijk mag zijn dat deze organisaties elk - in hun eigen branche - een grote speler zijn en dat zij allen een eigen manier hebben gevonden om hun communicatie zo goed mogelijk in te richten.

'Best practices' kunnen echter niet klakkeloos worden overgenomen. Voor een goede aanpak, voor inbedding van eventuele veranderingen dient er ook met belanghebbenden bij Rijkswaterstaat gesproken te worden (Skyrme, 2002).

Daarom zullen de communicatiemedewerkers met een 'key position' in de communicatie van de Bestuursstaf, Corporate Dienst en de landelijke organisatieonderdelen met betrekking tot externe communicatie geïnterviewd worden. Deze medewerkers zijn vooral communicatieadviseurs in hun desbetreffende werkveld. De communicatieadviseurs van de landelijke en regionale organisatieonderdelen zullen benaderd worden, maar ook communicatieadviseurs over woordvoering, social media en online. De lijst met de respondenten kunt u vinden in bijlage III.

3.5. Grenzen van het onderzoek

Gezien de complexiteit van de structuur en de schaal van Rijkswaterstaat zal er geen advies worden gegeven over een organisatorische herstructurering of reorganisatie. Ook beperkt het onderzoek tot Nederland. De interviews met andere organisaties zullen beperkt blijven tot een selectie van vier vanwege de tijdsduur van het onderzoek.

Het onderzoek zal zich richten op onderwerpen die gepland of al langer bekend zijn bij de communicatiemedewerkers van Rijkswaterstaat. Hoe Rijkswaterstaat om moet gaan met crisismanagement zal niet worden onderzocht.

4. Theoretisch kader

In dit hoofdstuk worden de relevante begrippen, theorieën, publicaties en onderzoeken in kaart gebracht voor het beantwoorden van de probleemstelling.

4.1. Onderzoeken en theorieën

In deze paragraaf worden onderzoeken, theorieën, begrippen en publicaties die relevant zijn voor het onderzoek besproken.

Corporate communication, corporate identity en corporate image

Zoals eerder werd vermeld heeft Rijkswaterstaat de wens om zijn eigen nieuws, verhaal en content op een proactieve en actuele wijze te delen met de buitenwereld (Rijkswaterstaat, 2014 b). Dit lijkt sterk op 'Corporate communication' waarbij het verhaal van een organisatie over zichzelf, haar werkzaamheden, producten en werknemers op een pakkende wijze naar buiten wordt gebracht. Voordat een organisatie corporate communicatie kan inzetten, moet de corporate identity vastgesteld worden. Hiermee laat de organisatie zien wat zij wil uitstralen (Birkigt, Stadler, & Funck, 1986).

Er is echter geen eenduidige of duidelijke definitie van corporate identity. Dit komt omdat men zich wel ongeveer iets kan voorstellen bij wat deze identiteit zou kunnen inhouden. Wat het betekent is heel gevoelsmatig; 'wie is de organisatie eigenlijk?'. Corporate identity is 'iets is dat de organisatie als geheel symboliseert' (Van Riel, 1997).

Drie Duitse auteurs, Birkigt, Stadler en Funck (1986), hebben een bijdrage kunnen leveren aan de ontwikkeling van identiteit bij organisaties. In hun Corporate Identity/Corporate Image-theorie wordt de balans tussen de huidige en gewenste identiteit of imago van een organisatie zichtbaar door vier dimensies; in de kern staat 'Persoonlijkheid' en er omheen drie instrumenten 'Gedrag', 'Symboliek' en 'Communicatie'. Volgens Birkigt, Stadler en Funck (1986) is het belangrijk om de eigen identiteit te kennen voordat men aan imago gewerkt kan worden. Dit heeft veel gemeen met het gezegde: 'Extern winnen, is intern beginnen'. Succesvol extern communiceren begint dus bij een eenduidig intern communicatiebeleid (Boer, 2012).

Vele verschillende termen zijn bruikbaar wanneer men spreekt over communicatie van en binnen organisaties. Denk aan communicatiemanagement, interne communicatie, strategische communicatie, corporate communicatie, public relations, bedrijfscommunicatie, woordvoering, marketingcommunicatie en overheidscommunicatie. Hoewel de invulling van deze disciplines verschilt, hebben ze een gezamenlijk belang, namelijk het behalen van de communicatiedoelen (Hallahan, 2007).

In Nederland wordt de term 'communicatiemanagement' het meest gebruikt. Twee namen die hierbij vaak naar voren komen zijn die van Van Ruler (2005) en Grunig (1992). De termomschrijvingen van Van Ruler en van Grunig worden regelmatig toegepast.

Onder communicatiemanagement verstaat Van Ruler: 'een specialistische functie binnen een organisatie, die zich bezighoudt met het initiëren, sturen en faciliteren van communicatie- en informatieprocessen in de context van de organisatie, binnen een bepaald beleidskader en vanuit de optiek van het functioneren van die organisatie in haar omgeving' (Van Ruler, 2005).

De definitie die Grunig hanteert voor communicatiemanagement is: 'het geheel van planning, uitvoering en evaluatie van de communicatie van een organisatie met zowel interne als externe publieksgroepen die de mogelijkheden van een organisatie beïnvloeden om gestelde doelen te bereiken' (Grunig, 1992).

Wanneer je deze twee definities vergelijkt, zijn duidelijke overeenkomsten te zien. Communicatiemanagement is in beide beschrijvingen planmatig en uitvoerend en het betreft de inrichting van communicatie met publieksgroepen om een bepaald doel te bereiken. De kracht van communicatiemanagement is het feit dat verschillende communicatiedisciplines en -middelen op elkaar zijn afgestemd en elkaar versterken. Deze holistische kijk op communicatie zien we ook terug in het Twente Organizational Communication Model (TOCOM-model) van Van Gemert en Woudstra

(2005). Dit model geeft een raamwerk om de huidige en gewenste inrichting van communicatie te onderzoeken. Hierbij wordt duidelijk gemaakt welke factoren elkaar daarbij beïnvloeden.

Om communicatie te managen moet er een communicatiebeleid geformuleerd worden. Communicatiebeleid wordt in het 'Handboek voor de communicatiespecialist' beschreven als: '*het communicatief ondersteunen van en het leveren van een communicatieve bijdrage aan de bedrijfsdoelstelling*' (Boer, 2012). Hierbij is van belang dat helder staat omschreven welke doelstellingen je wilt halen, welke strategie je daarvoor gebruikt en welke waarden een rol spelen bij de besluitvorming.

Bij het ontwerpen van communicatiebeleid moet eerst de huidige communicatie geanalyseerd worden en de route naar de gewenste situatie in kaart worden gebracht. Het TOCOM-model biedt ook hiervoor een raamwerk. Het model maakt duidelijk wat de samenhang is tussen organisatie- en communicatie-elementen zowel onderling als tussen de omgeving en de medewerker. Dit inzicht is volgens Van Gemert en Woudstra (2005) nodig om een goed communicatiebeleid neer te zetten.

Communicatiebeleid wordt omschreven in een plan. Van Gemert en Woudstra (2005) geven een reeks van elementen waaruit een communicatiebeleidsplan moet bestaan of zijn opgebouwd, namelijk:

- doel en bestaansrecht van het communicatiebeleidsplan,
- missie en visie van de organisatie,
- onderbouwing door middel van een analyse van de ontwikkelingen, trends en invloeden,
- visie op communicatie,
- communicatiedoelen en doelgroepen,
- communicatiemiddelenmix en -technologie,
- implementatie en evaluatie,
- budget.

Het belang van inspelen op de actualiteit

Rijkswaterstaat wil snel kunnen inspelen op de actualiteit en berichten doen uitgaan als één organisatie, met een voor haar herkenbare stijl en inhoud. De wijze waarop een organisatie wordt gezien komt voornamelijk door de wijze hoe zij zich intern en extern presenteert, en wat en op welke manier zij informatie naar buiten brengt (Birkigt, Stadler, & Funck, 1986). De reputatie van een organisatie kan teniet gedaan worden door één enkel negatief artikel, of zelfs door een tweet (Worrell, n.d.).

Met de opkomst van social media is er een sterk platform ontstaan waar de overheid wordt becommentarieerd, gecontroleerd en beïnvloed. Het politieke debat speelt zich steeds vaker af in de media. Zo werd bijvoorbeeld ruim 60% van de Tweede Kamervragen gesteld naar aanleiding van een bericht in de media (Baetens, 2013).

Journalisten zijn voortdurend en proactief op zoek naar de laatste informatie en nieuws bij organisaties. De primeur is belangrijker dan de kwaliteit en principes als hoor en wederhoor worden niet altijd strikt gevolgd. De samenleving is erg informatiegedreven. De burger roept om openheid en een transparante overheid. Men verwacht helderheid, niet alleen over de besluiten die genomen worden, maar ook over het proces ernaartoe (Rijkswaterstaat, 2014 a). Logeion, de Nederlandse Beroepsorganisatie voor Communicatieprofessionals, noemt in dit kader het 'glazen huis'. Alles wat een organisatie doet, is door de digitalisering snel zichtbaar. Niet doen wat je beloofd hebt, wordt snel afgestraft (Logeion, n.d.).

De grens van interne en externe communicatie vervaagt. Slechte prestaties, kwaliteitsproblemen en wangedrag zijn moeilijker te verbergen (Valk, 2016). Hierbij komt het belang van een eenduidig communicatiebeleid en -management goed naar voren.

De ontwikkeling van communicatie bij overheidsinstanties

De onderzoeker vindt het belangrijk om ook de ontwikkeling van overheidscommunicatie in kaart te brengen. Dit kan volgens de onderzoeker nuttige informatie geven over het verloop van de communicatie bij overheidsinstanties door de jaren heen, wanneer en waardoor veranderingen hebben plaatsgevonden en waar ze nu staan met betrekking tot communicatie.

De achtergrond van hoe er vandaag de dag vanuit overheidsinstanties gecommuniceerd wordt, is terug te lezen in vier rapporten (Rijksoverheid, n.d.; Aarts & van Rooij, 2014). In 1946 publiceerde de Commissie-Van Heuven Goedhart (Rijksoverheid, n.d.; Aarts & van Rooij, 2014) haar rapport over hoe de overheid de burger moest voorlichten over beleid en in 1970 verscheen het rapport "Openheid, openbaarheid" van de Commissie Biesheuvel (Rijksoverheid, n.d.; Aarts & van Rooij, 2014). Het rapport van de Commissie Biesheuvel mondde uit in de Wet Openbaarheid van bestuur. Na dit rapport is onder leiding van Van der Voet in 1983 het rapport 'Heroverweging Voorlichtingsbeleid' gepubliceerd (Rijksoverheid, n.d.; Aarts & van Rooij, 2014) en in 2001 kwam het rapport 'In dienst van de democratie' van de commissie Wallage uit (Rijksoverheid, n.d.; Aarts & van Rooij, 2014). Deze vier rapporten (Rijksoverheid, n.d.; Aarts & van Rooij, 2014) markeren de grote lijnen waarop de overheidscommunicatie zich in de praktijk heeft ontwikkeld. De definitie van overheidscommunicatie wordt in dit onderzoek verstaan als: *'de stelselmatige overdracht van informatie afkomstig van de overheid aan de burger, waarbij men streeft naar een zelfstandige en bewuste menings- of besluitvorming van de ontvanger'* (Rijksoverheid, n.d.; Aarts & van Rooij, 2014).

Een aantal ontwikkelingen die uit deze rapporten duidelijk worden, zijn:

1. Van focus op bestuur naar focus op beleid

Overheidscommunicatie is ontstaan vanuit de behoefte van bestuurders om de publiciteit meer en beter tegemoet te treden. Daar zijn mensen voor nodig die ervaring hebben met publiciteit; de eerste voorlichters waren daarom ook mensen uit de journalistiek. Geleidelijk kreeg de overheid steeds meer en complexere taken en werd het ontwikkelen en uitvoeren van het beleid de hoofdtaak van de overheid. De inhoud van het beleid werd centraal gemaakt, waarbij het bestuur de taak kreeg dit te sturen en uit te voeren (Rijksoverheid, n.d.; Aarts & van Rooij, 2014).

2. Communicatie over beleid verliest monopolie

In de jaren 80 van de 20^e eeuw werd communicatie als instrument voor beleid steeds meer gebruikt. Campagnes werden ingezet met als doel de burger een bepaald gedrag te laten vertonen. Toenmalig VROM-minister Winsemius gebruikte hiervoor de beeldspraak dat de overheid met behulp van de zweep -in de vorm van wetgeving- en de peen -in de vorm van subsidie- de burger door een hoepel wil laten springen. Met communicatie zou dan de burger uit zichzelf door de hoepel springen. Campagnes leken het tovermiddel te zijn, tot in 1991 de Algemene Rekenkamer de effecten in kaart bracht en liet zien dat deze erg bescheiden waren. Het enthousiasme voor campagnes werd minder en het communicatievakgebied omarmde nieuwe technieken waarbij interactieve beleidsvorming als beste uit de bus kwam (Rijksoverheid, n.d.; Aarts & van Rooij, 2014).

3. Van voorlichter naar communicatieadviseur

Voorlichting is langzaam verschoven naar communicatie. Alleen zenden is niet meer het belangrijkste, maar ook luisteren. Bovendien heeft communicatie een plek in alle fases van het beleidsproces, terwijl voorlichting vooral gezien wordt als iets dat na afloop wordt gedaan. Door deze ontwikkeling staat er steeds vaker 'communicatieadviseur' op het visitekaartjes van voorlichter (Rijksoverheid, n.d.; Aarts & van Rooij, 2014).

4. Van stafdiscipline naar het hart van het beleidsproces

De meeste overheidsinstanties hebben de communicatieafdeling dicht bij het bestuur en de ambtelijke top ondergebracht. Communicatie neemt een soortgelijke positie in als P&O, financiën en IT. Het is een goede plek om centrale regie uit te oefenen op bijvoorbeeld het contact met de media. Maar daardoor is er wel flinke afstand van het primaire proces. De commissie Wallage gaf als aanbeveling om de communicatie juist dicht bij het primaire proces te brengen, als een integrale managementtaak. Het effect hiervan is dat de communicatiedeskundigheid gedecentraliseerd wordt in nieuwe stafafdelingen (Rijksoverheid, n.d.; Aarts & van Rooij, 2014).

5. Het aantal communicatiefunctionarissen blijft stijgen

Ook al zijn exacte cijfers niet overal voorhanden, toch is een trend wel zichtbaar. Zo begon in 1966 de eerste voorlichter in de gemeente Groningen en is het aantal gestegen naar 45 in 2001 (Middel, 2002). Bij ministeries is dit aantal opgelopen tot ruim 600 communicatiebanen. De werkelijke rijkscommunicatie is bovendien nog groter door de inhuur van communicatiebureau's en communicatie-adviseurs (Rijksoverheid, n.d.; Aarts & van Rooij, 2014; Valk, 2011).

Onderzoeksmodellen

De uitdaging voor Rijkswaterstaat is dat het nog niet als één organisatie op actuele en proactieve wijze het eigen verhaal en content deelt met de buitenwereld. Voor mogelijke verandering/verbetering zal gekeken moeten worden naar hoe de communicatie met betrekking tot actuele berichtgeving binnen Rijkswaterstaat is ingericht, hoe de communicatie is ingericht bij soortgelijke organisaties en of er daar 'gewenste succes'-factoren zijn die geïntegreerd kunnen worden voor Rijkswaterstaat. Om dit te onderzoeken kunnen verschillende onderzoeksmodellen worden gebruikt. Hierna worden enkele modellen door de onderzoeker besproken.

Een relevant onderzoeksmodel is het 7S-model, ontwikkeld door Tom Peters, Robert Waterman en Richard Pascale, drie medewerkers van het Amerikaanse organisatie-adviesbureau McKinsey (Peters & Waterman, 1982). Het model stelt dat je een organisatie kunt onderverdelen in zeven elementen. De 'harde' elementen als Systems, Strategy en Structure, en de 'zachte' elementen als Shared Values, Style, Staff en Skills. Volgens het model presteert een organisatie optimaal wanneer deze zeven onderdelen in evenwicht zijn. Wanneer er een wijziging plaatsvindt in één onderdeel, dan moeten er in alle andere onderdelen ook wijzigingen plaatsvinden (Peters & Waterman, 1982). Een zwak punt van het 7S-model is dat de verbanden tussen de factoren nog onvoldoende zijn ingevuld. Om een juiste analyse te maken met het 7S-model dient de onderzoeker elke factor uiterst gedetailleerd te omschrijven, iets wat een onderzoeker bijvoorbeeld veel tijd kan kosten. Daarnaast mist het model factoren als financiën en de externe markt, die veel invloed kunnen uitoefenen op een organisatie (Setz, 2014).

Een ander relevant onderzoeksmodel is de communicatieladder van Bill Quirke (2008). Het model geeft trapsgewijs aan welke stappen gezet moeten worden voor verandering, waarbij iedereen in een organisatie zich betrokken voelt. Het model wordt weergegeven door een horizontale en een verticale as. Op de horizontale as staat de 'mate van betrokkenheid' en op de verticale as de 'mate van verandering'. Er is een lineair verband tussen beide: voor grote veranderingen is een hoge mate van betrokkenheid nodig. Vervolgens bestaat het model uit vijf treden om trapsgewijs succesvol veranderingen in te voeren. Bij elke trede staan verschillende communicatiemiddelen en -producten die ingezet kunnen worden om het doel van hun desbetreffende trede te behalen. De eerste twee treden 'Awareness' en 'Understanding' moeten ervoor zorgen dat de medewerkers op de hoogte zijn van komende veranderingen en waarom ze worden ingevoerd en waaruit ze bestaan. Vervolgens moeten de treden 'Support' en 'Involvement' ervoor zorgen dat medewerkers hun steun geven aan de veranderingen zodat ze vervolgens bij de laatste trede 'Commitment' actief deze veranderingen gaan invoeren en zich betrokken voelen bij de organisatie en de veranderingen. Door deze treden stapsgewijs te volgen zou volgens Quirke (2008) de interne communicatie effectief ingezet kunnen worden om veranderingen door te voeren met betrokken medewerkers. Dit model wordt gebruikt om een al gedefinieerde verandering in beleid door te voeren in de organisatie. Het model is een

implementatiemodel, bruikbaar voor de implementatie van aanbevelingen, maar niet voor het beantwoorden van de onderzoeksvraag en het analyseren van communicatie (Quirke, 2008).

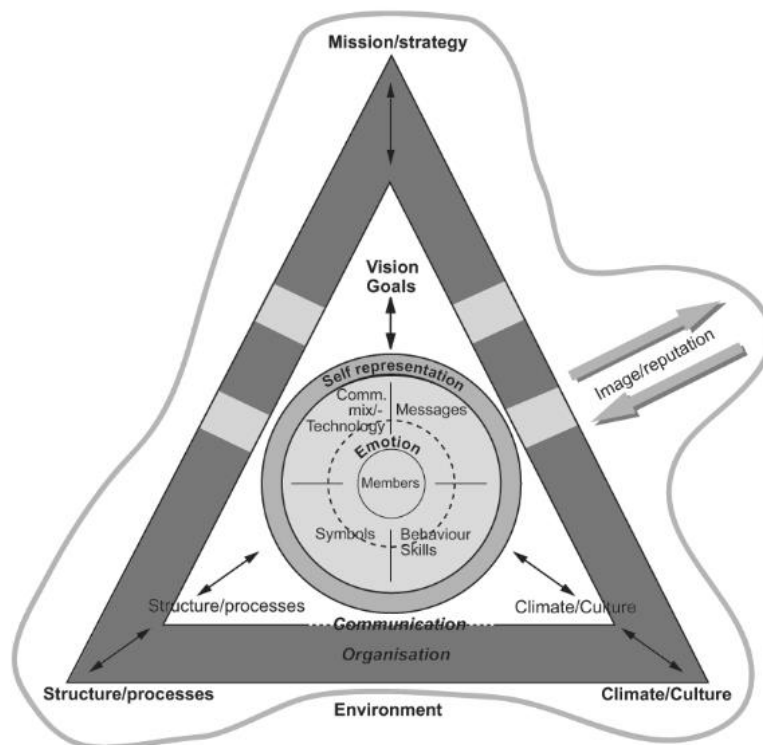
De onderzoeker heeft gekozen om gebruik te maken van het TOCOM-model van Van Gemert en Woudstra (2005). Het TOCOM-model geeft structuur aan het onderzoek omdat duidelijk wordt aangegeven welke elementen de communicatie bepalen en hoe deze elementen elkaar beïnvloeden. Het TOCOM-model kan daarnaast ook gebruikt worden als startpunt voor het ontwerpen van een nieuw communicatiebeleid (van Gemert & Woudstra, 2005).

4.2. Theorie en model

Het Twente Organizational Communication Model, oftewel TOCOM, van Van Gemert en Woudstra (2005), geeft een beeld van de huidige en de gewenste communicatie van een organisatie. Het TOCOM-model maakt duidelijk dat iedere component van het model in verbinding staat met een andere component en wanneer er een verandering of aanpassing plaatsvindt in één component, dit ook voor verandering zorgt in een andere component. Het model geeft een holistische kijk op communicatie binnen en vanuit een organisatie. Met nadruk komen op het gebied van communicatie betrokken werknemers, cultuur, structuur en processen en visie aan de orde. Van Gemert en Woudstra (2005) hebben op basis van dit model vragen opgesteld. Hierop is de topic guide gebaseerd, die is gebruikt door de onderzoeker voor de interviews.

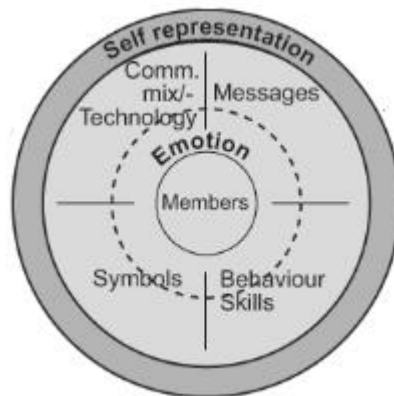
Aangezien het model uit een aantal onderdelen bestaat, met ieder een eigen verband, is gekozen om het model uit te leggen aan de hand van de hoofdcomponenten. Dit zijn:

- de Binnenste cirkel, met als kern de werknemer.
- de Binnenste driehoek, waarin communicatie wordt toegelicht.
- de Buitenste driehoek, waar de organisatie in kaart wordt gebracht.
- de Omgeving, in de meest brede zin van het woord.



Figuur 2. TOCOM als geheel (van Gemert & Woudstra, 2005)

De Binnenste cirkel bestaat uit zes onderdelen. In de kern van het model, centraal staat de werknemer. Werknemers zijn belangrijk voor een organisatie. Er wordt zelfs gesteld door van Gemert en Woudstra (2005) dat zij de organisatie zijn. Mensen hebben emoties en daarom 'druipt' dat door alle lagen en delen van de organisatie, en ook door het model heen. Volgens het model staan boodschap, gedrag en vaardigheden, symboliek en middelenmix om de werknemers heen. Bij boodschap moet gekozen worden welke informatie gecommuniceerd wordt. Om een duidelijke boodschap te communiceren moet er rekening gehouden worden met de medewerkers, gedrag en vaardigheden, communicatiemiddel en symboliek in een organisatie. Hierbij is belangrijk om te weten hoé de werknemer de boodschap met andere werknemers of naar buiten communiceert. Dit individuele gedrag bij communiceren vertelt veel over de wijze hoe de organisatie communiceert. Formeel of juist informeel, open of gesloten of autoritair of zorgzaam? Met symboliek worden alle informatiedragers bedoeld die een organisatie gebruikt om zijn identiteit uit te dragen en die invloed heeft (en hebben) op het imago (Dandridge, Mitroff, & Joyce, 1980). Voorbeelden hiervan zijn een logo, het taalgebruik of de huisstijl. Symboliek kan de organisatiecultuur versterken, maar de symboliek moet wel bij de organisatiecultuur passen. Wanneer de boodschap gevormd is, kan er gekeken worden welk communicatiemiddel je inzet. Welke middelen zet de organisatie in en waarom? De boodschap heeft invloed op hoe de organisatie zich positioneert.



Figuur 3. Binnenste cirkel (van Gemert & Woudstra, 2005)

Na de Binnenste cirkel volgen twee driehoeken.

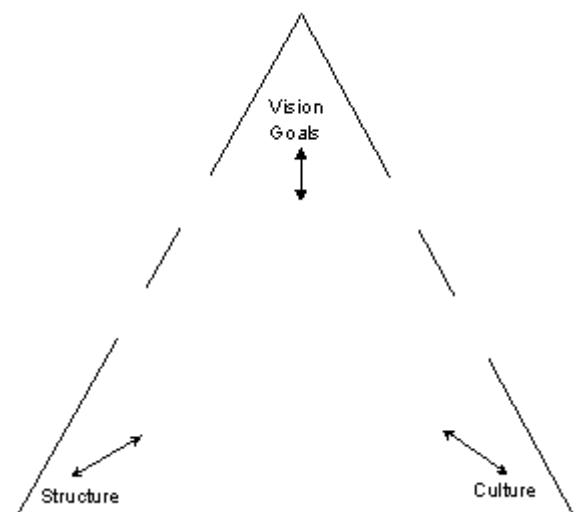
In de Binnenste driehoek wordt de communicatie toegelicht. Hierbij kan gekeken worden naar de huidige stand van zaken met betrekking tot communicatie, maar ook naar de gewenste stand van zaken. De driehoek bestaat uit drie componenten (van Gemert & Woudstra, 2005).

De communicatiestructuur geeft aan welke middelen erdoor wie en wanneer ingezet worden om de boodschappen, die door de Binnenste cirkel geformuleerd zijn, zowel voor interne als externe communicatie.

De communicatiecultuur geeft aan op welke manier de medewerkers met elkaar communiceren.

De communicatiecultuur en organisatiecultuur zijn erg afhankelijk van elkaar. Een verandering in één betekent een verandering in de ander en omgekeerd.

Een organisatie heeft een visie en doelen die zij met communicatie wil bereiken op de korte termijn. Er wordt ook gekeken wat de organisatie in de toekomst wil bereiken met communicatie.



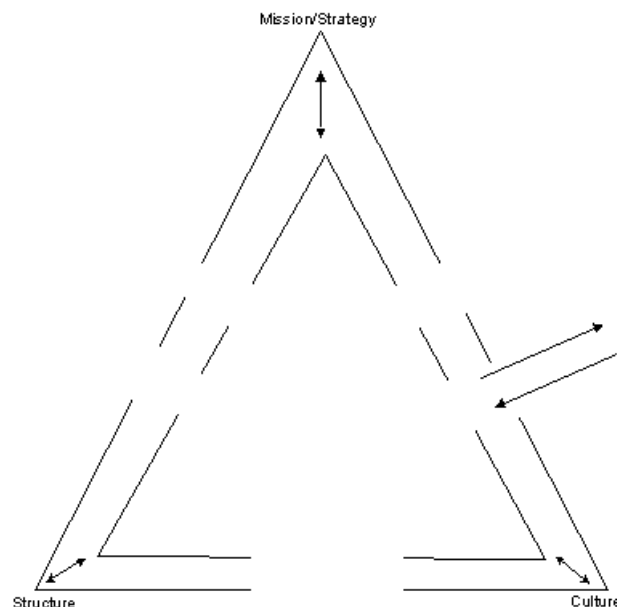
Figuur 4. Binnenste driehoek (van Gemert & Woudstra, 2005)

De Buitenste driehoek geeft de structuur, cultuur en missie en strategie van een organisatie weer. Het is belangrijk om deze goed in kaart te brengen, maar ook om te kijken of en hoe hiernaar gehandeld wordt door de werknemers (van Gemert & Woudstra, 2005).

De organisatiestructuur geeft de lijnen van communicatie in een organisatie aan.

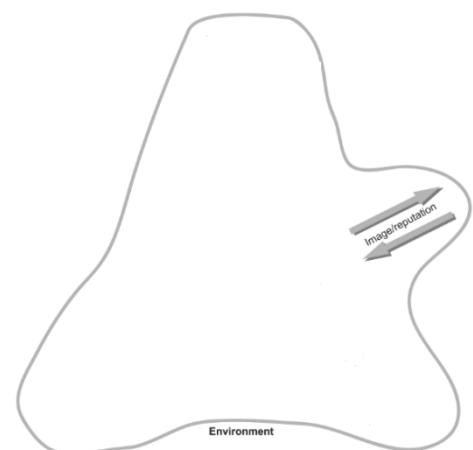
Zij bepaalt in zekere zin welke communicatiemiddelen ingezet worden, door wie en waar de verantwoordelijkheden liggen. Hoe een organisatie gestructureerd is, heeft invloed op hoe de communicatie is gestructureerd. De cultuur van een organisatie wordt vastgesteld door de organisatie zoals deze wil dat medewerkers met elkaar omgaan. Het is een verzameling van sociale waarden en normen die gedeeld wordt door de medewerkers. Wanneer er iets verandert in de organisatiecultuur, verandert ook de communicatiecultuur mee.

De missie geeft aan waar de organisatie zichzelf ziet in de toekomst. Een missie statement betreft niet alleen een toekomstbeeld, maar ook het bestaansrecht en de waardes van een organisatie. Vanuit de organisatie wordt een strategie geformuleerd hoe ze deze missie kan volbrengen.



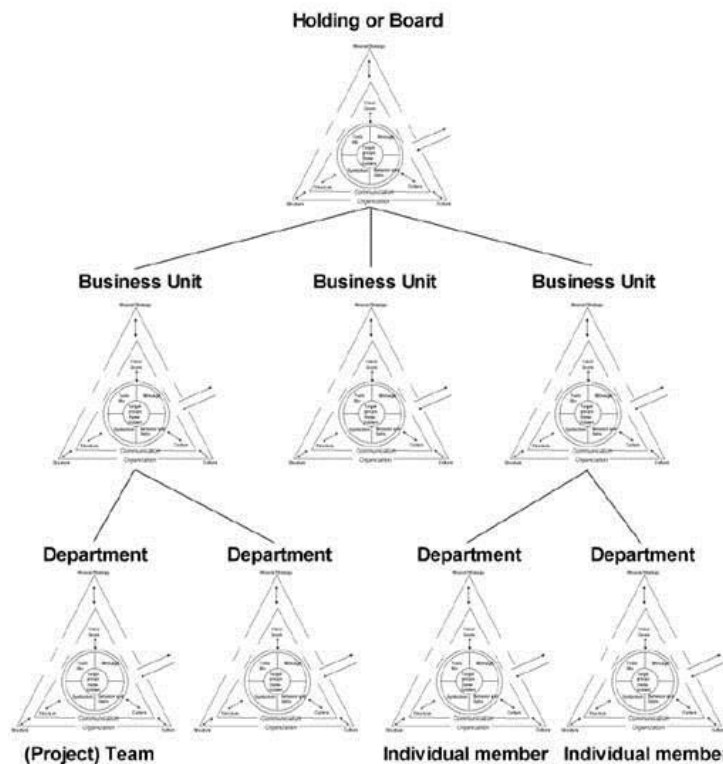
Figuur 5. Buitenste driehoek (van Gemert & Woudstra, 2005)

De Omgeving heeft ook invloed op de organisatie. In het TOCOM-model wordt het als een onregelmatige lijn gekenmerkt. Van Gemert en Woudstra (2005) willen hiermee stellen dat de omgeving, net als de organisatie steeds in beweging is. Een verandering in omgeving betekent dan ook altijd dat de organisatie moet reageren en mee veranderen. Voorbeelden hiervan zijn een opkomende markt, nieuwe trends of producten. Organisaties kijken naar de Omgeving om hun strategie op aan te passen. Hierbij komen ook imago en reputatie aan bod. De organisatie wil een bepaald imago uitdragen naar de omgeving toe, en de organisatie wordt op een bepaalde manier gezien door de omgeving.



Figuur 6. Omgeving (van Gemert & Woudstra, 2005)

Het is daarnaast mogelijk om het TOCOM-model te verwerken in een groter geheel, waarbij meerdere invullingen van het model bij elkaar worden geplaatst. Op die manier kan de invloed binnen een netwerk geanalyseerd worden. Zo kan bekeken worden welke invloed organisaties op elkaar hebben. Bovendien kan deze vorm van analyse ook intern gebruikt worden om te zien wat de invloed is van verschillende kantoren, afdelingen, projectteams en zelfs individuen (binnen een netwerk) op elkaar (van Gemert & Woudstra, 2005).



Figuur 7. Overzicht netwerk TOCOM-modellen (van Gemert & Woudstra, 2005)

4.3. Kritische review

Het TOCOM-model heeft bijzondere voordelen bij onderzoek naar communicatie binnen een organisatie. Het geeft duidelijk aan welke elementen een rol spelen en hoe zij elkaar beïnvloeden. Het benadert een organisatie als geheel, besteedt ook aandacht aan processen en cultuur en heeft een praktisch hanteerbare en bruikbare topic guide, gebaseerd op vragen uit het model. Toch kent het TOCOM-model ook beperkingen. Volgens Van Gemert en Woudstra (2005) kan het model nooit een voorschrijvend (prescriptief) model worden omdat organisaties verschillen; hun problemen zijn verschillend en daarom mogelijke oplossingen vaak ook (Goldhaber, 1993). Binnen het model zelf is ook ruimte voor verbetering en verdieping; specifiek als het gaat om het onderzoek naar en analyse van de medewerker. Factoren als positie van de werknemer (groep of organisatie), de mate van expertise en vaardigheden, de hiërarchische status en invloed worden namelijk niet meegenomen. Van Gemert en Woudstra (1999) erkennen dat deze factoren onderbelicht zijn. Verder wordt bij het TOCOM-model niet onderzocht wat de meningen en houdingen van medewerkers zijn (tegen)over veranderingen in de organisatie. Voor de onderzoeker zijn de positieve kanten van het TOCOM-model zwaarwegender. Vandaar zijn keuze voor dit onderzoeksmodel.

4.4. Hypotheses

In deze paragraaf worden drie hypothesen besproken die door het onderzoek getoetst zullen worden. Deze drie hypothesen zijn gebaseerd op de theorie en het bijbehorende model van Van Gemert en Woudstra (2005).

Hypothese 1:

Als Rijkswaterstaat als geheel een uniforme communicatiecultuur, -structuur en -strategie heeft, dan bevordert dit de interne communicatie.

Van Gemert en Woudstra (2005) stellen dat de aspecten van de Binnenste en Buitenste driehoeken op één lijn moeten zitten om de interne communicatie te bevorderen. Wanneer elke dienst zo uniform mogelijk is, zorgt dat voor een positieve bijdrage aan de interne communicatie.

Hypothese 2:

Als de missie en visie, richtlijnen en kaders efficiënt van bovenaf worden gecommuniceerd, dan bevordert dit de interne verbintenis en samenwerking bij de lagere regionen van de organisatie.

Van Gemert en Woudstra (2005) stellen dat een goede communicatie start bij de verbintenis van de missie, visie, strategie en structuur van een organisatie. Wanneer dit niet het geval is, zullen de lagere regionen van een organisatie hiervan minder op de hoogte zijn en zal de kwaliteit van de communicatie hieronder lijden.

Hypothese 3:

Als er een verandering in de buitenwereld plaatsvindt, dan heeft dat invloed op het werk van Rijkswaterstaat

Van Gemert en Woudstra (2005) stellen dat de organisatie onder invloed staat van de buitenwereld. Een verandering in de buitenwereld betekent dat de organisatie ook moet mee veranderen.

5. Methodologie

In dit hoofdstuk wordt de onderbouwing van een kwalitatief onderzoek verder toegelicht. Daarnaast licht het ook de selectie van de onderzoeksdoelgroep toe en het verloop van de interviews.

5.1. Methode van onderzoek

Het doel van het onderzoek is om inzicht te krijgen in de inrichting van de communicatie bij Rijkswaterstaat en bij soortgelijke organisaties. Welke nieuwe ontwikkelingen worden herkend en hoe zou Rijkswaterstaat moeten veranderen om op een proactieve en actuele wijze het verhaal, nieuws en content te delen met de buitenwereld? Het onderzoek wordt uitgevoerd door zowel deskresearch als door face-to-face interviews.

Om te begrijpen hoe er ingespeeld kan worden op actuele berichtgeving binnen Rijkswaterstaat, kan het niet anders dan de communicatieadviseurs, de belangrijkste spelers in het proces, te betrekken in dit onderzoek. Door interviews zal de onderzoeker voornamelijk een kwalitatief onderzoek doen omdat dit goed inzicht geeft in de gedachten, beweegredenen en voorkeuren van de respondenten (Baarda, 2005). Een kanttekening bij het kwalitatieve gedeelte van het onderzoek is dat de resultaten niet altijd representatief zullen zijn. Het is vanwege de tijdsduur van het onderzoek onmogelijk om alle communicatiemedewerkers van Rijkswaterstaat te interviewen.

Een kwantitatieve onderbouwing van conclusies wordt gegeven via codering/labeling van de antwoorden uit de interviews.

Drie deelvragen zijn geformuleerd. Deze zijn:

1. Hoe wordt de communicatie voor actuele berichtgeving ingericht in externe, maar vergelijkbare organisatie.
2. Hoe is de communicatie van Rijkswaterstaat ingericht ten aanzien van actuele berichtgeving.
3. Hoe zien communicatiemedewerkers van Rijkswaterstaat de huidige situatie en welke verbeterpunten worden benoemd.

De eerste deelvraag zal voornamelijk door middel van face-to-face interviews met medewerkers van vier vergelijkbare organisaties, en met beperkte deskresearch worden onderzocht.

De tweede deelvraag zal door middel van deskresearch en face-to-face interviews onderzocht worden. Rijkswaterstaat heeft in een aantal documenten de werkwijze en inrichting van zijn communicatie beschreven. Organigrammen, werkprocessen en andere documenten zeggen niet alles over hoe een organisatie qua communicatie en actuele berichtgeving is ingericht. Het kan er wellicht in de praktijk toch anders aan toe gaan. Daarom zal deze kwestie ook worden geadresseerd tijdens de interviews.

De derde deelvraag zal onderzocht worden door middel van face-to-face interviews met de communicatiemedewerkers van verschillende onderdelen van Rijkswaterstaat. Hierbij is een selectie gemaakt van communicatiemedewerkers van verschillende afdelingen binnen Rijkswaterstaat, zowel bij het hoofdkantoor als bij districtskantoren.

Alle interviews zullen verbatim uitgewerkt worden. Vervolgens worden relevante antwoorden bij de vragen gelabeld en in een analyseschema verwerkt. Wanneer alle antwoorden per vraag en respondent gelabeld zijn kan er gekeken worden naar opvallende uitkomsten zoals veel voorkomende labels, verrassende antwoorden of verbanden en patronen.

5.2. Aanpak per onderzoeksdoelgroep

Deze paragraaf licht de aanpak van het kwalitatief onderzoek toe per onderzoeksdoelgroep. De verschillende gesprekstechnieken die de onderzoeker hanteert tijdens de interviews zullen verder omschreven worden. Daarna gaat de deelvraag dieper in op de locatie, selectie, benadering, het gesprek, uitwerking en de analyse van het kwalitatief onderzoek.

De gesprekken zullen face-to-face verlopen met behulp van de topic guide in bijlage I. Het gesprek zal opgenomen worden, tenzij de respondent hier bezwaar tegen heeft. Na het interview zal het opgenomen gesprek verbatim uitgeschreven en geanalyseerd worden. Na deze fase zal de onderzoeker aan de hand van de resultaten van deze interviews de desbetreffende onderzoeksvragen beantwoorden en hypothesen toetsen.

De onderzoeker start het interview met een aantal kennismakingsvragen. Dit is bedoeld om de respondent op zijn of haar gemak te stellen en om het interview toe te lichten. Bij elk nieuw onderwerp begint de onderzoeker met een brede en algemene vraag, om vervolgens meer gerichte vragen te stellen (Baarda, 2007).

Met doorvragen en door naar voorbeelden te vragen, kan de onderzoeker een zo volledig mogelijk beeld krijgen en worden sociaal wenselijke antwoorden voorkomen.

De onderzoeker zal ook op non-verbale communicatie letten en proberen te achterhalen welke relatie deze heeft tot de gestelde vraag. Na elke onderwerp zal de onderzoeker de antwoorden kort samenvatten en samen met de respondent bespreken of hij alles goed heeft begrepen en of hij nog dingen mist (Baarda, 2007).

De gesprekken met de vergelijkbare organisaties zullen bij het desbetreffende kantoor worden gehouden. De keuze voor deze locatie is dat het voor de respondent dan aantrekkelijker is om mee te werken aangezien daarna hun dagelijkse werkzaamheden weer snel opgepakt kunnen worden. Aan de respondent zal gevraagd worden om een ruimte te reserveren voor het interview.

Om de juiste informatie te verkrijgen, is het van belang dat de onderzoeker de doelgroep zorgvuldig selecteert. De onderzoeker heeft een selectie gemaakt van organisaties en deze verdeeld in twee categorieën; overheid en bedrijfsleven. Binnen elk van de twee categorieën is een organisatie gekozen die ook heeft meegewerkt aan de benchmark van Berenschot (2016).

Representativiteit is belangrijk bij het plegen van onderzoek. Respondenten moeten namelijk een goede afspiegeling zijn van de onderzoekspopulatie. Representativiteit bij een kwalitatief onderzoek kan op verschillende manieren verkregen worden. (Groenland, 2001). Bij de onderzoeksdoelgroep 'vergelijkbare organisaties' wordt representativiteit bepaald door relevante variatie in deelnemers en meningen. Wanneer iets representatief is bij een kwalitatief onderzoek heeft ook te maken met 'verzadiging'. Wanneer je verzadigd bent krijg je steeds dezelfde data binnen en krijg je geen nieuwe inzichten meer. Meer interviews doen zal dan niet voor nieuwe data zorgen. Bij de onderzoeksdoelgroep 'vergelijkbare organisaties' is het juist moeilijk om verzadigd te raken. Elke organisatie heeft communicatie op een eigen manier ingevuld en zodoende zou de onderzoeker honderden organisaties moeten benaderen (Baarda, 2005).

Vanwege de tijd is gekozen om een zo breed mogelijk beeld te schetsen door organisaties te selecteren die scoren met hun communicatie, marktleider zijn, hebben meegedaan met de benchmark van Berenschot (2016) of dicht bij het werkveld van Rijkswaterstaat werkzaam zijn.

De gesprekken met de communicatieadviseurs van Rijkswaterstaat zullen bij de verschillende kantoren van Rijkswaterstaat plaatsvinden. Voor de Bestuursstaf zullen die plaatsvinden in het kantoor in Den Haag, voor de Corporate Dienst in het kantoor in Utrecht en voor de landelijke en regionale organisatieonderdelen bij hun kantoor op verschillende locaties. Voor de locaties Den Haag en Utrecht zal de onderzoeker zelf een ruimte reserveren waar het interview plaats kan vinden. Bij de kantoren van de landelijke en regionale organisatieonderdelen zal gevraagd worden aan de respondent om een ruimte te reserveren.

Ook hierbij is het van belang dat de doelgroep zorgvuldig en met reden wordt geselecteerd. De onderzoeker heeft een selectie gemaakt van communicatieadviseurs bij de Bestuursstaf, Corporate Dienst en de landelijke en regionale organisatieonderdelen. Bij de landelijke en regionale

organisatieonderdelen worden alle senior communicatieadviseurs geïnterviewd. De senior communicatieadviseurs van Rijkswaterstaat geven advies op strategisch niveau over communicatie en geven richting aan beleids- en veranderprocessen. Ook bij de Bestuursstaf en Corporate dienst worden communicatieadviseurs benaderd, maar daarnaast ook een persvoorlichter en communicatiemedewerkers voor online communicatiekanalen als social media en de website.

Net als bij de vergelijkbare organisaties is ook bij deze onderzoeksdoelgroep representativiteit belangrijk. De groep respondenten is representatief omdat hij is samengesteld uit vertegenwoordigers die 'typisch' zijn voor de populatie 'communicatiemedewerkers van Rijkswaterstaat'. Hierbij wordt ook rekening gehouden met verzadiging. Indien nodig kan de onderzoeker meer personen benaderen als nieuwe data voor nieuwe inzichten zorgen (Baarda, 2005).

5.3. Operationalisatie

Door het TOCOM-model (van Gemert & Woudstra, 2005) te gebruiken wil de onderzoeker op verschillende niveaus de communicatieproblemen analyseren. Het TOCOM-model is een belangrijk model om structuur en een rode lijn aan te brengen in het onderzoek. Het model is zeer gedetailleerd, geeft veel handgrepen, tabellen en suggesties voor goed communicatieonderzoek.

De onderzoeker heeft om reden van tijd en nut niet het hele TOCOM-model kunnen gebruiken, maar gefocust op een aantal onderdelen ervan. De topic guide en het verdere verloop van het onderzoek zijn gebaseerd op de Binnenste driehoek en de Binnenste cirkel van TOCOM-model omdat deze de beste gegevens geven om de probleemstelling te beantwoorden. Daarnaast zal niet gekeken worden naar symboliek, omdat de huisstijl al is vastgesteld en veranderingen hieraan niet wenselijk zijn volgens de bedrijfsbegeleider. De vragen zijn zo opgesteld dat de respondent zijn mening kan geven over de staat en stand van communicatie bij Rijkswaterstaat, alsmede de visie op het vak en de organisatie zelf. Zo kunnen er bij bepaalde vragen negatieve of positieve antwoorden gegeven worden (Baarda, 2005).

De onderzoeker bekijkt de onderdelen van de Buitenste driehoek en de Omgeving wel, maar gaat in het onderzoek hier niet dieper op in. Wanneer de focus op de Omgeving zou liggen, zou een imago/identiteitsonderzoek gepaster zijn. Wanneer de focus zou liggen op de Buitenste driehoek zou het onderzoek meer raakvlakken hebben met bedrijfskunde en bedrijfsmanagement dan met communicatie.

Allereerst is het belangrijk om te realiseren dat in het TOCOM-model (van Gemert & Woudstra, 2005) de medewerkers altijd in het centrum van het model en de organisatie staan. De elementen van de communicatiedriehoek zijn: Missie en Strategie, Structuur en Cultuur.

Missie en Strategie worden door Rijkswaterstaat duidelijk beschreven. De (RADIO-V) kernwaarden van Rijkswaterstaat (Rijkswaterstaat, 2016 d) zijn niet erg specifiek, maar worden verder uitgewerkt in een communicatieplan en kaders. Dit is van kritisch belang voor imago en reputatie van Rijkswaterstaat, maar wordt dit altijd effectief in de organisatie gebracht, tot aan het allerlaagste niveau?

Analyse van de communicatiestructuur of van de -processen kan een indruk geven van de manier en frequentie van informatie-uitwisseling. Hoe is de hiërarchie, hoe gaat de informatiestroom? Dat betekent; wie communiceert met wie en waarover? Hoe zijn de processen en kaders bepaald, welk communicatiegedrag is gewenst, en wat is de relatie tussen formele en informele communicatie? Wat is de middelenmix om informatie naar buiten te brengen?

Door de communicatiecultuur te onderzoeken kan de onderzoeker een idee krijgen over de "organizations etiquette", de persoonlijke interactie tussen de medewerkers. Dit is belangrijk omdat er, volgens van Gemert en Woudstra (2005), een relatie is tussen de ideeën over communicatie en hoe de medewerker zich gedraagt. Een relatie tussen structuur en cultuur kan ook worden gevonden in de mate van controle en noodzakelijke afstemming. Volgens het TOCOM-model heeft dit te maken met de structuur omdat formalisatie van controle en afstemmingen een aspect is van hiërarchie en beleid. Maar het heeft ook te maken met cultuur, omdat het voortdurend afstemmen, zeker bij politiek gevoelige zaken, misschien zelfs wordt verwacht, of omdat het altijd al zo wordt gedaan.

De vragen van de onderzoeker betreffende de communicatiemiddelenmix zijn belangrijk omdat het inzicht geeft in hoe de doelstellingen, structuur en cultuur tot uiting komen in de middelen die ingezet

worden. Ook geeft het een kijk op de kwaliteit van communiceren. Is het effectief en worden alle stakeholders goed bediend?

De analyse van het 'environment' wordt door het TOCOM-model (van Gemert & Woudstra, 2005) als belangrijk gezien omdat het de organisatie, alsmede de communicatie bepaalt en aangeeft of een tijdige aanpassing noodzakelijk is. Het heeft de onderzoeker een kijkje gegeven in de sterke en zwakke aspecten van communicatie bij Rijkswaterstaat. Door de keuzes van dit onderzoek kan er echter geen goed beeld van de tevredenheid van publiek en stakeholder worden verkregen, maar wel van de medewerkers.

In het TOCOM-model (van Gemert & Woudstra, 2005) worden netwerkanalyses beschreven zowel op werknemersniveau als op het niveau van diensten en afdelingen. Zijn alle medewerkers goed geïntegreerd in netwerken met andere collega's? Hoe wordt gecommuniceerd tussen afdelingen? Worden de beslissingen efficiënt uitgerold naar de regio's? Worden landelijke en regionale afdelingen als deel van een netwerk gezien? Hebben zij allen een sterke onderlinge link of zijn zij meer geïsoleerd? Zijn sommige afdelingen dominanter dan andere? Is de ene afdeling meer open en communiceert makkelijker met de omgeving dan een andere? Belangrijke aspecten die in een vervolgonderzoek in groter detail zouden kunnen worden getoetst.

Nadat alle interviews hebben plaatsgevonden, kan de onderzoeker de resultaten gaan analyseren. De conclusies zijn echter veelal kwalitatief van aard. Relatief weinig aandacht wordt gegeven aan de kwantitatieve onderbouwing. Om dit te ondervangen worden de relevante gegevens in een analyseschema geplaatst en aan elk antwoord wordt een label gegeven. Door het coderen of het toekennen van labels wordt dus orde gebracht in de interviewdata.

De onderzoeker heeft uiteindelijk gekozen om de volgende labels te gebruiken:

- Organisatie: alles wat te maken heeft met de inhoud en uiting van een organisatie.
- Gedrag: alles wat te maken heeft met de vaardigheden en handelwijze van een persoon.
- Middelen: alles wat te maken heeft met de middelen die ingezet worden.
- Meting: alles wat te maken heeft met het onderzoeken en meten van.
- Actie: alles wat te maken heeft met een handeling die een persoon of organisatie kan verrichten.
- Media: alles wat te maken heeft met de buitenwereld en journalistiek.

Vervolgens hebben deze labels een van de volgende drie termen gekregen; positief, neutraal of negatief. Deze termen betekenen niet dat het overwegend gedeelte van een antwoord goed of slecht is, maar kan ook meer, gelijk of minder, goedkeurend of afkeurend, gunstig of ongunstig betekenen. Tevens kan de term neutraal betekenen dat iets feitelijk is of dat een antwoord niet duidelijk positief of negatief is. Door de analyseschema's in een Excel spreadsheet te verwerken kunnen de gegevens worden gefilterd en gesorteerd. Deze aanpak stelde de onderzoeker in staat fragmenten uit verschillende vragen, van verschillende interviews met elkaar te vergelijken.

6. Resultaten

Dit hoofdstuk start met een korte omschrijving van de interviews met de respondenten. Vervolgens worden de deelvragen beantwoord. De verbatim uitwerking van de interviews staan in bijlagen VI en VII en de analyseschema's in bijlagen IV en V. Schuingedrukte quotes komen uit de interviews.

6.1. Korte beschrijving interviews

In totaal zijn er 21 interviews afgenomen bij de respondenten, waarvan vier bij een werknemer van een vergelijkbare organisatie en 17 bij medewerkers van Rijkswaterstaat. De meeste interviews zijn afgenomen in de kantoren van de respondenten, maar een aantal van de respondenten is naar het kantoor van Rijkswaterstaat in Utrecht of Den Haag gekomen. Gemiddeld hebben de interviews ieder 45 tot 60 minuten geduurd. De analyseschema's van de externe interviews zijn te vinden in bijlage IV en voor de interne medewerkers in bijlage V. De verbatim uitgeschreven interviews van de externe organisaties zijn te vinden in bijlage VI en voor de medewerkers van Rijkswaterstaat in bijlage VII.

6.2. Hoe richten vergelijkbare organisaties de communicatie in voor actuele berichtgeving?

De eerste onderzoeksvraag betreft de wijze waarop soortgelijke organisaties en bedrijven hun communicatiestructuur inrichten voor actuele berichtgeving, intern en extern. Wat kan Rijkswaterstaat leren van anderen?

Om Rijkswaterstaat te kunnen vergelijken met externe, maar toch enigszins vergelijkbare organisaties heeft de onderzoeker vier interviews afgenomen. Deze organisaties zijn: het ministerie van Buitenlandse Zaken, ProRail, Shell Productie en Technologie en de Kustwacht. De redenen voor de selectie van deze vier organisaties zijn verschillend. Allereerst de wens om Rijkswaterstaat te kunnen vergelijken met andere overheden, die voor dezelfde uitdagingen staan als Rijkswaterstaat. Daarnaast de nieuwsgierigheid om te weten hoe de Newsroom in het ministerie van Buitenlandse Zaken functioneert, en ook de wens om communicatie-issues van een commercieel bedrijf zoals Shell, beter te begrijpen. Bij dit laatste bedrijf is gekozen om te focussen op communicatie rond een jaarlijkse, wereldwijd georganiseerde Veiligheidsdag. De vier organisaties zijn sterk verschillend, maar overeenkomsten zijn er ook. Statistisch gezien, met vier interviews, is de basis voor conclusies niet erg sterk. Maar toch durft de onderzoeker te stellen dat Rijkswaterstaat niet achterloopt op deze vier organisaties en in enkele gevallen zelfs voorop ligt.

Communicatiestructuur en visie/doelen

Volgens de respondent vindt de communicatie binnen het ministerie van Buitenlandse Zaken erg adhoc plaats. Richtlijnen en een toolkit staan op hun Intranet, maar blijkbaar wordt dit slecht gebruikt. Een grotere waarde wordt gegeven aan persoonlijke contacten (bijlage IV.4). Voor ProRail is dat ook het geval. Richtlijnen worden niet gegeven en werknemers worden vrijgelaten. Wel ziet men het voordeel van duidelijke aanspreekpunten/woordvoerders, korte lijnen en het fysiek dicht bij elkaar zitten. Dat zou effectieve communicatie bevorderen (bijlage IV.3; bijlage IV.4). Shell heeft een sterk hiërarchische communicatiestructuur, wat duidelijk naar voren komt bij de Veiligheidsdag. Er is een visie, hetzelfde materiaal en volledige duidelijkheid naar iedereen. Maar in de lagere niveaus wordt men vrijgelaten om zelf invulling te geven aan de dag. En ook al ziet men de voordelen van deze vrijheid, toch wordt gezegd dat ook sterkere richtlijnen welkom zouden zijn om verschillen tussen afdelingen te beperken (bijlage IV.3; bijlage IV.4).

Behalve voor crisiscommunicatie ontbreekt bij de Kustwacht een duidelijke communicatievisie en -structuur. De personeelsbijeenkomsten (Alle Hens) functioneren goed, maar stakeholderbeleid en relatiemanagement vragen om meer aandacht. Het netwerkoverleg wordt niet op communicatieniveau gehouden. Ooit heeft Kustwacht een communicatie- en persbeleid geschreven, maar dat heeft een update nodig. Zeker door de steeds groter wordende rol van social media (bijlage IV.3; bijlage IV.4).

Communicatiecultuur

Als het gaat om de communicatiecultuur zijn er veel overeenkomsten tussen de vier organisaties: er zijn veel specialisten intern aanwezig en dat blijkt meer aandacht aan de inhoud te geven. Communicatie moet steeds meer kunnen aantonen wat haar toegevoegde waarde is. Aan de andere kant, mensen vinden elkaar snel en moet de communicatie open en transparant zijn. Bij Shell wordt verwacht dat men elkaar aanspreekt en gezamenlijk verantwoordelijkheid neemt. Opbouwende kritiek, elkaar respectvol benaderen en wijzen op onveilige situaties. En als je verantwoordelijk bent voor een incident is er een consequentie, bijvoorbeeld voor je beoordeling of bonus. Alleen bij de Kustwacht wordt gevoeld dat men achterloopt. Voornamelijk omdat er zoveel verschillende 'bloedgroepen' rondlopen, maar ook omdat er meer aandacht zou moeten worden besteed aan gedrag en intern verandermanagement (bijlage IV.5).

Gedrag en vaardigheden van de medewerker

Alle respondenten van de vier organisaties geven aan dat ze trots zijn op het gedrag en de vaardigheden van hun collega's. Men herkent de vele kansen en het 'zitten op goud', de mooie verhalen die gedeeld kunnen worden dankzij het werkveld en de organisatie. Bij alle organisaties worden de mensen gezien als de ambassadeurs van het bedrijf. Zij spelen een belangrijke rol, ook om het imago en de reputatie van het bedrijf te verhogen (bijlage IV.7).

Omdat de maatschappij tegenwoordig steeds sneller schakelt en in meer tempo informatie verwacht van organisaties, wil men niet lang naar presentaties luisteren of dikke rapporten lezen. Daar zie je dan ook een verschuiving in de interne en externe communicatie plaatsvinden. Men wil kortere berichten, snel schakelen en meer de focus op beeld. Mensen hebben ook meer behoefte om mee te doen, dus men wil niet een éénrichtingsverkeer van berichten. Als je de verschuiving van gedrag en vaardigheden kent, dan kan je daar met communicatie beter op inspelen, geven de respondenten aan (bijlage IV.8).

Communicatiemiddelenmix

De inzet van de communicatiemiddelenmix wordt door de respondenten nog niet als optimaal beschouwd. De website vinden ze allen erg belangrijk, maar de huidige website van Buitenlandse Zaken wordt door de respondent wel omschreven als saai en conservatief. De respondent van de Kustwacht geeft aan dat de gebruikte communicatiemiddelen effectief zijn, maar dat er nog genoeg ruimte is voor verbetering wat betreft de verdere inzet daarvan. Wel zijn daar ideeën voor het gebruik van Instagram, maar dan is goed beeldmateriaal nodig. Social media wordt over het algemeen gezien als een kans. Voor ProRail zijn hun blogs van groot belang, want zij zetten dit in als een nieuwsmaker en kunnen dan ook snel reageren. Formele persberichten, daar focussen zij niet meer op, maar ze verwijzen steeds naar hun blogs. Bij Shell is de website van belang, maar worden social media juist niet echt ingezet. Yammer en andere interne communicatiemiddelen zouden nuttig kunnen zijn omdat ze laagdrempelig zijn, maar het ontbreekt nog aan een visie, volgens de respondent (bijlage IV.6).

Het meten van de communicatie

Dit is bij deze vier organisaties vaak een tekortkoming. Doelen worden niet zo gedefinieerd dat ze meetbaar zijn. En succescriteria bestaan niet echt. Zonder een nulmeting weet men niet goed of een doel is gehaald. Voor Shell worden de statistieken rond ongelukken scherp bijgehouden, maar of het doel van de Veiligheidsdag, en of de communicatie is geslaagd, is niet te zeggen. Een groter bewustzijn en het vergroten van verantwoordelijkheden zijn immers moeilijk te meten. Hetzelfde geldt voor de Kustwacht, die als succes ziet het geven van goede interviews en accurate berichtgeving. Het blijkt dat de belangrijkste meting alleen bestaat uit de frequentie van het lezen van blogs en Twitter en of de blogs minder vragen oproepen van de media. Dat scheelt de werknemer namelijk veel telefoongesprekken en zou het werk effectiever maken (bijlage IV.1; bijlage IV.2).

Financieel

Het is interessant om te horen dat de financiële onderbouwing niet altijd duidelijk of aanwezig is. De structurele financiering van de Newsroom van Buitenlandse Zaken kan niet goed onder woorden worden gebracht. Groter belang wordt hier gegeven aan mentaliteit en niet aan budget. Wel wordt gezien dat steeds de toegevoegde waarde moet worden aangetoond, en ziet men de noodzaak voor meer specifieke training. Bij ProRail wordt wel budget voor communicatie-initiatieven vrijgemaakt, en als er onverwacht nieuws is, dan kan er worden verschoven. Bij Shell worden ook budget vrijgemaakt en probeert men zich daaraan te houden. Hier wordt gesteld dat sommige initiatieven ook met een zeer beperkt budget vorm kunnen worden gegeven. Kustwacht heeft ook budget, maar dat is alleen om te gebruiken voor materiaal voor beurzen en voorlichting. Het belang van sommige uitgaven, bijvoorbeeld kosten van een fotograaf, nodig om meer beeld in de communicatie te krijgen, wordt wel herkend, maar het is toch vaak leuren om geld en budget (bijlage IV.10).

Toekomst

Tegelijkertijd wordt duidelijk dat de vier organisaties voor grote uitdagingen staan. Zij nemen wel belangrijke stappen om deze uitdagingen aan te gaan. Voor Buitenlandse Zaken, als politieke organisatie, is de uitdaging dat de doelen voortdurend veranderen. Buitenlandse Zaken beseft de waarde van strakke richtlijnen, maar de wens om effectief te communiceren moet wel in het hart zitten. Dat begint met de communicatiedoelen beter en SMART (Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdsgebonden) te formuleren en te meten. Er wordt gewerkt aan een nieuwe online communicatiestrategie en men wil het gebruik, en de verbeterpunten blijven testen met audits. Voor ProRail blijft de reputatie de grootste uitdaging: hun reputatie is 'zo goed als de laatste storing' wordt vermeld in het interview (bijlage IV.8). Van essentieel belang is dat de informatie accuraat is en snel naar buiten gaat. Dus check, check en dubbelcheck (bijlage IV.12)!

De uitdagingen die door ProRail en Shell worden gedeeld zijn de vergrijzing en het voorkomen van een generatiekloof. Jongeren kijken niet meer naar het Journaal, maar naar YouTube. Jongeren klagen niet schriftelijk, maar plaatsen een negatief bericht op Twitter (bijlage IV.12). Alle werknemers moeten dus vertrouwd zijn met de nieuwe communicatiemiddelen en met het gebruik hiervan voor de eigen doeleinden. De stappen die moeten worden gemaakt, zijn het aandurven van vernieuwingen, moderniseren en meegaan met de nieuwe ontwikkelingen. Kustwacht wil een professionaliseringsslag maken door het personeelsblad te digitaliseren en multimediaal te maken. Ze zijn gestart met Facebook, maar het social mediabeleid verdient meer aandacht. Ook willen zij meer aanwezig zijn op beurzen en evenementen (bijlage IV.10).

Dit alles vereist updates van communicatieplannen, scherpe richtlijnen naar lagere niveaus en het uitspreken van een visie hoe nieuwe middelen kunnen worden gebruikt.

Hoe zien deze vier organisaties de communicatie over 10 jaar? Het is duidelijk dat zij, wat betreft algemene ideeën over de toekomst, niet veel verschillen. Er zullen sterke veranderingen zijn, de rol van kranten en traditionele media verandert en online communicatie speelt een steeds grotere rol in het bereiken van de doelgroep. Doorgaan met bloggen, en 'beeld wordt steeds belangrijker.' Men zal voortdurend aansluiting moeten vinden om de maatschappij bij te houden. Het wordt uitbundiger, en digitale middelen zullen meer interactief worden door apps en gamificatie. De maatschappij verwacht meer persoonlijkheid in de verhalen die naar buiten worden gebracht. Geen éénrichtingsverkeer, maar het publiek mee laten denken. Daarnaast zullen organisaties proactief en hard werken aan de nieuwe vaardigheden van de werknemers (bijlage IV.12). Immers, effectieve communicatie nú, maar óók over 10 jaar, zal dat een uitdaging blijven!

Best practices

De vier interviews met medewerkers van externe organisaties heeft ook als doel om 'best practices' te herkennen die mogelijk van waarde kunnen zijn voor Rijkswaterstaat. De onderzoeker heeft een aantal 'best practices' herkend:

- De newsroom van het ministerie van Buitenlandse Zaken zorgt ervoor dat zij goed kunnen anticiperen en communiceren over onderwerpen die hen aangaat. In de newsroom zitten alle communicatiemedewerkers in één ruimte, waardoor alle kennis en functie dicht bij elkaar zit. Ook het 'Timmermansbeleid' kan gezien worden als een 'best practice'. De toenmalige minister van Buitenlandse Zaken gaf zijn goedkeuring om een newsroom uit te proberen. Ook accepteerde hij, vanuit zijn functie als hoofd van het ministerie, dat fouten gemaakt kunnen worden en dat daarvan geleerd moet worden (bijlage IV.11).
- Bij Prorail vallen de korte lijnen in de organisatie en het gebruik van de blog erg op. De blog is leidend voor alles wat ze uitzenden. Hierdoor zijn zij de nieuwsmaker en houden ze controle. Het dagelijkse ochtendoverleg, waarbij collega's in kunnen bellen zorgt er voor dat iedereen op de hoogte is en met één stem spreekt (bijlage IV.11).
- Bij Shell wordt informatie van de top erg goed gecommuniceerd naar beneden toe, waarbij er ruimte is voor een eigen invulling. Directeuren en managers geven het goede voorbeeld en dragen zelf ook hun boodschap uit. Doelen worden herhaald met nadruk op persoonlijke verantwoordelijkheden. De communicatiecultuur van Shell kan zonder twijfel gezien worden als 'best practice'. Men spreekt elkaar aan op een respectvolle manier waarbij opbouwende kritiek gegeven kan worden om elkaar te helpen (bijlage IV.11).
- Voor de Kustwacht is hun stakeholdermanagement een 'best practice'. Elke stakeholder moet je te vriend houden en de Kustwacht doet dat erg goed. Ze nodigen stakeholders uit, betrekken hen in het netwerkoeverleg en bij het uitvoeren van taken (bijlage IV.11).

6.3. Hoe is de communicatie van Rijkswaterstaat op dit moment ingericht ten aanzien van actuele berichtgeving?

Rijkswaterstaat zet ca. 140 fte vaste formatie in op communicatie. De communicatieformatie is voor het merendeel decentraal georganiseerd. Dit houdt in dat er meerdere communicatieafdelingen zijn binnen de organisatie, bij de diensten en dicht bij het primaire proces in plaats vanuit één centrale afdeling. De sturing vindt ook veelal decentraal plaats door de desbetreffende project- of unitdirecteur. Er is wel vaak overleg op functioneel niveau met de centrale communicatieafdeling (Berenschot, 2016; Rijkswaterstaat, 2011 a).

De communicatieketen van Rijkswaterstaat bestaat uit verschillende onderdelen (Rijkswaterstaat 2016 c).

- Bestuursstaf

De stafdirectie Omgeving, Communicatie & Strategie (OSC) stuurt de communicatie met de omgeving. Zij onderhouden de relatie met de Bestuurskern en departementen. De collega's bij OSC verzorgen de landelijke woordvoering en bepalen samen met de organisatieonderdelen en het bestuur het beleid voor communicatie. De ketenverantwoordelijkheid ligt ook bij OSC.

- Corporate Dienst

De afdeling Communicatie, Personeel en Recht bij de Corporate Dienst is primair verantwoordelijk voor het leveren van diensten, kennis en ervaring op het gebied van communicatie, personeel en recht. Het onderdeel Communicatie is onderverdeeld in de twee afdelingen: Corporate Communicatie Advies en Corporate Communicatie Online en Huisstijl. De afdeling -Advies houdt zich voornamelijk bezig met communicatiemanagement: het gericht uitwerken van de corporate thema's Veiligheid, Leefbaarheid en Bereikbaarheid in campagnes en communicatiedossiers. Advies heeft tevens de rol opgepakt om centraal punt te zijn voor de borging van communicatiekennis in de organisatie.

De afdeling -Online en Huisstijl bestaat uit twee teams: online en huisstijl. Het online team adviseert en ondersteunt bij de inzet van de online communicatie bij Rijkswaterstaat. Zij beheren, ontwikkelen en vernieuwen de belangrijkste communicatiekanalen van Rijkswaterstaat zoals de websites. De externe online communicatiekanalen die zij inzetten zijn de websites, Facebook, Twitter, YouTube, LinkedIn en Instagram. Het team verzorgt samen met de directie Klant & Services de webcare voor zowel de interne als de externe mediakanalen. Daarnaast verzorgen zij de statistieken voor de online communicatiekanalen. Het team huisstijl bewaakt het visuele aspecten van de communicatie.

- Communicatie & Strategie

De afdelingen Communicatie & Strategie van de regionale en landelijke organisatieonderdelen verzorgen de woordvoering en mediacontacten in hun desbetreffende regio. Zij vertalen de corporate kaders en richtlijnen naar hun interne en externe communicatie (Rijkswaterstaat, 2016 c).

Deze drie partijen in de communicatieketen staan, volgens de bedrijfsbegeleider op verschillende wijze en op verschillende tijden in contact met elkaar bij Rijkswaterstaat. Er wordt ad hoc gecommuniceerd via telefoon, email, Microsoft Lync en interne platformen als Yammer en Intranet. Daarnaast vinden er dagelijks allerlei vergaderingen plaats met collega's.

Elke twee weken bellen woordvoerders in op een gezamenlijke lijn om het woordvoerdersoverleg te doen. Hierbij wordt besproken wat er de komende tijd gaat spelen en hoe men elkaar kan ondersteunen. Daarnaast komen alle woordvoerders elke 4 à 6 weken bijeen voor het woordvoerdersoverleg om de ontwikkeling van communicatie in de organisatie te bespreken.

Vanaf 2013 hanteert Rijkswaterstaat nieuwe uitgangspunten voor de corporate communicatie. Hierdoor is het accent verschoven van de communicatie over projectresultaten (wat), naar communicatie over de werkwijze (hoe) en de maatschappelijke relevantie (waarom). Stakeholders en doelgroepen komen hierbij vaker aan woord, met hun eigen verhaal. Daarnaast heeft beeld een meer prominenter plek gekregen in de corporate communicatie en zijn er meer richtlijnen gevormd om uniformiteit in de communicatie te waarborgen. Daarbij heeft themacommunicatie de aandacht gekregen. Door middel van de thema's Veiligheid, Leefbaarheid en Bereikbaarheid kan communicatie gefocust worden zodat de herkenbaarheid van het werk van Rijkswaterstaat kan worden vergroot (Rijkswaterstaat, 2014 i).

Rijkswaterstaat heeft onlangs het Ondernemingsplan 2015 (Rijkswaterstaat, 2011 b) afgerond waarbij losse organisatieonderdelen meer tot één Rijkswaterstaat geïntegreerd kan worden. Men is nu bezig met het formuleren van de organisatiekoers Koers 2020 om communicatie en organisatie verder te ontwikkelen.

Elke dienst maakt een eigen jaarplan waarin wordt vastgesteld voor het komende jaar wie de primaire doelgroepen zijn, wat de werkzaamheden zijn en hoe men daarmee aan de slag gaat. Alle onderwerpen waar Rijkswaterstaat zich mee bezighoudt, komen hier aan bod: verdere ontwikkeling digitalisering in de organisatie, cybersecurity, innovatie, internationaal, marktvisie, beheer en onderhoud en renovatie en vervanging, aanleg, vaarwegen, leefbaarheid etcetera. Elke dienst bepaalt daarnaast ook nog zijn eigen prioriteiten voor de communicatie. Dit wordt niet op corporatenniveau gestuurd. Ook besluitvorming over communicatie ligt niet per se bij Bestuursstaf of de Corporate Dienst. De regionale en landelijke organisatieonderdelen hebben namelijk een eigen directeur, die ook besluiten kan maken op het onderwerp communicatie (Rijkswaterstaat, 2011 b). Ook worden regionale en landelijke onderdelen gestuurd op communicatie door hun eigen hiërarchische lijn. Als voorbeeld: een communicatiemedewerker van Rijkswaterstaat Zuid-Nederland wordt aangestuurd door een teammanager, afdelingshoofd, en hoofdingenieur-directeur (HID). Aangezien de communicatieketen en het hoofd daarvan geen mandaat heeft om beslissingen te nemen, maar enkel adviserend mag optreden, leggen regionale en organisatieonderdelen verantwoording af in hun eigen hiërarchische lijn (Rijkswaterstaat, 2016 e).

6.4. Hoe zien de communicatiemedewerkers de huidige situatie van communicatie bij Rijkswaterstaat en welke verbeterpunten benoemen zij?

De derde deelvraag betreft hoe communicatiemedewerkers de huidige situatie ervaren en welke verbeterpunten zij zien. De analyseschema's voor de interviews met de communicatiemedewerkers zijn te vinden in bijlage V en de verbatim transcripts in bijlage VII.

Communicatiestructuur

De respondenten geven aan dat de communicatiestructuur complex is en dat de dubbele sturing via

"Binnen de organisatie is heel veel afstemming nodig. En dat is ook wel een van de kwetsbare plekken van RWS, want afstemming kost tijd en als je veel moet afstemmen – zeker bij een crisis- dat kost slagkracht en snelheid."

Figuur 8. Quote 1 (bijlage IX)

de communicatieketen en de hiërarchische lijn bij hun dienst niet altijd efficiënt werkt. Er moet veel afgestemd worden, wat volgens de respondenten de snelheid om adequaat en actueel te communiceren belemmert. Rijkswaterstaat wordt omschreven als een 'log ambtelijk apparaat' (bijlage V.4).

De interviews tonen ook dat bij sommige respondenten onduidelijkheid bestaat hoe het proces loopt en wat de beperkingen zijn voor directe communicatie naar de stakeholders, naar de maatschappij toe. Overduidelijk is dat in gevallen van politiek gevoelige onderwerpen men uiterst voorzichtig te werk gaat. De respondenten geven aan dat in zulke tijden zij de richtlijnen, die soms afwezig of onbekend zijn, missen en er wat krampachtig naar de buitenwereld wordt gecommuniceerd (bijlage V.3).

De trend van de laatste jaren, waarbij beleid en communicatie in Rijkswaterstaat meer en meer centraal wordt gedefinieerd, wordt in de interviews voornamelijk als positief gezien. Echter men mist strategische afspraken en regels over hoe transparant Rijkswaterstaat eigenlijk wil zijn. Het blijft dus voor vele respondenten ploeteren, en ongeschreven regels blijken vaak van groter (praktisch) nut te zijn (bijlage V.3).

De gewenste situatie volgens de respondenten is dat de lijnen kort zijn. Er wordt aangegeven dat de wens om kritisch naar de structuur te kijken er wel is, maar dat men dat wel met z'n allen moet doen (bijlage V.12).

Communicatievisie/doelen

"Hoe communicatie nu wordt gezien is als het strikje om het kadootje heen, en er wordt te laat gedacht voor wie eigenlijk het kadootje bestemd is en wat voor kleur strik het dan moet hebben."

Figuur 9. Quote 2 (bijlage IX)

Zoals eerder werd beschreven is Rijkswaterstaat bezig met het formuleren van een nieuwe communicatiestrategie aan de hand van de aanstaande organisatiestrategie Koers2020 (Rijkswaterstaat, 2011 b). De geïnterviewden zijn redelijk positief over de wijze waarop centraal beleid wordt gevormd en gecommuniceerd. Men is daar vaak bij betrokken. Het beleid wordt transparant opgebouwd en is voor iedereen begrijpelijk. Wel is duidelijk dat de informatie niet altijd aankomt in de lagere niveaus en dat de naleving ook te wensen overlaat (bijlage V.1; bijlage V.2).

Communicatiecultuur

"Transparantie, eerlijk, betrouwbaar. Dat soort kernwaarden moeten altijd terugkomen. En als dat lukt, heb je al winst geboekt."

Figuur 10. Quote 3 (bijlage IX)

De cultuur wordt omschreven als 'open', 'informeel' en 'transparant'. De respondenten geven aan dat de informele sfeer erg prettig werkt en dat collega's erg loyaal en bereid zijn om aan de slag te gaan. Ze geven aan dat collega's snel dingen oppakken, niet snel nee zeggen en erg investeren in de relaties met hun collega's. Toch omschrijven respondenten de communicatiecultuur ook als 'krampachtig', vooral bij politiek-gevoelige onderwerpen. Zij geven aan dat de gevoeligheidsknop aangaat wanneer er besluitvorming uit politiek Den Haag komt en ze hierover moeten communiceren. Ze geven aan dat alles wel zorgvuldig afgestemd wordt door de lagen van de organisatie heen, maar dat dit ten koste gaat van de slagkracht en snelheid. Interessant is de opmerking van een respondent dat de wens om te excelleren gemist wordt. Ook opmerkelijk was de opmerking dat er vaker bij de koffieautomaat wordt gebabbeld en helaas minder in vergaderingen wordt gedeeld (bijlage V.5).

Gedrag en vaardigheden van de medewerker

"Dat de communicatiemensen dit coachen: om mensen in hun kracht te zetten en de organisatie scherper te maken. Dat 'extern winnen is intern beginnen' is zo van toepassing."

Figuur 11. Quote 4 (bijlage IX)

Volgens de respondenten verandert de rol van de communicatiemedewerker steeds meer naar een regisseursrol doordat de organisatie steeds communicatiever wordt. Iedereen is ambassadeur van de organisatie en kan het verhaal over Rijkswaterstaat naar buiten brengen. De communicatiemedewerker zal volgens de respondenten meer als coach moeten optreden om collega's te begeleiden en zal hij of zij minder zelf naar buiten communiceren (bijlage V.7; bijlage V.8). De organisatie moet communicatiever worden, waarbij collega's, ook zonder een communicatie-achtergrond, als ambassadeur naar buiten gaan treden (bijlage V.9).

De respondenten geven aan dat de ambtenaar van de toekomst ook communicatie in zijn of haar vaardighedenpakket moet hebben. Medewerkers moeten daarnaast een luisterend oor hebben, oprecht geïnteresseerd zijn in mensen, met een oog voor de omgeving, snel kunnen organiseren, bestuurlijk en politiek sensitief zijn, kansen zien en deze naar inhoud kunnen vertalen en bovenal kunnen samenwerken met partners. Ook geven respondenten aan dat ambtenaar zijn niet 's avonds opeens stopt en dat men moet blijven met de innovaties op het gebied van communicatie (bijlage V.12).

Communicatiemiddelenmix

"Dus zichtbaar zijn is belangrijk. Het etaleren van projecten. Dat vergt ook wel meer durf van mijn collega's, wat ik merk is dat doen we gewoon, zelfs de meest briljante dingen vinden mensen gewoon."

Figuur 12. Quote 5 (bijlage IX)

De respondenten geven aan dat de communicatiemiddelenmix nog niet helemaal voldoende wordt ingezet. Zij missen de interactie met de doelgroep en producten als animatie en vlogs. Ook geven zij aan dat ze graag deze kennis in huis willen hebben om zulke producten te kunnen maken. Daarnaast wordt er volgens de respondenten wel bewuster gekeken dan voorheen naar de kosten en doelen van de inzet van een communicatiemiddel. Dit kan echter wel beter. De regionale en

landelijke organisatieonderdelen geven aan dat er veel expertise is bij de Bestuursstaf en Corporate Dienst, maar willen zelf ook meer mogen en kunnen doen met betrekking tot externe communicatie. Daarnaast geven respondenten aan dat zij het gevoel hebben dat de media niet goed bediend wordt door de gebruikte communicatiemiddelenmix. Zij willen meer de buitenwereld naar binnen halen en dat er meer gedeeld wordt. Anderzijds wordt aangegeven dat het soms erg lastig is om verhalen los te krijgen en dat er weerstand kan zijn bij projecten om al tijdens het proces naar buiten te communiceren (bijlage V.6).

Het meten van de communicatie

"Accountability is een van onze speerpunten. Vooraf doelstellingen formuleren, zodat je achteraf niet hoeft te vragen wat je wil evalueren."

Figuur 13. Quote 6 (bijlage IX)

De pilot van monitoring is onlangs gestart bij de Corporate Dienst. Ondanks dat monitoring iets anders is dan meten geeft het wel inzicht in het effect van communicatie. Uit de interviews blijkt dat Rijkswaterstaat wel veel onderzoeken doet naar tevredenheid, reputatie en gebruikers. Maar tegelijkertijd geven respondenten aan dat er een gebrek is wat betreft het meten van het effect van communicatie. Daar is wel behoefte aan, maar de middelen, en de kennis zijn niet voor iedereen voorhanden. Ook is er onduidelijkheid over wat er met uitkomsten moet worden gedaan. Daarnaast geven respondenten aan dat er niet of nauwelijks geëvalueerd wordt naar de inzet van communicatie, naar wat iets heeft opgeleverd en hoeveel iets heeft gekost (bijlage V.2).

Financieel

Uit de interviews blijkt dat er weinig besef is van het beschikbare budget voor communicatie. Daarnaast zijn er geen financiële consequenties verbonden aan initiatieven en voorstellen met betrekking tot de communicatie. Er is wel zorg dat door de bezuinigingen de personeelsaantallen zullen verminderen en de effectiviteit van communicatie daarmee ook. Het is belangrijk om de effectiviteit van de werknemer te vergroten en om keuzes te maken waar men op communicatiegebied de prioriteit aan stelt (bijlage V.10).

Toekomst

"Je ziet dat het medialandschap enorm veranderd is. Daardoor zijn mensen ook veranderd, laat ik het zo zeggen: we hebben het al lange tijd over de mondigheid van de burger, maar ze hebben nu ook de tools daarbij en dat gaat razendsnel."

Figuur 14. Quote 7 (bijlage IX)

De interviews suggereren enige twijfel of Rijkswaterstaat nog wel in haar huidige staat zal bestaan over 10 jaar. In ieder geval verwachten de respondenten dat de organisatie kleiner zal zijn en dat vergrijzing van het personeel een groter probleem zal worden. De regio's blijven bestaan, maar Rijkswaterstaat zou een plattere organisatie worden met een centrale aansturing en kortere communicatielijnen. Men ziet graag dat de organisatie verandert in één die slagvaardig is en snel kan anticiperen op veranderende ontwikkelingen. Het persbericht, zoals men het nu kent, zal erg veranderen in de komende jaren. Veel meer zal gebeuren online, waarbij de gewone medewerker een grotere rol gaat spelen dan de woordvoerder.

De respondenten zien de maatschappij ook veranderen; het zal meer een netwerksamenleving zijn waarbij Rijkswaterstaat effectief samenwerkt met partners en stakeholders. Niet alleen de maatschappij, maar ook het vak Communicatie verandert mee. Werknemers worden niet meer alleen geselecteerd op hun technische kennis en vaardigheden, maar ook op hun creativiteit en communicatievaardigheden. Van de gewone medewerker zal worden verwacht dat zij de vaardigheden hebben om het verhaal van Rijkswaterstaat op een goede manier te kunnen delen met de buitenwereld. Daarom zal de communicatiemedewerker zich meer als regisseur moeten opstellen.

Collega's zullen elkaar goed moeten kunnen vinden, met grotere verantwoordelijkheden en niet bang moeten zijn om beslissingen te nemen. Ze moeten rekening houden met de zakelijke markt, kansen zien en deze ook benutten (bijlage V.12).

Resultaten van de labeling

Door het gebruik van de labels 'positief', 'negatief' en 'neutraal', is het enigszins mogelijk om verdere opmerkingen te maken over de antwoorden uit de analyseschema's. Van de 204 antwoorden heeft de onderzoeker 20 antwoorden het label 'positief' gegeven, 31 antwoorden 'negatief', 151 antwoorden 'neutraal' en drie geen label. Voor het onderzoek is het vooral interessant om te kijken welke antwoorden van de respondenten een negatieve of positieve label hebben gekregen. De antwoorden met een negatief label hebben voornamelijk betrekking tot de organisatie, ontbreken van metingen (bijlage V.2) en gebruik van de communicatiemiddelen (bijlage V.6). Wat betreft de organisatie gaat het om het ontbreken van doelen, strategie, het risicogestuurd werken en de hiërarchische structuur (bijlage V.1; bijlage V.2; bijlage V.3; bijlage V.4; bijlage V.5; bijlage V.8; bijlage V.10).

Daarentegen gaan antwoorden met een positief label voornamelijk over gedrag en wederom organisatie. Volgens de respondenten zijn medewerkers van Rijkswaterstaat open en transparant, dienstverlenend, professioneel, gedreven, loyaal en enthousiast (bijlage V.5; bijlage V.11). De antwoorden met een positief label betreffende de organisatie zijn goed stakeholdermanagement, herkenbaarheid en de uniforme Rijkswaterstaat-gedachte: één Rijkswaterstaat (bijlage V.11).

7. Conclusies

In dit hoofdstuk worden de conclusies besproken. Als eerste worden deelvragen beantwoord, daarna worden hypotheses en eindconclusies besproken.

7.1. Conclusies deelvragen

Er is inzicht gekregen in de samenwerking en afstemming binnen de communicatie van de betreffende afdelingen van Rijkswaterstaat en soortgelijke organisaties. De resultaten van het onderzoek, door het beantwoorden van de onderstaande deelvragen, geven richting aan hoe Rijkswaterstaat de communicatie kan inrichten om te voorzien in actuele berichtgeving.

Deelvraag 1. Hoe richten vergelijkbare organisaties de communicatie in voor actuele berichtgeving.
Benchmarken heeft als doel om het functioneren van een organisatie te vergelijken met een andere organisatie. Soms kun je ook leren van organisaties uit een andere branche. Door Rijkswaterstaat te benchmarken met Buitenlandse Zaken, ProRail, Shell en Kustwacht is duidelijk geworden dat Rijkswaterstaat in het algemeen niet achterligt bij deze organisaties. De onderzoeker heeft enkele 'best practices' kunnen herkennen, zoals de Newsroom bij Buitenlandse Zaken en de Safety Day bij Shell. De vier organisaties hebben allen een eigen communicatiestructuur, -strategie en cultuur. Allen zetten een verscheidenheid aan communicatiemiddelen in zoals website, social media, persberichten en andere, meer traditionele middelen. Erg bijzonder en gefocust is de inzet van blogs door ProRail: het is zelfs hun belangrijkste communicatiemiddel. Alle organisaties zien dat het medialandschap verandert en dat zij moeten meeveranderen. Zij zien ook dat de rol van de communicatieadviseur meer verschuift naar die van regisseur, waarbij de 'gewone' medewerker meer invloed gaat hebben op de communicatie naar buiten. De snelle ontwikkeling en verandering van de communicerende organisatie wordt door alle organisaties dan ook bevestigd. Zij zijn echter niet allen even ver in deze ontwikkeling, maar zien wel dat communicatie steeds belangrijker gaat worden voor hun organisatie. Alle organisaties worstelen met het meten van de waarde van communicatie omdat doelen vaak niet meetbaar worden geformuleerd.

Het effectief inzetten van communicatie zien de organisaties als een terugkerend probleem. En ook over 10 jaar zal men moeten blijven nadenken over hoe doelgroepen het best kunnen worden bereikt.

Deelvraag 2. Hoe is de communicatie van Rijkswaterstaat op dit moment ingericht ten aanzien van actuele berichtgeving.

De structuur van communicatie loopt bij Rijkswaterstaat langs twee lijnen. Er is een dubbele structuur waarbij aan één kant de communicatieketen staat, die bestaat uit een aantal onderdelen: Bestuursstaf, Corporate dienst en de landelijke en regionale organisatieonderdelen. Zij hebben elk een eigen en specifieke taak met betrekking tot de inzet van communicatie voor Rijkswaterstaat. Aan de andere kant is er de meer traditionele en hiërarchische lijn waarlangs communicatie verloopt van top-to-bottom.

De communicatiemiddelmix die Rijkswaterstaat inzet is divers. Zowel digitale communicatiemiddelen, als social media en de website, als traditionele communicatiemiddelen (bewonersbrieven en persberichten), worden gebruikt. De werknemers staan op verschillende manieren in contact met elkaar. Via email, telefoon, Microsoft Lync en interne platformen als Yammer en Intranet.

Rijkswaterstaat is recent begonnen met het formuleren van een communicatiestrategie en -visie die aansluit bij Koers2020, de nieuwe organisatiestrategie. Elke dienst stelt, naast het algemene communicatiejaarplan, een eigen jaarplan op waarin beschreven staat hoe zij dat jaar communicatie gaat inzetten.

Bij Rijkswaterstaat is de focus op communicatie veranderd. Vanaf 2013 is het accent verschoven van de communicatie over projectresultaten (wat), naar communicatie over de werkwijze (hoe) en de maatschappelijke relevantie (waarom). Hierdoor komen stakeholders, werknemers en externe doelgroepen meer aan bod met hun eigen verhaal. De communicatie van Rijkswaterstaat heeft in de afgelopen jaren veel meer uniformiteit gekregen door het afstoten van een hoeveelheid verschillende websites en door de vorming van richtlijnen voor de inzet van de middelen.

Deelvraag 3. *Hoe zien communicatiemedewerkers de huidige situatie van communicatie bij Rijkswaterstaat en welke verbeterpunten benoemen zij.*

Rijkswaterstaat heeft, in vergelijking met andere overheidsorganisaties en volgens de respondenten, een sterke communicatie naar zijn publiek toe. Sterke punten zijn de deskundigheid, professionaliteit en gedrevenheid van haar werknemers. Technische expertise is in huis en men is enthousiast om samen iets te ontwikkelen en de schouders eronder te zetten. De werknemer is trots, loyaal en heeft een goede kijk op de richting die moet worden genomen. Men beseft dat de projecten mooie dossiers en verhalen opleveren. Door een sterke website en aansturing van boven is het mogelijk gebleken met één mond te spreken, één gezicht van Rijkswaterstaat te kunnen tonen. De organisatie heeft de kansen van social media herkend en een jong team geformeerd dat het verschil kan gaan maken. De communicatie zorgt dat Rijkswaterstaat bereikbaar en dienstverlenend blijft en het heeft op deze manier ook voor een goede relatie met de stakeholders gezorgd.

Communicatie in Rijkswaterstaat lijkt centraal te worden gedefinieerd en in de organisatie gebracht door een communicatiestrategie en visie, door doelstellingen, richtlijnen en jaarplannen.

Doelen en richtlijnen lijken echter niet altijd volledig uitgerold te zijn naar de regio's en lagere niveau's van de organisatie. De interviews laten soms zien dat er onduidelijkheid is hoe het proces loopt en wat de beperkingen zijn voor directe communicatie naar de stakeholders en naar de maatschappij. Overduidelijk is wel dat in gevallen die politiek gevoelig liggen er uiterst voorzichtig wordt gehandeld. Soms, in de afwezigheid van of onbekendheid met richtlijnen, wordt communicatie naar de buitenwereld beschreven als krampachtig.

De interviews doen niet goed recht aan het belangrijke onderwerp van de communicatiecultuur binnen Rijkswaterstaat. In de literatuur is de definitie van communicatiecultuur niet altijd even duidelijk. Praten we over klimaat of cultuur? De woorden die hier worden gebruikt om de communicatiecultuur in Rijkswaterstaat te beschrijven zijn: open, transparant en loyaal. En soms worden begrippen als eerlijkheid, respectvol en 'altijd met vertrouwen' toegevoegd. De medewerkers zien de voordelen van een open communicatie, ook met stakeholders. Dat maakt een organisatie immers meer effectief.

Het lijkt dat Rijkswaterstaat een sterke communicatiecultuur heeft, met hoge normen en gedeelde waarden. Toch worden ook aspecten genoemd die minder positief kunnen worden geïnterpreteerd. Is er wel gelijkheid, en kan men makkelijk aanpassen en grenzen verleggen? En waar staat men met het accepteren van risico's en fouten? En bestaat er angst om te communiceren over politiek gevoelige zaken?

Een duidelijke zwakte betreft de afwezigheid van metingen. Er worden wel Twitterberichten bijgehouden, maar men doet daar weinig mee. Metingen worden weinig gedaan, terwijl daar wel behoefte aan is. Blijkbaar zijn de middelen niet voor handen, noch de kennis. Ook is er onduidelijkheid wat er moet worden gedaan met de uitkomsten.

Ook geven de respondenten aan dat er veel wordt bezuinigd en dat er weinig budget en mankracht beschikbaar is om in te zetten. Zij geven aan dat er prioriteiten (en wellicht andere) gesteld moet worden waar Rijkswaterstaat de focus op moet (of kan) leggen.

De respondenten geven aan dat het begrip 'communicerende organisatie' ook voor Rijkswaterstaat geldt. Collega's zullen met hun energie en passie ingezet moeten worden zodat zij op een professionele wijze hun verhaal naar buiten brengen en als ambassadeur van de organisatie kunnen optreden.

7.2. Conclusies hypotheses

Vanuit het TOCOM-model (van Gemert & Woudstra, 2005) zijn een aantal hypotheses naar voren gekomen welke na afloop van het onderzoek kunnen worden gewaarmerkt als juist of onjuist.

Hypothese 1 stelt:

Als Rijkswaterstaat als geheel een uniforme communicatiecultuur, -structuur en -strategie heeft, dan bevordert dit de interne communicatie.

In het algemeen kan worden geconcludeerd dat Rijkswaterstaat een uniform beleid wil met betrekking tot de communicatiecultuur, -structuur en -strategie.

Er wordt een communicatiestrategie geformuleerd die vervolgens door Bestuursstaf naar de diensten en afdelingen wordt uitgerold, maar die ook in de hiërarchische lijn wordt doorgegeven. Maar binnen verschillende regio's, diensten en afdelingen kunnen thema's en jaarplannen verschillen. Rijkswaterstaat probeert met het Ondernemingsplan de organisatieonderdelen meer tot één Rijkswaterstaat te integreren. Het onderzoek geeft echter niet de gegevens om deze hypothese te bevestigen of te ontkrachten.

Wel is duidelijk dat Rijkswaterstaat ervanuit gaat dat een uniforme communicatiecultuur, -structuur en -strategie leidt tot een verbetering in de interne communicatie.

De hypothese kan dus niet als juist of onjuist worden bevonden.

Hypothese 2 stelt:

Als de missie en visie, richtlijnen en kaders efficiënt van bovenaf worden gecommuniceerd, dan bevordert dit de interne verbintenis en samenwerking bij de lagere regionen van de organisatie.

Strategie wordt door de Bestuursstaf in overleg geformuleerd. Echter, de interviews suggereren dat strategie en richtlijnen niet altijd overal aankomen en/of door iedereen goed worden begrepen. De communicatie van boven naar beneden is dus niet altijd succesvol. Sommige respondenten geven zelfs onduidelijkheid aan als wordt gevraagd naar het verloop van het communicatieproces en wat de beperkingen zijn van communicatie. De interviews met de externe organisaties geven aan dat wanneer het topmanagement goed naar beneden communiceert, met ruimte voor een eigen invulling, informatie beter naar de lagere regionen van de organisatie vloeit. Het topmanagement moet goedkeuring en steun uitspreken over onderwerpen en zelf het goede voorbeeld geven. De hypothese kan als juist worden aangemerkt.

Hypothese 3 stelt:

Als er een verandering in de buitenwereld plaatsvindt, dan heeft dat invloed op het werk van Rijkswaterstaat

Rijkswaterstaat is recentelijk begonnen met een monitorings-pilot om te inventariseren wat de buitenwereld zegt over Rijkswaterstaat en zijn werkzaamheden. Resultaten van deze pilot kunnen richting geven aan hoe hier verder op kan worden ingespeeld. Daarnaast kan geconcludeerd worden dat Rijkswaterstaat ook alle communicatiemiddelen inzet die door de maatschappij verwacht worden, zowel social media als de traditionele communicatiemiddelen. Ook wordt veel onderzoek gedaan naar publieks- en stakeholdertevredenheid. Reputatie heeft ook de voortdurende aandacht. De respondenten geven aan dat zij graag een organisatie zien die slagvaardig kan anticiperen op veranderende ontwikkelingen. Zij zien dat de maatschappij verandert naar een netwerksamenleving waarbij Rijkswaterstaat effectief moet samenwerken met partners en stakeholders.

Deze hypothese kan als juist worden aangemerkt.

7.3. Eindconclusies

Wat betreft communicatie bij Rijkswaterstaat als het gaat om actuele berichtgeving valt te constateren dat de organisatie het in vergelijking met vier andere organisaties redelijk goed doet. Communicatie in Rijkswaterstaat wordt door de respondenten dan ook als redelijk sterk omschreven en dat is voor een complexe organisatie als Rijkswaterstaat een bijzondere uitkomst. Maar de manier waarop Rijkswaterstaat zijn verhaal, nieuws en content naar buiten wil brengen, wordt enigszins beperkt door het feit dat blijkt dat de onderste lagen van de communicatieketen niet altijd goed worden bereikt met communicatievisie, -strategie en nieuwe ontwikkelingen en omgekeerd.

Met het streven naar een communicerende organisatie en de slogan 'elke medewerker is een ambassadeur' is Rijkswaterstaat goed op weg om op een proactieve en actuele manier naar buiten te treden. Het ontbreekt echter nog aan voldoende tools en training om elke medewerker in staat te stellen met trots zijn of haar verhaal te vertellen.

De rol van communicatiemedewerker verandert snel. De communicatiemedewerker van de toekomst zou meer een regisseursrol op zich moeten nemen en het beleid zou daarop moeten worden afgestemd.

Er is aanleiding om te denken dat er soms grote terughoudendheid is met betrekking tot politiek gevoelige onderwerpen. Medewerkers weten dat in zulke gevallen veel moet worden afgestemd, verkrampen soms, of lopen soms zelfs weg van (politiek) moeilijke onderwerpen. Bij communicatie wordt 'beeld' steeds belangrijker. Momenteel is bij Rijkswaterstaat niet de kennis, noch de mankracht om snel en structureel met beeldmateriaal, zoals animatie, een bericht te versterken.

Het Kabinet Rutte I en II voeren bezuinigingen door. Dit betekent dat er prioriteiten gesteld moeten worden om mankracht en budget zo efficiënt mogelijk in te zetten voor hun doelen. Medewerkers hebben nog onvoldoende begrip van deze prioriteiten, hun budget en de financiële waarde van hun doelen. Er is dus betrekkelijk weinig besef van het financiële aspect van communicatie. Er zijn geen of nauwelijks consequenties verbonden aan initiatieven of voorstellen met betrekking tot communicatie.

De dubbele structuur van de communicatie bij Rijkswaterstaat maakt het lastig om snel en kortdurend te reageren op issues. Er moet veel afgestemd worden en het is vaak lastig om de juiste persoon of kennis te vinden of te verkrijgen.

Het meetbaar maken van de waarde van communicatie is moeilijk. Maar het is zeker bijna onmogelijk als geen nullijn of meetbare doelen worden gesteld of aangegeven. Door de antwoorden te labelen is duidelijk geworden dat circa 10 procent van de antwoorden (20 van de 204) een positieve lading heeft, terwijl 15 procent (31 antwoorden van de 204) een negatieve lading heeft. De onderwerpen met de meeste positieve labels hebben betrekking op het gedrag en de vaardigheden van medewerkers en wat betreft de organisatie op goed stakeholdermanagement en de heldere en uniforme Rijkswaterstaatsgedachte: 'één Rijkswaterstaat'. De onderwerpen met de meeste negatieve labels hebben betrekking op het ontbreken van doelen, strategie, het risicovermijdend werken en de hiërarchische structuur, het ontbreken van metingen en het gebruik van de communicatiemiddelen.

Er zou voorzichtig geconcludeerd kunnen worden dat er een balans is tussen positieve en negatieve lading en dat dit aantoont dat de respondenten trots zijn op wat er in Rijkswaterstaat is bereikt, maar tegelijkertijd professioneel genoeg zijn om open en transparant de zwakke plekken en mogelijke verbeterpunten aan te wijzen.

Naar aanleiding van de bevindingen van het onderzoek worden in het volgende hoofdstuk suggesties gedaan voor verbeteringen in de inrichting van communicatie binnen Rijkswaterstaat zodat zij haar verhaal, nieuws en content op een proactievare en actuelere wijze naar buiten kan brengen.

8. Aanbevelingen

In het hoofdstuk Aanbevelingen worden naar aanleiding van resultaten en de conclusies adviezen opgesteld zodat Rijkswaterstaat meer op een proactieve en actuele wijze zou kunnen communiceren met de buitenwereld.

1. Maak duidelijkheid waar de expertise zit

Om snel te kunnen communiceren is vakkennis nodig over het desbetreffende onderwerp. Echter er wordt veel tijd gebruikt om collega's met de specifieke kennis en vaardigheden te vinden. Na enkele jaren heeft de medewerker wellicht een netwerk opgebouwd, maar dat zal ongetwijfeld niet compleet en up-to-date zijn. Immers: collega's komen en gaan. Respondenten geven aan dat het soms moeilijk is om de juiste persoon met de ervaring en kennis te vinden. Door experts in kaart te brengen en ze vindbaar te maken in een Expertise Finder, kan een oplossing worden geboden voor het probleem. Iedere medewerker kan worden gevraagd, op slechts één pagina, zijn of haar persoonlijke profiel op te stellen, om zo ervaring, expertise, rollen, dossiers, vaardigheden en interesses te delen. Is de collega een expert op het gebied van tunnels, scheepvaart, zeehonden, of een ander thema, of heeft hij of zij veel ervaring met een bepaalde stakeholder? Op deze plek kunnen de, over jaren opgebouwde, kennis en vaardigheden gedeeld worden met collega's.

2. Gebruik succesverhalen (maar ook de minder succesvol verlopen communicatie)

Succesverhalen doorgeven is één van de manieren om aan de buitenwereld de waarde van Rijkswaterstaat duidelijk te maken. Het zijn voorbeelden hoe Rijkswaterstaat kan communiceren met haar stakeholders, maar ook hoe intern collega's met elkaar zijn verbonden, samenwerken en prachtige dossiers maken. Met deze kennis kan Rijkswaterstaat de effectiviteit en efficiëntie van haar communicatie verhogen. Successen komen als de medewerkers de successen en oplossingen luid durven te roepen, hun vaardigheden en expertise kenbaar maken, trots zijn, hun collega's coachen, en dan zó dat de kennis wordt vergroot en resultaten worden afgeleverd. De waarde zou zelfs misschien kunnen worden gemeten, financieel en in tijd. De succesverhalen kunnen worden verzameld en bewaard in een digitale bibliotheek. Elk verhaal moet makkelijk te vinden en te begrijpen zijn. Een simpele pagina die verwijst naar wie de eigenaar is van het succes, de essentie, de waarde ervan en met een link naar het oorspronkelijke dossier.

Niet alleen successen zouden gedeeld moeten worden, maar ook teleurstellingen. Medewerkers moeten ook de andere kant zien van communicatie, wanneer het niet goed gaat. Op die manier kan men ook daarvan leren.

3. Betrek elke Rijkswaterstaat medewerker, eens per jaar, in een inspirerende dagactiviteit

Rijkswaterstaat met één gezicht, met een uitstekende reputatie komt er niet zonder hard werken. Hoe blijven de medewerkers trots op hun organisatie, hoe blijven ze verbonden met elkaar en met de buitenwereld? In het interview met Shell Productie en Technologie werd de Safety Day besproken, waar wereldwijd 90.000 werknemers één volledig dag nemen om veiligheidsmateriaal, aangeboden door de top van het management, te behandelen, maar ook de ruimte krijgen dat op lagere niveaus op hun eigen wijze in te vullen. Alle medewerkers worden betrokken, ook de leiders; allen delen en leren, vaak door inspirerende activiteiten. Zo krijgt elke medewerker het gevoel deel uit te maken van iets groters. Trots, leren en delen, motivatie, door social media, video's, bloggers en soms met persberichten! Bij zo een gelegenheid kan niet alleen kan beleid goed doorgevoerd worden naar elke medewerker, maar kan men ook (vanuit alle lagen) initiatieven en verbeterpunten achterhalen. Zo kunnen ook op creatieve wijze workshops en cursussen gegeven worden voor de communicerende medewerker. Uiteraard kan deze aanbeveling ook specifiek op communicatiemedewerkers gericht zijn. Dan zou een dagactiviteit een goed moment zijn om het communicatiebeleid aan alle lagen van de communicatieketen bekend te maken.

4. Investeer in één communicerende Rijkswaterstaat

Wanneer experts geïdentificeerd zijn, kunnen ze gericht verder opgeleid worden tot verhalenverteller, tenminste als ze daarvoor openstaan. Zij kunnen dan communicatieproducten, als blogs, artikelen of zelfs korte video's, maken om het werk achter de grote werkzaamheden te delen met de buitenwereld. Hiervoor is wel de inzet en ambitie nodig van de organisatie en de

communicatieketen om zulke medewerkers actief te benaderen en op te leiden. De respondenten geven aan dat 'de communicerende organisatie', waarbij elke medewerker een ambassadeur is, het doel voor de toekomst is. Rijkswaterstaat zou dit in gang kunnen zetten door ook elke enthousiaste medewerker op te leiden omdat juist zij ook moeten gaan communiceren met de buitenwereld.

Kennis kan ook worden vergroot door het opzetten van professionele 'communities', waar een groep mensen elkaar vinden door een gemeenschappelijke interesse of doel. Interne, maar ook externe, netwerken en discussiegroepen kunnen worden gevormd om de interactie aan te gaan. Bij Yammer geldt als nadeel dat vaak geen moderator aanwezig is, en discussies zelden worden gesloten of opgeslagen. In Sharepoint is dat anders. Elke groep heeft daar een moderator en discussies moeten worden gelinkt aan een onderwerp of expertisegebied. En bovendien kan worden aangegeven of een antwoord kan worden beschouwd als "de beste".

Het vormen van dit soort nieuwe netwerken en het delen van kennis kan dan mogelijk leiden tot een verbetering in communicatie. De buitenwereld moet immers 'naar binnen' worden gehaald.

5. Ga in gesprek over de communicatiestructuur

De respondenten geven aan dat de huidige dubbele structuur in bepaalde communicatiezaken hen soms niet in staat stelt snel en adequaat te communiceren. Er moet blijkbaar veel afgestemd worden. Waar de werkelijke verantwoordelijkheden en mandaat liggen is ook niet altijd even duidelijk. Respondenten hebben het gevoel dat zij soms vrijheid missen en te vaak verantwoording moeten afleggen. Het gaat immers over zoveel schijven. De onderzoeker geeft geen advies hoe de structuur anders ingericht zou moeten worden, maar herkent hierin wel een knelpunt. Er zijn verschillende modellen beschikbaar om de structuur anders in te richten. Een gesprek hierover zal moeten worden geïnitieerd en de uitkomsten ook door de medewerkers gedragen moeten worden.

6. Stel en communiceer prioriteiten voor het komende jaar

Door de huidige bezuinigingen kan Rijkswaterstaat niet alles communiceren wat ze ambieert, immers het budget en mankracht is niet altijd toereikend. Rijkswaterstaat stelt prioriteiten met welke onderwerpen zij het komende jaar actief naar buiten wil komen. Dit wordt ook vastgelegd in agenda's. Door de betrokkenheid van diensten en medewerkers te vergroten, kan er een sterkere basis worden gelegd en krijgen de medewerkers meer begrip over wat wel of niet te doen ("buy-in"). Pro-activiteit kan worden vergroot.

Door nog nadrukkelijker in gesprek te gaan met de diensten kunnen grote werkzaamheden, projecten, jubileums en terugkomende onderwerpen als het strooien van zout en droogteseizoen, in kaart worden gebracht, worden toegevoegd aan de agenda en communicatiedossiers opgesteld worden. Zo zijn communicatiemedewerkers al tijdig op de hoogte wat er het komende jaar gaat spelen en zijn ze beter voorbereid. Wanneer een onderwerp een jaar niet aan bod komt, zou daarvoor ook begrip moeten worden verkregen.

7. Communiceer beleid diep in de organisatie

Het communiceren van centraal gedefinieerde uitgangspunten en richtlijnen door de hele organisatie is niet altijd even efficiënt. De afstand tussen de hiërarchisch lagen kan hiervoor een verklaring zijn, of de regionale verspreiding over het land zonder dat er duidelijke verbindingen zijn tussen de afdelingen. De statistische basis voor deze conclusie is zwak, maar de zorgen lijken voornamelijk uit de regionale, maar soms ook uit landelijke diensten te komen. Termen worden gebruikt als 'niet voor iedereen duidelijk', weinig geregeld, verknijpt, soms paniekvoetbal, niet vastomlijnd. Een scherpe aanbeveling kan de onderzoeker niet bieden, maar dit is wellicht een onderwerp voor een vervolgonderzoek. Dit zou door een afstudeerder onderzocht kunnen worden.

Rijkswaterstaat zou echter meer kunnen doen om de strategie beter te delen en uit te leggen door alle lagen van de organisatie. Relevante beslissingen in vergaderingen zouden bijvoorbeeld onmiddellijk gedeeld kunnen worden met de werknemers. Want niet alleen het publiek, maar ook de medewerker is "hongerig" naar meer en meer informatie.

9. Implementatie

In dit hoofdstuk wordt de wijze waarop aanbevelingen geïmplementeerd kunnen worden weergegeven. Het implementatieplan ondersteunt de aanbevelingen door aan te geven wat gedaan wordt, door wie, wanneer en wat de kosten hiervan zijn.

In dit hoofdstuk biedt de onderzoeker een implementatieplan aan. Het implementatieplan omvat actiepunten die zijn gebaseerd op de gegeven aanbevelingen. Hierbij moet Rijkswaterstaat zich realiseren dat voorgestelde mogelijkheden voor verandering niet vanzelf gaan, en dat er mogelijk zelfs tegenkrachten kunnen zijn. Volgens Boonstra (2013) kunnen factoren als een slecht functionerend topmanagement, cultuurverschillen en spanningsvelden, conflicterende strategische prioriteiten, onvoldoende neerwaartse en opwaartse verticale communicatie, het onderschatten van machtsprocessen en belangentegenstellingen negatieve invloed hebben op het implementeren van de gestelde actiepunten. Daardoor wordt ook het veranderproces tegengewerkt.

Door een heldere missie en strategische koers te formuleren kunnen misstanden en verwarring over de doelen en de richting van het veranderproces voorkomen worden.

Ook is vernieuwing en verandering alleen mogelijk als zowel naar de harde kanten als naar de minder harde kanten van de organisatie gekeken wordt. Dus niet enkel strategie, structuur en technologie dienen te worden bekeken, maar ook zaken als cultuur en gedrag van werknemers dienen in dit proces te worden meegenomen. Het topmanagement moet tijdens veranderingen een actieve voorbeeldrol aannemen zodat er een mandaat is om de verandering te steunen en zodoende te sturen. Door open en regelmatig te communiceren over veranderingen kunnen onzekerheden en wantrouwen voorkomen worden zodat het veranderproces en de implementatie van onderstaande punten zo soepel mogelijk verlopen (Boonstra, 2013).

De genoemde factoren die van invloed zijn bij verandering dient Rijkswaterstaat in het oog te houden wanneer zij de aangegeven actiepunten wil implementeren. De onderstaande actiepunten noemt de onderzoeker 'low hanging fruit', omdat het zaken betreft die relatief gemakkelijk implementeerbaar zijn, op korte termijn voor lage kosten realiseerbaar, en met slechts kleine accentverschuivingen binnen bestaande functies.

1. Identificeer experts	
Wat	Rijkswaterstaat dient interne experts over bepaalde onderwerpen te identificeren en deze bekend maken aan de organisatie. Zij kunnen met hun expertise veel nut hebben bij communicatieboodschappen over onderwerpen als droogte, werkzaamheden etcetera.
Wie voert het uit	Elke medewerker kan zichzelf of een collega voordragen als expert. Een team of collega zou het project leiden en verder ontwikkelen.
Wanneer	Kan direct gestart worden. Er moet wel eerst een team samengesteld worden om het project op te starten, verder te ontwikkelen en te steun te verkrijgen. Het opstarten en identificatie van experts kan ca. 3 maanden in beslag nemen.
Kosten	Beloning voor aandragen van, of accepteren van functie 'expert' Er kan een accentverschuiving in functie plaatsvinden voor de organisatie en ontwikkeling van deze aanbeveling.

2. Leid experts op tot verhalenverteller	
Wat	Nadat experts geïdentificeerd zijn, kunnen er communicatie- en mediatrainingen gegeven worden zodat zij effectief hun kennis kunnen inzetten voor communicatieve doeleinden. Deze experts kunnen hun kennis omzetten naar interessante en aantrekkelijke communicatieproducten.
Wie voert het uit	De communicatieafdeling van de Bestuursstaf en de Corporate Dienst kunnen deze trainingen opzetten.
Wanneer	Voordat experts geïdentificeerd zijn, moet duidelijk gemaakt worden welke vaardigheden zij moeten beheersen. Wanneer dit duidelijk is en trainingen ontwikkeld zijn, kunnen ze gegeven worden.
Kosten	Kosten van trainingen. Er kan een accentverschuiving in functie plaatsvinden voor de organisatie en ontwikkeling van deze aanbeveling.

3. Begin met het delen van succes (en minder succes) verhalen	
Wat	Het is van belang dat succes- (en minder succes) verhalen gedeeld worden met de organisatie. Niet alleen is het leuk om over collega's en hun communicatie te lezen, maar ook leerzaam. Door zulke verhalen te delen om de organisatie kan men zien welk effect bepaalde communicatie-uitingen in de praktijk kunnen hebben.
Wie voert het uit	De Corporate Dienst kan deze verhalen verzamelen en plaatsen op het intranet van Rijkswaterstaat.
Wanneer	Nadat deze verhalen verzameld zijn, kunnen ze gedeeld worden op het intranet.
Kosten	Kosten van uitbreiding van het intranet. Er kan een accentverschuiving in functie plaatsvinden voor de organisatie en ontwikkeling van deze aanbeveling.

4. Stel een prioriteitenlijst en planning op voor volgend jaar	
Wat	Om tijd, energie en geld efficiënt te besteden zou Rijkswaterstaat een prioriteitenlijst moeten maken met onderwerpen die het komende jaar actief gecommuniceerd gaan worden. Hierbij kunnen voor- en vroegtijdig dossiers aangemaakt worden zodat dezelfde onderwerpen gemakkelijk op een ander tijdstip, door andere medewerkers, ingezet kunnen worden. Hierdoor wordt duidelijk op welke

	onderwerpen ingezet gaat wordt, door wie, wanneer en hoe.
Wie voert het uit	De communicatieafdeling van de Bestuursstaf en Corporate Dienst kunnen samen beslissen welke onderwerpen prioriteit krijgen en hoe deze het komende jaar ingezet worden.
Wanneer	Het maken van deze prioriteitenlijst zou van start kunnen gaan tijdens een geplande vergadering met een team van de Bestuursstaf en Corporate Dienst.
Kosten	Er kunnen kosten gemaakt worden bij de productie van communicatiemiddelen bij de geplande uitingen. De Bestuursstaf en Corporate Dienst zouden per jaar een budget moeten afspreken voor deze onderwerpen. Er kan een accentverschuiving in functie plaatsvinden voor de organisatie en ontwikkeling van deze aanbeveling.

5. Start met de organisatie van een 'communicatiedag'	
Wat	Door een evenement te organiseren voor alle communicatiemedewerkers kunnen er lezingen en workshops gegeven worden over communicatie bij Rijkswaterstaat, of evaluatie plaatsvinden over de huidige stand van zaken. Dit evenement biedt ook een goede kans om belemmeringen bespreekbaar te maken bij veranderingen in de organisatie en de communicatie. Ook is dit een goed moment om de prioriteitenlijst te presenteren en succes- en minder- succesverhalen te delen.
Wie voert het uit	De Bestuursstaf zou zijn rol als hoofd Communicatie kunnen innemen door deze communicatiedag te organiseren in samenwerking met de Corporate Dienst.
Wanneer	De organisatie van een communicatiedag zou na het identificeren van experts, opleiden van, delen van succesverhalen en het maken van een prioriteitenlijst een goed moment zijn. De organisatie van een evenement kan een aantal maanden kosten.
Kosten	De kosten van een evenement zijn afhankelijk van de invulling ervan. Zijn er ingehuurde sprekers aanwezig? Wat zijn de kosten voor de locatie, catering en activiteiten? In ieder geval dient Rijkswaterstaat rekening te houden met 'verloren productie' omdat communicatiemedewerkers onder werktijd bij het evenement zijn. Er kan een accentverschuiving in functie plaatsvinden voor de organisatie en ontwikkeling van deze aanbeveling.

6. Begin het gesprek over de structuur	
Wat	De huidige structuur belemmert de snelheid van communicatie volgens de respondenten. Om de ambitie van proactief en actueel communiceren kracht bij te zetten zou er mogelijk een gesprek gestart kunnen worden om problemen bespreekbaar te maken en om te kijken welke oplossingen er zijn. Dit zou een onderwerp kunnen zijn voor de communicatiedag. Als problemen bespreekbaar worden, kan men zoeken naar welke middelen helpen om diensten snel met elkaar te laten schakelen.
Wie voert het uit	De hoofden van alle diensten zouden eerst kunnen samenkomen om het onderwerp te bespreken, waarna er aan andere lagen en collega's gevraagd wordt hoe zij de situatie zien.
Wanneer	Dit zou bij het volgende hoofdenoverleg plaats kunnen vinden. Het zou ook een onderwerp kunnen zijn om te bespreken tijdens de communicatiedag.
Kosten	Mogelijke kosten van besproken oplossingen, b.v. van een nieuw intern communicatiemiddel. Er kan een accentverschuiving in functie plaatsvinden voor de organisatie en ontwikkeling van deze aanbeveling.

7. Start onderzoek efficiëntie intern communicatiebeleid	
Wat	De respondenten hebben aangegeven dat communicatiestrategie en -visie niet altijd goed de organisatie in worden gecommuniceerd. Dit zou een onderwerp kunnen zijn bij een communicatiedag. Het kan ook een onderwerp zijn om door een afstudeerstagiair te laten onderzoeken.
Wie voert het uit	De communicatieafdeling van de Bestuursstaf zou een afstudeerstagiair kunnen aannemen om dit onderzoek uit te voeren. Een medewerker van de Bestuursstaf zou de stagiair moeten begeleiden.
Wanneer	Vanaf september 2016 of februari 2017 zou een afstudeerstagiair van start kunnen gaan.
Kosten	De kosten van een afstudeerstagiair. Er kan een accentverschuiving in functie plaatsvinden voor de organisatie en ontwikkeling van deze aanbeveling.

8. Zet meetbare doelen voor communicatie en maak collega's financieel sensitief	
Wat	Door meetbare doelen te stellen aan de communicatie-uitingen, kunnen deze gemeten worden. Zo wordt duidelijk of het gebruikte communicatiemiddel ook effectief is, en de kosten waard zijn. Zo kun je medewerkers financieel sensitief maken door ze bekend te maken met de consequenties van hun communicatie-uitingen en hoe ze daar efficiënt mee moeten omgaan. Zo dwing je collega's ook om goed te evalueren na de inzet van een communicatiemiddel en kun je ze hierop aanspreken. Ook is dit een goed middel om succes- en minder succesverhalen te generen.
Wie voert het uit	De communicatieafdeling van de Bestuursstaf en Corporate Dienst in samenwerking met de managers en directeurs van alle diensten zouden meetbare doelen moeten formuleren waar elke dienst die zich bezighoudt met communicatie aan moet houden. Daarnaast kunnen zij ook workshops organiseren om collega's te wijzen op de financiële consequenties van communicatie en ze financieel sensitief te maken.
Wanneer	De hoofden van alle diensten zouden eerst samen kunnen komen om het onderwerp te bespreken, waarna er andere communicatiemedewerkers betrokken worden om meetbare doelen te formuleren. Vervolgens zouden er trainingen en workshops georganiseerd worden. Het formuleren van meetbare doelen en het ontwikkelen en geven van de workshops zou een jaar kunnen kosten.
Kosten	Er kunnen kosten bijkomen voor de organisatie van de workshops zoals een spreker. Er kan een accentverschuiving in functie plaatsvinden voor de organisatie en ontwikkeling van deze aanbeveling.

10. Discussie

In dit hoofdstuk worden de beperkingen besproken die tijdens het onderzoek naar voren zijn gekomen.

Het doel van het onderzoek is om te achterhalen hoe Rijkswaterstaat de communicatie zo moet inrichten zodat zij haar verhaal, nieuws en content op een proactieve en actuele wijze naar buiten kon brengen. Als invalshoek heeft de onderzoeker ervoor gekozen om voor een groot gedeelte van zijn onderzoek zijn respondenten binnen Rijkswaterstaat te zoeken. De onderzoeker heeft de keuze gemaakt om vrijwel alleen communicatieadviseurs te interviewen. De validiteit van het onderzoek wordt enigszins beperkt doordat er weinig persvoorlichters en andere communicatiemedewerkers 'verderop' in de organisatie zijn benaderd. Elke organisatieonderdeel is wel betrokken, maar niet alle 'communicatiefuncties' zijn benaderd. De onderzoeker heeft deze keuzes gemaakt omdat anders de onderzoeksdoelgroep te groot zou worden voor de gegeven tijd van het onderzoek.

Daarnaast is de onderzoeksvraag erg breed. Het geeft niet per se een concreet onderzoekspunt aan, aangezien communicatie op zichzelf al een breed begrip is. Doordat het onderzoeksmodel een holistische kijk op communicatie geeft, heeft de onderzoeker, vanwege het tijdsaspect, keuzes moeten maken over wat er precies zou worden onderzocht. Hierdoor zijn wellicht onderwerpen niet onderzocht die ook hun invloed kunnen hebben op het onderzoek, de vragen en de resultaten. De keuze voor het TOCOM-model (van Gemert & Woudstra, 2005) blijft overeind staan. Het is het juiste model voor het onderzoek omdat geen ander theoretisch model de brede kijk geeft die hierbij nodig is.

De interviewstijl van de onderzoeker heeft invloed gehad bij het onderzoek en zodoende ook op de resultaten. Hij heeft respondenten vaak ruim de vrijheid gegeven in het beantwoorden van vragen waardoor de respondenten niet altijd een concreet antwoord gaven. Het gaf de onderzoeker wel heel veel bijkomende bruikbare informatie, maar hij moest soms diep graven om het antwoord op een vraag te krijgen. Hierdoor duren interviews soms langer dan gepland.

Verder valt op te merken dat het aantal interviews de onderzoeker veel tijd heeft gekost. In een maand tijd werden 21 interviews afgenomen, nodig om een zo goed onderbouwd onderzoek mogelijk te maken. Naast de interviews zelf kosten de voorbereiding ervan, het bezoeken van alle respondenten op hun werkplek in verschillende steden, de nodige tijd. Ten slotte zorgde ook het uitschrijven en documenteren van de interviews dat dit deel van het onderzoek relatief veel tijd nodig heeft gehad. In verband met de deadline kunnen hierdoor andere aspecten van het onderzoeken relatief onderbelicht raken.

Tot slot moet worden opgemerkt dat het onderzoek naar de inrichting van communicatie bij vergelijkbare organisaties niet een representatieve kijk geeft op het hele werkveld. Wel is er een bewuste keuze gemaakt welke organisaties zouden worden meegenomen in het onderzoek. Op deze manier is geprobeerd om een zo divers mogelijke kijk te kunnen bieden, maar deze organisaties zijn niet representatief voor het gehele werkveld.

Literatuurlijst

- Aarts, N., Rooij, H van. (2014). In dienst van beleid of in dienst van de democratie? Geraadpleegd op 20 april via http://www.logeion.nl/l/library/download/urn:uuid:2314944e-3c5d-4e86-bb0e-5e44dc7c4afb/overheidscommunicatie.pdf?format=save_to_disk&ext=.pdf
- Baarda, B. (2005). *Basisboek Kwalitatief Onderzoek*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers.
- Baarda, B. (2007). *Basisboek Interviewen*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers.
- Baarda, B. (2010). *Basisboek Enquêteren*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers.
- Baetens, T. (2014). Deel je Rijk - Relevante trends voor overheidscommunicatie. Geraadpleegd op 29 februari 2016 via <https://www.rijksoverheid.nl/binaries/rijksoverheid/documenten/rapporten/2013/06/27/deel-je-rijk-relevante-trends-voor-overheidscommunicatie/rapport-deel-je-rijk.pdf>
- Berenschot (2016, 20 april). Benchmark Communicatie: veranderende rol persvoorlichting. Geraadpleegd op 5 februari 2016 via <http://nieuws.berenschot.nl/radicaal-nieuwe-rol-voor-de-persvoorlichter/>
- Birkigt, K., Stadler, M. M., & Funck, H. J. (1986). *Corporate identity: Grundlagen, Funktionen, Fallbeispiele*. München: Redline Wirtschaft.
- Boer, M. (2012). *Handboek voor de interne communicatiespecialist*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers.
- Boonstra, J. (2013). Succesfactoren voor grootschalige veranderingsprocessen. Geraadpleegd op 20 juli 2016 via <http://www.jaapboonstra.nl/wpcontent/uploads/2013/01/Succesfactoren.pdf>
- Dandridge, T.C., Mitroff, I., & Joyce, W.F. (1980). *Organizational Symbolism: A Topic to Expand Organizational Analysis*. Academy of Management Review
- Eck, van R.J., Frank, van D., & Groot, de C. (2013). Demografische ontwikkelingen 2010-2014. Ruimtelijke effecten en regionale diversiteit. Den Haag: Uitgeverij PBL.
- eNcommunicatie (2016, 4 januari). Nieuwe opdracht: Programma Modernisering Kustwacht. Geraadpleegd op 25 februari 2016 via <http://www.encommunicatie.nl/Nieuws/04-01-2016-Start-Kustwacht/>
- European Excellence Awards (2015). Winners 2015. Geraadpleegd op 24 februari 2016 via <http://eu.excellence-awards.com/winners-2015/>
- Gemert, L. van & Woudstra, E. (1999). Designing a strategic communication plan. *South African Journal for Communication Theory and Research*, 25, 1-2, 73-87.
- Gemert, L. van & Woudstra, E. (2005). *Become a communication expert*. Enschede: Toegepaste Communicatiewetenschap, Universiteit Twente.
- Goldhaber, G.M. (1993). *Organizational Communication*. San Diego: Brown & Benchmark
- Grunig, J. (1992). *Excellence in Public Relations and Communication Management*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associations.

- Hallahan, K. (2007). *Defining Strategic Communications*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associations.
- Kustwacht (n.d.). Over ons. Geraadpleegd op 23 februari 2016 via <https://www.kustwacht.nl/nl/algemeen.html>
- Logeion (n.d.). Trends in het communicatievak 2013-2014. Geraadpleegd op 2 maart 2016 via http://www.logeion.nl/l/library/download/urn:uuid:4294b766-893b-4392-bbcf-574a0a8ed202/pdf+trends+voor+website+logeion+-+apt.pdf?format=save_to_disk&ext=.pdf
- Middel, R. (n.d.). Daar hebben we toch communicatie voor. Geraadpleegd op 3 maart 2016 via <http://www.onderzoek.hu.nl/~media/sharepoint/lectoraat%20overheidscommunicatie/2002/ls1nieuw.pdf>
- Mulders, M. (2007). *75 managementmodellen*. Amsterdam: Noordhoff Uitgevers B.V.
- Peters, T., & Waterman, R. (1982). *In Search of Excellence*. New York: HarperCollins Publishers.
- ProRail (n.d., a). Over ProRail. Geraadpleegd op 12 februari 2016 via <http://www.prorail.nl/reizigers/over-prorail>
- ProRail (n.d., b). Corporate Governance. Geraadpleegd op 12 februari 2016 via <http://www.prorail.nl/reizigers/over-prorail/corporate-governance>
- Riel, C. B. M. van & Balmer, J. M.T. (1997). Corporate Identity: the concept, its measurement and management. *European Journal of Marketing*, 31, 5-6, 340-355.
- Rijksoverheid (n.d.). Ontwikkeling van overheidscommunicatie. Geraadpleegd op 5 februari 2016 via <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/overheidscommunicatie/inhoud/ontwikkeling-in-overheidscommunicatie>
- Rijkswaterstaat (2009). Sociaal Jaarverslag Rijk 2009. Geraadpleegd op 11 februari 2016 via <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/overheidspersoneel/documenten/jaarverslagen/2010/05/12/sociaal-jaarverslag-rijk-2009>
- Rijkswaterstaat (2011 a). Interne presentatie voor nieuwe collega's. Geraadpleegd op 2 februari 2016 via http://corporate.intranet.rws.nl/Kennis_en_Expertise/Bedrijfsvoering/Communicatie/Communicatiemiddelen/Rapport/
- Rijkswaterstaat (2011 b). Ondernemingsplan 2015. Geraadpleegd op 20 maart 2015 via http://www.rijkswaterstaat.nl/images/Ondernemingsplan%202015_tcm174-308047.pdf
- Rijkswaterstaat (2014 a). Trendanalyse RWS Next. Geraadpleegd op 12 februari 2016 via https://staticresources.rijkswaterstaat.nl/binaries/Trendanalyse%20RWS%20NEXT_tcm21-64294.pdf
- Rijkswaterstaat (2014 b). Ambities en speerpunten. Geraadpleegd op 9 februari 2016 via <http://corporate.intranet.rws.nl/Content/Media/f8573494-8269-455d-8e72-ad59fc69d725/Ambitie%20en%20Speerpunten%202014.pdf>
- Rijkswaterstaat (2016 a). Onze organisatie. Geraadpleegd op 2 februari 2016 via <http://www.rijkswaterstaat.nl/over-ons/onze-organisatie/index.aspx>

- Rijkswaterstaat (2016 b). Onze missie. Geraadpleegd op 2 februari 2016 via <http://www.rijkswaterstaat.nl/over-ons/onze-organisatie/onze-missie/index.aspx>
- Rijkswaterstaat (2016 c). Organisatiestructuur. Geraadpleegd op 2 februari 2016 via <http://www.rijkswaterstaat.nl/over-ons/onze-organisatie/organisatiestructuur/index.aspx>
- Rijkswaterstaat (2016 d). Kernwaarden. Geraadpleegd op 2 februari 2016 via <http://corporate.intranet.rws.nl/organisatie/kernwaarden/>
- Rijksbreed Kennisnetwerk Social Media (2015, 26 maart). De Newsroom van Buitenlandse Zaken & kosten webcare. Geraadpleegd op 23 februari via <https://webcareoverheid.wordpress.com/2015/03/26/de-newsroom-van-buitenlandse-zaken-kosten-webcare/>
- Ruler, B. van. (2005). *Communicatiemanagement*. Amsterdam: Boom Lemma uitgevers.
- Setz, M. (2014). *Het Bedrijfskundige Oog*. Den Haag: Uitgever Globia Publishers BV.
- Shell (n.d.). Over Shell in Nederland. Geraadpleegd op 9 maart 2016 via <http://www.shell.nl/over-ons/netherlands/about-shell-netherlands.html>
- Skyrme, D. (2002). *Best Practices in Best Practices*. Newbury: David Skyrme Associates.
- Trompenaars, F., & Coebergh, P.H. (2014). *100+ Management Models*. Oxford: Infinite Ideas Limited.
- Valk, L. van der. (2011, 24 juni). Ministeries hebben ruim 600 communicatiebanen. Geraadpleegd op 5 maart 2016 via <http://www.nrc.nl/handelsblad/2011/06/24/ministeries-hebben-ruim-600-communicatiebanen-12022608>
- Valk, de W. (2016, 12 januari). Dit verandert er op jouw communicatieafdeling in 2016. Geraadpleegd op 2 maart 2016 via <https://www.frankwatching.com/archive/2016/01/12/dit-verandert-er-op-jouw-communicatieafdeling-in-2016/>
- Worrell, L. (n.d.). Klanten op social media: houd ze in de gaten! Geraadpleegd op 29 februari 2016 via <http://www.dutchcowboys.nl/socialmedia/klanten-op-social-media-houd-ze-in-de-gaten>
- Quirke, B. (2008). *Making the Connections: Using Internal Communication to Turn Strategy Into Action*. Farnham, Surrey: GowerPublishing

Bijlagen

Bijlage I. Topic guide

Inleiding

- naam en studie
- doel onderzoek
- toestemming opname
- uitleg TOCOM-model

1. Uw positie in de organisatie

- Wat is uw functie, taken en verantwoordelijkheden?
- Met wie of welke functies/stakeholders communiceert u regelmatig?
- Kunt u het krachtenveld t.a.v. communicatie waarin u opereert omschrijven?
- Communiceert u ook naar buiten toe? Op welke manieren? En wat zijn hier de uitdagingen? Voorbeelden van succesvol en minder succesvol?
- Zijn er beperkingen, instructies hoe u communiceert naar buiten? Hoe bent u op de hoogte gebracht van deze instructies?
- Van wie ontvangt u signalen van buiten en hoe stemt u dit intern af?

2. Primaire doelen van de communicatie van uw organisatie

- Kunt u de communicatiestructuur omschrijven?
- Voldoet deze structuur?
- Hoe beschrijft u de communicatiecultuur in uw organisatie?
- Wat zijn de succescriteria voor communicatie in uw organisatie?
- Hoe wordt dat gemeten?

3. Algemeen communicatie- en managementbeleid op uw locatie

- Op welke wijze worden centraal beleid en richtlijnen in uw organisatie gecommuniceerd? Beschouwt u dat als efficiënt?
- Hoe communiceert u met andere afdelingen?
- Zijn er verschillen in de communicatie tussen afdelingen?
- Kunt u best practices en/of verbeterpunten noemen?

4. Communicatiemiddelenmix

- Welke geschreven, verbale en/of digitale communicatiemiddelen zet u in? Waarom? Is het succesvol?
- Vind u de door u gebruikte mix optimaal?
- Welke social media gebruikt u en op wat voor basis heeft u een keuze gemaakt?

5. Sterke en zwakke punten van de organisatie t.a.v. de communicatie

6. Communicatie-uitdagingen van de organisatie

7. Concrete maatregelen voor verbetering van de communicatie

- Hoe kunnen deze opgelost worden?
- Hoe wordt dat financieel gerealiseerd?

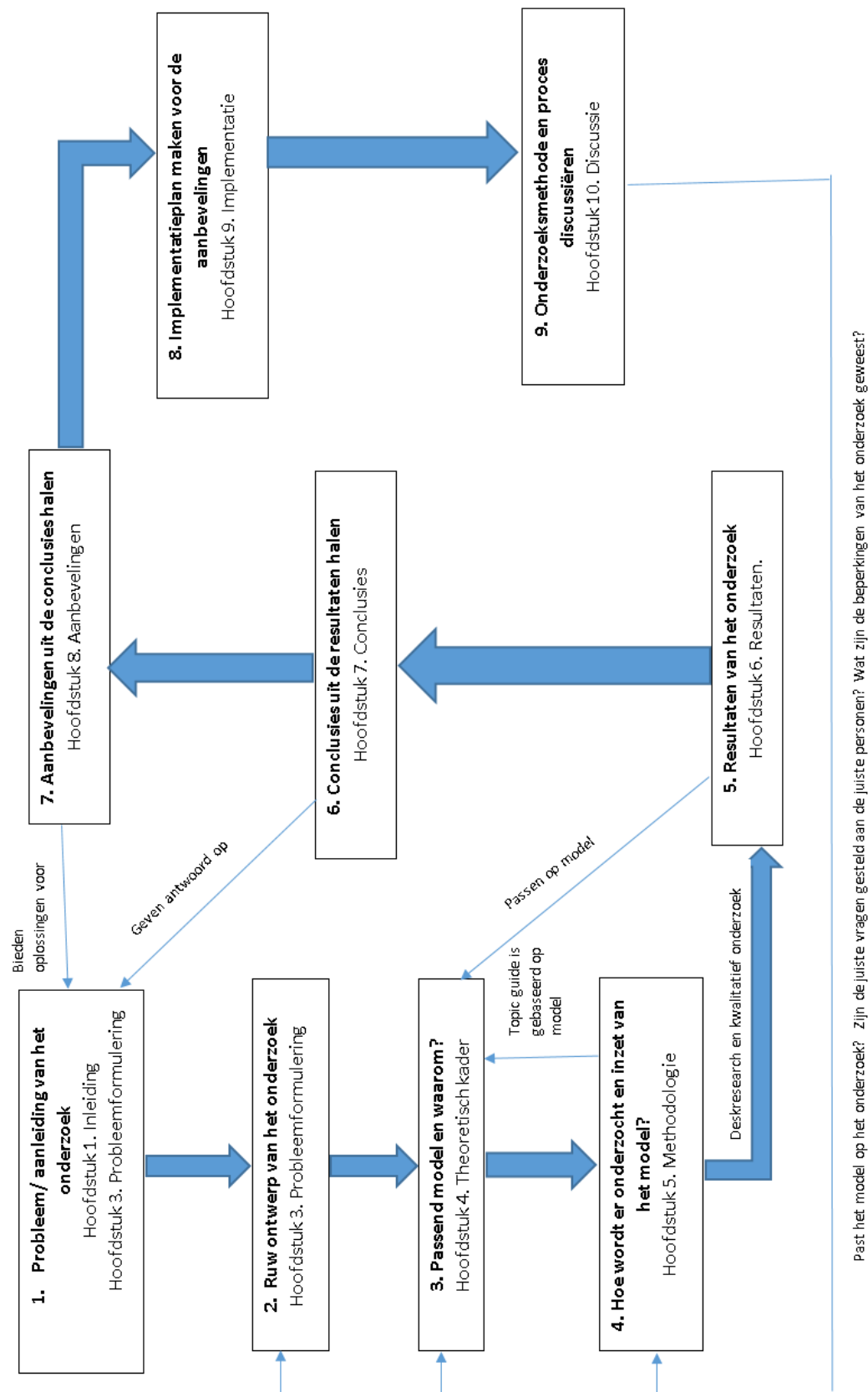
8. Verleden, heden en toekomst

- Hoe communiceerde uw organisatie 10 jaar geleden, heden en in de toekomst?
- Welke ontwikkelingen ziet u in het gedrag en vaardigheden bij de werknemers nu en in de komende jaren?
- Hoe gaat u die veranderingen gebruiken?
- Welke maatregelen neemt u zelf op dat gebied?

9. Afsluiting

- Zijn er vragen die ik niet heb gesteld en die u wel had verwacht in het kader van dit interview? Een laatste opmerking?
- Dank voor uw tijd en medewerking. Mag ik u per email benaderen indien ik nog een enkele vraag heb?

Bijlage II. Visuele schets proces van het onderzoek



Bijlage III. Respondentschema

Medewerkers Rijkswaterstaat

Bestuursstaf:

- Lars Poppes – Hoofd Communicatie
- Job Stuijt - Senior Adviseur Communicatie
- Stefanie Overdijk - Senior persvoorlichter

Corporate Dienst:

- Diederik Lambeek – Online adviseur Social Media
- Marcel Dezentjé – Adviseur Online Communicatie | Eindredacteur
- Bart van Kippersluis – Adviseur Online communicatie

Landelijke diensten:

- Verkeer – en Watermanagement - Jaap Folkerts – Coördinerend | Specialistisch Adviseur
- Centrale Informatievoorziening – Orchida Bachnoe | Senior communicatieadviseur
- Grote Projecten en Onderhoud – Marcel Proos | Senior Communicatieadviseur
- Programma's, Projecten en Onderhoud – Ivo van der Wegen | Communicatieadviseur
- Water, Verkeer en Leefomgeving – Cherryl Naarden | Communicatieadviseur

Regionale diensten:

- Noord-Nederland – Saskia Dijkema | Communicatieadviseur
- Oost-Nederland – Jenneke Blok | Senior Communicatieadviseur
- Midden-Nederland – Patricia Troost | Senior Communicatieadviseur
- West-Nederland Noord – Pieter Zoon | Communicatieadviseur
- West-Nederland Zuid – Leanne Holthuizen | Senior Communicatieadviseur
- Zuid-Nederland – Suzanne Maas | Senior Communicatieadviseur
- Zee en Delta- Edwin de Feijter | Senior Communicatieadviseur

Medewerkers externe organisaties

Ministerie van Buitenlandse Zaken:

- Jochem Hoogenboom | Coördinator Newsroom

Prorail:

- René Vegter | Persvoorlichter

Shell Productie en Technologie:

- Alexander van Nauta Lemke | Organisator Safety Day

Kustwacht:

- Vanessa Strijbosch | Communicatieadviseur

Bijlage IV. Analyseschema's externe organisaties

Lijst van interviews medewerkers vergelijkbare organisaties.

Nr.	Naam	Bedrijf/Afdeling	Functie	Datum	Plaats
1	Jochem Hoogenboom	Ministerie van Buitenlandse Zaken	Coördinator Newsroom	11-4-2016	Den Haag
2	René Vegter	ProRail	Persvoorlichter	13-4-2016	Utrecht
3	Alexander van Nauta Lemke	Shell Productie en Technologie	Organisator Safety Day	19-4-2016	Rijswijk
4	Vanessa Strijbosch	Kustwacht	Communicatieadviseur	11-04-2016	Den Helder

Bijlage IV.1. Wat zijn de succescriteria voor communicatie in uw organisatie?

Response	Tekst response	Label
1.1	Bestaan niet echt. Een groot verbeterpunt.	Organisatie - negatief
1.2	Als media onze blogs overnemen. Als het weinig vragen oproept. Onze blogs worden gelezen.	Media - positief
1.3	Doel van dit Safety event is aantal ongelukken wereldwijd te reduceren. Naar nul! Op de dag niet meetbaar, maar successen/ongelukken zijn continu te meten en bespreekbaar.	Organisatie - neutraal
1.4	Bij crisiscommunicatie starten we met een liveblog. Continu updates en dat werkt. Synchroon Twitter als voornaamste manier van woordvoeren. Goede interviews en accuraat. Wij zijn zeer toegankelijk.	Media - positief

Bijlage IV.2. Hoe wordt succes gemeten?

Response	Tekst response	Label
2.1	Doelen zijn niet zo geformuleerd dat ze meetbaar zijn. Zonder nul meeting geen idee of doel is bereikt. Met tweets zouden we beter kunnen meten.	Meting - negatief
2.2	Frequentie van het lezen van de Blog via website kan worden gemeten. Dan 3-4 blogs in Nieuwsbrief sturen we naar veel stakeholders, 4000 mensen.	Meting - positief
2.3	Grotere bewustzijn en verantwoordelijkheid moeilijk te meten. Ongelukken wel. Je stelt doelen vast met je baas en daar wordt je aan het eind van het jaar op afgerekend. Jij en je baas hebben eenzelfde doel en betrokkenheid. Het is niet echt meetbaar, dat zou beter kunnen	Organisatie - negatief
2.4	Hoeveel wordt liveblog bijgehouden. Daar halen media hun info vandaan. Media hoeft dan minder te telefoneren en op zoek te gaan naar info. Social media loopt wel goed, en kan je zien hoe vaak geretweet. Ik hou bij wat er is verschenen, heeft het gewerkt.	Meting - positief

Bijlage IV.3. Op welke wijze wordt centraal beleid gevormd en gecommuniceerd?

Response	Tekst response	Label
3.1	Op intranet een toolkit en richtlijnen. Niemand kijkt daarnaar. Mensen gaan op zoek naar personen met een bepaalde functie. Het ontbreekt aan een lange termijnvisie, alles korte termijn.	Middelen - negatief
3.2	Ik krijg geen richtlijnen en wordt daarin vrijgelaten. Bij twijfel anderen raadplegen. Vroeger moeilijk af te wegen wat je wel of niet mocht zeggen. Maar als op blog, kan eenieder gebruiken en delen. Maar moet toets der kritiek aankunnen.	Organisatie - negatief
3.3	Hiërarchisch. Van top bedrijf, naar beneden. Een waterval. Algemene informatie van bovenaf, maar geen goede richtlijnen hoe je dat door communiceert.	Organisatie - negatief
3.4	Lijncommunicatie en face to face. Er is geen communicatieplan, veel hapsnap en geen strategieën. Ooit een communicatie-en persbeleid geschreven, maar oud en niet up to date. Daar wordt nog gewaarschuwd voor Social media!	Organisatie - negatief

Bijlage IV.4. Voldoet de communicatiestructuur?

Response	Tekst response	Label
4.1	Nee, we zijn er erg mee bezig. Communicatie gebeurt ad hoc en niet via de lijntjes. Intranet een dramatisch systeem. Persoonlijk contact nog steeds het beste.	Organisatie - neutraal
4.2	Ja, met dedicated woordvoerders, 1 Social media-adviseur, en die bepaalt beleid rond Twitter. Korte lijnen. We zitten fysiek heel dicht bij elkaar en dat helpt. Alles moet sneller en daarom is blog de start.	Organisatie - neutraal
4.3	Sterke sturing en controle van boven maar meer ruimte om de doelstelling in de lagere regionen zelf in te vullen. Zou tijd uitsparen als ook hier sterkere richtlijnen voor zouden worden gegeven. Anders krijg je ook verschillen in afdelingen.	Organisatie - neutraal
4.4	Nee, ben de enige die zich daar mee bezig houdt, met de lijnmanagers. Behalve aan crisescommunicatie, ontbreekt het aan structuur.	Organisatie - negatief

Bijlage IV.5. Kunt u de communicatiecultuur omschrijven?

Response	Tekst response	Label
5.1	Veel specialisten, veel kennis, en meer focus op inhoud dan presentatie. Technische arrogantie. Maar communicatie moet bewijzen wat toegevoegde waarde is.	Actie - neutraal
5.2	Vinden elkaar heel snel, zijn open en transparant. We houden altijd aan de waarheid, feiten en verantwoordelijkheden. Bericht moet consistent zijn.	Gedrag - positief
5.3	Heel open, er wordt verlangd dat je mensen aanspreekt, je niet aangevallen voelt, gezamenlijke verantwoordelijkheid. Opbouwende feedback. Het is een gedrag. En staf wordt er continu aan herinnert. Veiligheid is geen optie het is een vereiste. Consequenties van het niet opvolgen zijn streng met gevolg voor bonus en beoordeling.	Gedrag - positief

Response	Tekst response	Label
5.4	We lopen achter met begrijpen van de cultuur. Ook omdat hier heel veel bloedgroepen rondlopen. Een lastige. Verandermanagement is belangrijk.	Organisatie - negatief

Bijlage IV.6. Wordt de communicatiemiddelenmix optimaal gebruikt?

Response	Tekst response	Label
6.1	Het kan beter. Met website en op belangrijkste platformen. De manier hoe we dit gebruiken kan verbeteren. We zijn saai en conservatief. Yammer en social media een dood dier.	Middelen - negatief
6.2	Leading is de blog, wij zijn de nieuwsmaker. Later op Twitter, Facebook. Regelmatige updates. Updates gebruikt door woordvoerders naar stakeholders. Nu ook met stukjes film en Instagram. Formele persberichten doen we niet meer. We zijn de kracht van App, kijken naar de toegevoegde waarde. Wij kijken ook naar anderen. Benchmarks.	Middelen - positief
6.3	Ja wel goed. Social Media worden niet echt ingezet. Yammer van nut, laagdrempelig, maar geen visie. Voor persoonlijk leven social media wel goed, maar voor bedrijfsvoering niet. Sommige middelen zijn voor discussie goed. Voor delen van informatie gebruiken wij Sharepoint.	Organisatie – neutraal
6.4	Het kan altijd beter. Lijncommunicatie meest cruciale. Face to face. Verbale communicatie vind ik succesvol, met veel interactie en ruimte voor vragen. Discussieronden, maar er is geen draaiboek. We hebben nagedacht over Instagram maar wil goede foto's. Wil met bewegende beelden meer doen. Social media voor snelle manier informeren, organisatie bekend maken, je merk.	Actie - neutraal

Bijlage IV.7. Gedrag en vaardigheden van de werknemers

Response	Tekst response	Label
7.1	Veel kansen kunnen herkennen, mooie verhalen. Flexibel ook met werktijden, snel schakelen, meer nieuwswaardige achtergrond info geven	Actie - neutraal
7.2	Eerlijk, open, transparant. Staf kan zelf twitteren. Sommigen veel, maar in algemeen zouden we dat meer moeten doen. Dat zou enorme boost kunnen geven.	Actie - neutraal
7.3	Open en transparant. Elkaar aanspreken om te verbeteren. Respectvol. Mensen dragen onze imago uit. Persoonlijk contact is en blijft heel belangrijk. Mensen zijn onze ambassadeurs, maar moeten niet lukraak praten over dingen die er niet toe doen.	Gedrag - neutraal
7.4	Gedrag en vaardigheden heeft overlap met communicatie, want als je dat goed kent, kan je daarop in spelen.	Gedrag - neutraal

Bijlage IV.8. Communicatie uitdagingen

Response	Tekst response	Label
8.1	Als politieke organisatie veranderen visie en doelen voortdurend. We lopen achter op gebruik online. Wel richtlijnen voor kanalen, maar weinig toezicht en monitoring van signalen. We zijn wel bezig met een nieuwe onlinestrategie en gaan audits doen naar effect en verbeterpunten.	Organisatie - neutraal
8.2	Reputatie is een uitdaging en juiste info naar buiten. Dus check, check, check. Je reputatie is zo goed als de laatste storing.	Organisatie - neutraal
8.3	Voor alle locaties goede focal point vinden. Zwakte is de communicatiestructuur lager in de organisatie. Informatie flow binnen bedrijf niet altijd duidelijk. Soms een schot hagel, en hopen dat het bericht aankomt. Hoe organiseer je communicatie in de lagere niveau's. Hoe zorg je dat de communicatie informatie hetzelfde blijft. Continu en niet van 9 tot 5.	Organisatie - neutraal
8.4	Met personeelsblad een professionaliseringsslag maken om te digitaliseren en multimediaal te maken.	Organisatie - neutraal

Bijlage IV.9. Concrete maatregelen voor de communicatie uitdagingen

Response	Tekst response	Label
9.1	Besef dat communicatie belangrijk is moet zitten in het hart. Je eindigt niet met communicatie, maar je begint ermee. Communicatiedoelen beter en SMART formuleren. Met een meetsysteem.	Organisatie - neutraal
9.2	Vertrouwd raken met eigentijdse middelen. Voortgang afhankelijk van opleiding en leeftijd. Wij zijn relatief oud. Mijn kind is verder dan ik.	Actie - neutraal
9.3	Scherpere richtlijnen hoe je informatie door communiceert naar laagste afdeling.	Organisatie - neutraal
9.4	Netwerk en stakeholderbeleid. Het strategisch communiceren. We zijn gestart met Facebook, maar het social mediabeleid kan wel wat meer aandacht krijgen. Meer gezicht laten zien op beurzen en evenementen.	Organisatie - neutraal

Bijlage IV.10. Financieel

Response	Tekst response	Label
10.1	Onduidelijk hoe Newsroom structurele financiering krijgt. Het zit meer in mentaliteit dan in budget. Toegevoegde waarde tonen. Mensen training dat ze nuttig en effectief zijn.	Organisatie - negatief
10.2	Budget wordt vrijgemaakt voor nieuw initiatief. Als er nieuws is dat we niet hebben voorzien kan je altijd om geld vragen. Gedurende het jaar kan je wel schuiven.	Organisatie - neutraal
10.3	Budget wordt van bovenaf bepaald. Lagere niveaus hebben een eigen budget, waar ze vanuit kunnen besteden. Maar het hoeft niet veel geld te kosten.	Organisatie - neutraal

Response	Tekst response	Label
10.4	Ik heb budget, maar mag dat slechts gebruiken voor materiaal voor beurzen, evenementen en voorlichting. Voor een fotograaf. Men begrijpt de noodzaak wel, een steunt uitbreiding van communicatieafdeling, maar financieel niet aan de orde. Nu leuren om geld, maar vaak geen budget.	Organisatie - negatief

Bijlage IV.11. Sterke punten communicatie

Response	Tekst response	Label
11.1	Eenduidige communicatiecultuur. Mensen weten elkaar te vinden. Er gebeuren heel relevante dingen.	Gedrag – positief
11.2	Persoonlijk, dagelijks, ochtend overleg. Gebruik van de blog en beeld. Blog geeft niet alleen de essentie, maar ook de leuke achtergrond. Blog voorkomt vele telefoontjes. Blog geeft kans om klein nieuws recht te zetten.	Gedrag - positief
11.3	Gebruik van focal points, continue herhaling om het gedrag te beïnvloeden, top down, algemene info voor iedereen hetzelfde, gevolgd door eigen invulling/ enige vrijheid. Stretched targets (Target zero moeilijk haalbaar, maar met enorm scherp en motiverend doel) , verantwoordelijkheid, afrekening aan het einde van het jaar. Iedereen actief.	Gedrag - positief
11.4	Crisescommunicatie is sterk. Lijncommunicatie en persoonlijk contact. Verbale communicatie met veel interactie.	Gedrag - positief

Bijlage IV.12. Communicatie in de toekomst

Response	Tekst response	Label
12.1	Sterke verschuivingen. Stoppen met kranten en traditionele media. Meer online.	Actie - neutraal
12.2	Continu aansluiting bij hoe maatschappij wil communiceren. Kranten krijgen het moeilijk. Doorgaan met blog. Het beeld wordt belangrijker. Communicatie blijft een uitdaging.	Actie - neutraal
12.3	Uitbundiger. Meer digitale middelen voor een event, meer interactief. Doe een spel, op iPad, samen iets oplossen. Gamificatie en met beeld. Meer persoonlijke verhalen. Meer compacte videos, mooie beelden en geluid. Compact omdat mensen een kleine aandachtsspan hebben. Geen eenrichtingsverkeer, maar meedenken.	Actie - neutraal
12. 4	Rouleren van mensen. Meer proactief, en betrokken. We zullen andere vaardigheden moeten hebben.	Gedrag - neutraal

Bijlage V. Analyseschema's medewerkers Rijkswaterstaat

Lijst van interviews medewerkers Rijkswaterstaat

Nr.	Naam	Bedrijf/Afdeling	Functie	Datum	Plaats
1	Cherryl Naarden	WVL West Nederland Zuid	Communicatieadviseur	11-4-2016	Den Haag
2	Edwin de Feijter	CN Delta	Senior communicatieadviseur	26-4-2016	Middelburg
3	Jaap Folkerts	Verkeer- en Watermanagement	Coördinator externe Communicatie	19-4-2016	Den Haag
4	Job Stuijt	Bestuursstaf	Senior communicatieadviseur	20-4-2016	Den Haag
5	Lars Poppes	Bestuursstaf	Hoofd communicatie	29-4-2016	Den Haag
6	Leanne Holthuizen	West Nederland Zuid	Senior adviseur communicatie/strategie	26-4-2016	Rotterdam
7	Diederik Lambeek en Marcel Dezentje	Corporate Dienst	Online adviseur	28-4-2016	Utrecht
8	Marcel Proos	RWS Zakelijk	Woordvoerder Zakelijk	18-4-2016	Utrecht
9	Orchida Banchoe	CIV	Senior communicatieadviseur	20-4-2016	Delft
10	Saskia Dijkma	Noord-Nederland	Communicatieadviseur en persvoorlichter	28-4-2016	Utrecht
11	Stefanie Overdijk	Bestuursstaf	Senior persvoorlichter	2-5-2016	Den Haag
12	Ivo van der Wegen	PPO	Communicatieadviseur	22-4-2016	Utrecht
13	Bart van Kippersluis	Corporate Dienst	Adviseur Corporate Communicatie Online	9-5-2016	Utrecht
14	Pieter Zoon	West-Nederland-Noord	Communicatieadviseur	22-4-2016	Haarlem
15	Suzanne Maas	Zuid-Nederland	Senior communicatieadviseur	19-4-2016	Utrecht
16	Jenneke Blok	Oost-Nederland	Senior communicatieadviseur	25-4-2016	Den Haag
17	Patricia Troost	Midden-Nederland	Communicatieadviseur	13-4-2016	Utrecht

Bijlage V.1. Wat zijn de succescriteria voor communicatie in uw organisatie?

Response	Tekst response	Label
1.1	Als je klant tevreden is	Meting - neutraal
1.2	Uiteindelijk in de krant. Lessen toegepast, open en transparant en ook toen het echt tegenzat.	Media - neutraal
1.3	Hoe vaak iets in de media staat. Maar ook gedrag beïnvloeden. Dat mensen je advies opvolgen.	Media - neutraal
1.4	License to operate. Reputatie. Tevredenheid	Meting - neutraal
1.5	Open en transparant. Wij meerwaarde vormen voor de samenleving	Gedrag - neutraal
1.6	Hoe vaak wordt er positief over ons gesproken, op Twitter, lokaal en landelijk. Hoe praten de partners en stakeholders over jou? Maar wat is de bijdrage van communicatie? Niet makkelijk.	Meting - neutraal
1.7	Stellen als organisatie te weinig duidelijke doelen.	Organisatie - negatief
1.8	Altijd in gesprek blijven en dat op alle vlakken uitstralen. Transparant, eerlijk, betrouwbaar. Als het je lukt inzicht te geven hoe wij opereren, dat is winst	Gedrag - neutraal
1.9	Podium krijgen om aan de hand van mooie voorbeelden, de buitenwereld te laten zien wat we doen. Etaleren van projecten	Media - neutraal
1.10	Korte lijntjes. Je bent succesvol als je betrouwbare info naar buiten stuurt en grip houdt op je boodschap, voordat anderen dat doen	Actie - neutraal
1.11	Steeds weer een goede afstemming hebt gehad met de juiste actoren. Ook de toon is belangrijk, berichten op de juiste manier op het juiste moment.	Gedrag - neutraal
1.12	Iedereen zich eigenaar voelt. Niet over de schutting. Betrokkenheid toont	Gedrag - neutraal
1.13	Schrijft de pers over ons? Erg belangrijk hoe je imago eruitziet.	Media - neutraal
1.14	Als info goed overkomt. Media was positief over Velsertunnel, ook via social media een redelijk positief beeld. Omslag naar digitaal en minder papier goed gelukt	Media - neutraal
1.15	Wanneer RWS iedere externe stakeholder meeneemt in het proces. Meer transparantie en durf meer los te laten en aan de voorkant meer delen. We zijn bang om te reageren	Gedrag - neutraal
1.16	Als je een goed imago hebt, dan is het draagvlak in de maatschappij ook groter. Dus versterking van het imago. Als ik feedback krijg dat mijn boodschap is begrepen is dit een criterium. Een ander is dat communicatie altijd twee kanten op moet zijn	Organisatie - neutraal
1.17	Mooie publicaties geeft een fijn gevoel. Daarmee meet je de successen wat je hebt teweeggebracht. Als mensen positief praten over jou, het project of organisatie. Positieve reacties op Twitter.	Media - positief

Bijlage V.2. Hoe wordt succes gemeten?

Response	Tekst response	Label
2.1	Niet in communicatie. Grote behoefte eraan	Organisatie - negatief
2.2	Nee, gut feeling. Monitoring doen wij niet; we hebben de middelen niet, noch de kennis	Meting - negatief
2.3	Er wordt op heel veel manieren gemeten. Allerlei onderzoeken. Gebruikerstevredenheidonderzoek Reputatiemonitor. Meten is weten. Moeten we gewoon heel veel doen, en nog meer gaan doen. En dan vervolgens wat met de uitkomsten wat doen	Meting - positief
2.4	Check op functioneren communicatieketen kan beter. Vaker op adhoc basis en meer zelf doen	Actie - neutraal
2.5	Diverse vlakken; reputatie-, publieks- en gebruikersonderzoeken. Het enige is dat het heel versnipperd is	Organisatie - neutraal
2.6	We houden Twitterberichten bij, maar meten het niet. En slechts voor onderwerpen die politiek gevoelig zijn	Meting - negatief
2.7	Meten zonder doel is iets waar wij als organisatie wel zouden kunnen leren	Meting - negatief
2.8	Nee, er wordt niets gemeten op dit moment. Er wordt niet gemonitord. Alles in de kinderschoenen	Meting - negatief
2.9	Maandelijkse rapportage. Maandelijkse verantwoording. Prioriteitenlijstje	Organisatie - neutraal
2.10	Dit doen we onvoldoende. We kunnen niet genoeg zien wat het effect is van onze inspanningen	Meting - negatief
2.11	Meten zouden we beter kunnen doen. Aan het eind een reputatieonderzoek met een cijfer van het publiek. Dat was 7.2 een aantal jaren	Meting - neutraal
2.12	Elke maand communicatie highlights. Factsheetachtig ding met cijfers. Lezersonderzoek voor de nieuwsbrief. Regiobijeenkomsten	Organisatie - neutraal
2.13	We houden twitterberichten bij, de social media, hoe reageren zij. We houden het wel bij, maar niet gemeten. Alleen voor onderwerpen die gevoelig liggen.	Meting - neutraal
2.14	We zijn niet goed in evalueren. Wat heeft het opgeleverd. Meten zijn we niet zo goed in	Meting - negatief
2.15	Wij doen niets vanuit de regio's, we willen wel heel graag, maar wachten liever op het landelijke. Bv reputatieonderzoeken. Was blij met een stagiaire die onderzoek deed over de pers. Toen pas kreeg ik te horen wat ze van ons zeggen	Media - negatief
2.16	We kijken hoe we het doen. Niet meer	Meting - neutraal
2.17	Hoeveel reacties op Twitter. Tevredenheids-onderzoeken	Meting - neutraal

Bijlage V.3. Op welke wijze wordt centraal beleid gevormd en gecommuniceerd?

Response	Tekst response	Label
3.1	Communicatiejaarplan. Landelijk overleg. Woordvoerdersoverleg. Leiding is actief	Organisatie - neutraal
3.2	Daar worden we netjes bij betrokken. Sommige collega's die weten dat wellicht niet en dat is niet goed.	Organisatie - neutraal
3.3	Binnen de organisatie is heel veel afstemming nodig. Afstemming kost tijd en als je veel moet afstemmen - zeker bij een crisis - dat kost slagkracht en snelheid.	Organisatie - neutraal
3.4	Het proces is key. Je moet de mensen vanaf het begin meenemen. Bij iedere onderdeel zijn er mensen die daar betrokken bij zijn geweest. Heel transparant wordt het opgebouwd. Voor iedereen te begrijpen.	Organisatie - neutraal
3.5	In de eerste instantie met senior communicatieadviseurs. LCO. Hoofden Communicatie en Strategie-overleg. RWS-brede communicatiedag. We hebben een communicatiejaarplan en we zijn nu bezig met een communicatiestrategie. Via nieuwsbrief, via Kracht, via Krachtvoer, via intranet.	Organisatie - neutraal
3.6	Per gele brief, een soort bestuursordinantie. Duidelijk van bovenaf, daar heb ik niets tegen. Er is immers goed over nagedacht. Daarom ook meer uniformiteit. Eigenlijk is dit een communicatieplan, maar moet wel draagvlak hebben. Je wil houding en gedrag veranderen	Organisatie - neutraal
3.7	We hebben geen communicatiestrategie. We hebben richtlijnen, maar nog niet helemaal duidelijk voor iedereen.	Organisatie - negatief
3.8	Ik ben enige woordvoerder Zakelijk. In de regio zijn ze er zelf verantwoordelijk voor. Met overleg naar mij. Jaarplannen erg op middelen gericht en voor Zakelijk nog niet vastgelegd. Wel een marktvisie met duidelijke kaders. Er is nog betrekkelijk weinig geregeld	Organisatie - negatief
3.9	Bottom up gewerkt, input vergaard van een aantal collega's. Gezamenlijk tot stand. 1x per kwartaal bij elkaar bent en bespreekt hoe het is gegaan.	Actie - neutraal
3.10	We hebben te maken met landelijk communicatiebeleid, de kaders, en richtlijnen die door corporate dienst worden afgegeven. Wij worden daarmee bekend gemaakt.	Actie - neutraal
3.11	Zelf gekeken hoe we moeten omgaan met de pers. Veel doorpraten. Besloten om meer de regio's in te gaan, meer feeling krijgen. Neuzen dezelfde kant, samenwerking. HID is in de lead.	Actie - neutraal
3.12	IC Community. Woordvoerdersoverleg. LCO. Afstand een groot ding. Alles is opgeknapt	Organisatie - neutraal
3.13	Krijgt een Gele Brief, een soort bestuursordinatie. Duidelijk van bovenaf. Op advies van een andere communicatieclub. Om dat wat in de Gele Brief staat, gedaan te krijgen; dat vraagt kennis en gedrag van iedereen. Je wil de kennis, houding en gedrag veranderen. Veel meer uniformiteit.	Organisatie - neutraal
3.14	Wij zitten in het communicatieketen Landelijk. Met een goede structuur, veel gedeeld over richtlijnen, hoe ga je om met vraagstukken. RWS vind ik ijersterk, we moeten het samen doen. We zijn goed in elkaar opzoeken, maar aan voorkant, met heikele zaken kan het beter	Organisatie - neutraal

Response	Tekst response	Label
3.15	Ik word hiërarchisch aangestuurd door HID. Ik ben daar wel streng op. Ik sluit erg aan bij landelijk beleid. We moeten ook weten waarom we dingen doen. Proactief inhoud genereren, in kaart brengen wat we online doen en mee gaan doen. Dus niet slechts monitoren. Delen door Kennisdagen, of communicatieoverleg. En soms niet.	Organisatie - neutraal
3.16	Het zou moeten gaan via het Landelijk Communicatieoverleg. Dat zou efficiënt zijn, maar gebeurt niet heel erg. Je hoort ook niets van LCO, van het ministerie. Dat is jammer. LCO is efficiënt als het gebruikt wordt, maar helaas.	Organisatie - neutraal
3.17	Er is een Corporate communicatieplan. Daar staan de uitgangspunten, maar er staat niet veel in hoe je hiermee omgaat. Soms paniekvoetbal. Geen vastomlijnd beleid. Er zijn richtlijnen vooral bij calamiteiten. Nu meer actiever.	Organisatie - neutraal

Bijlage V.4. Voldoet de communicatiestructuur?

Response	Tekst response	Label
4.1	Zijn we ook een beetje zoekend naar. Elke directie zijn aanspreekpunt heeft. Wie ik moet hebben staat op Intranet. Maar als je intranet niet vindt of niet weet, dan...	Actie - neutraal
4.2	Er zijn twee sturingslijnen. Hiërarchische lijn. Communicatieketen. De hybride sturing maakt het niet altijd even gemakkelijk.	Organisatie - neutraal
4.3	Er zijn landelijke en regionale onderdelen, en dat gaat niet altijd van een leien dakje. Veel afstemmen. Spanningsveld tussen een crisisstructuur en de media die niet wacht. Je moet het zo organiseren dat vanuit de inhoud dingen opgelost, gerepareerd kunnen worden, maar ook dat we heel snel en adequaat goede informatie kunnen verspreiden.	Organisatie - neutraal
4.4	Het is een functionele sturingslijn. Ik zie het voordeel niet van die keten. Slechts nadelen. Als je ambities hebt voor meer actieve communicatie, meer omgevingskennis, dan moet je kritisch kijken naar de structuur.	Organisatie - negatief
4.5	Dubbele sturing. Enerzijds kom ik aanzetten met m'n corporate communicatiebeleid en anderzijds vallen alle communicado's onder hun eigen bazen. Met elkaar benoemen en kijken wat zijn nou oplossingen	Actie - neutraal
4.6	Wij proberen te regisseren, en met pers altijd. Ik vind niet dat het efficiënt werkt. Als wij over politiek gevoelige dingen moeten communiceren, eerst afstemmen over veel schijven. Een moeizame weg om op tijd rond te krijgen	Media - negatief
4.7	Niet echt een structuur hoe we op voorhand transparant gaan delen wat er speelt.	Organisatie - negatief
4.8	Complexe structuur. Overal zitten communicatie mensen. Ik vind het niet allemaal efficiënt georganiseerd. Bij wie moet ik in godsnaam zijn, en iedereen wijst naar elkaar.	Organisatie - neutraal
4.9	We worden geleefd door de waan van de dag. Structuur werkt, maar is wel ploeteren af en toe.	Organisatie - neutraal
4.10	Op zich werkt dat wel. Toch heel veel kaders en richtlijnen. De ene richtlijn is makkelijker terug te vinden dan de ander. Soms nog best een zoektocht op intranet.	Organisatie - neutraal

Response	Tekst response	Label
4.11	Ja, maar we zijn best een lastig georganiseerde organisatie. We hebben veel schijven en de bewustwording kan wel beter, de urgentie.	Organisatie - neutraal
4.12	We zijn nog steeds aan het zoeken. Organisatie is gekanteld, en anders ingericht. En opgeknapt. Je bent vaak een wegwijzer poort voor een project.	Actie - neutraal
4.13	We zitten in een hiërarchische keten, vanaf het ministerie, RWS Bestuur, DG, HID, die onze afdeling aanstuurt. Maar je hebt ook een sturing die zit veel meer in de communicatieketen. Ik vind niet dat die altijd efficiënt werkt. Als er potentiële gevoelige dingen zijn moet je afstemmen. Iedereen moet zijn plasje erover heen doen.	Organisatie - negatief
4.14	Wij zijn best goed georganiseerd. Het voldoet, maar kan altijd beter. Open, korte lijntjes. MT aanspreekbaar. Professionele vrijheid? Ja, maar altijd door samenspel van communicatie en inhoud. Strategie hoe gaan wij met communicatie om, hoe, wat en waarom.	Organisatie - neutraal
4.15	Ik word goed aangestuurd. We scoren goed op communicatie, maar nog erg huiverig om echt een kijkje in de kerk te gunnen. Het gaat vaak om ongeschreven regels. We maken geen strategische afspraken over hoe transparant we willen zijn. Ik heb zelf geleerd wanneer ik wel of niet iets naar buiten mag brengen	Organisatie - neutraal
4.16	Lastig. Dit is waar we het mee moeten doen. Ik denk niet dat het anders ingericht kan worden. Structuur bestaat uit spelers die communiceren. Instructies zijn er niet, geen regels. Je hebt wel kaders. Het is meer hoe wij willen werken en wie we willen zijn als organisatie	Organisatie - neutraal
4.17	Diffuus. Steeds zoekend, wie gaat hierover. En afhankelijk hoe complex, moet je afstemmen met Bestuur of GPO/VWN. Kost tijd om de juiste info te vinden. Het is een onderbuikgevoel wanneer je moet afstemming met bestuur.	Organisatie - neutraal

Bijlage V.5. Kunt u de communicatiecultuur omschrijven?

Response	Tekst response	Label
5.1	Veel per mail. Zitten op verschillende locaties. Geen tekort aan mail	Organisatie - neutraal
5.2	Informeel	Gedrag - neutraal
5.3	Accountability is tegenwoordig heel belangrijk. Je moet dus de luiken openzetten en communiceren. Uiteraard met beleid en met inachtneming van die politieke sensitiviteit. We hebben daar grote stappen in gemaakt, maar het kan nog wel meer.	Gedrag - neutraal
5.4	Meer in staat corporate te denken. Er is niet een cultuur van aanspreken. Mis vaak de wil om te excelleren.	Gedrag - neutraal
5.5	Een transitie gaande is waarbij de cultuur meer open en transparant. Hele erge risico-gestuurde organisatie zijn.	Organisatie - neutraal
5.6	Niet hiërarchisch of formeel en vertrouwend op deskundigheid. Iedereen kan communiceren, en is bewust van ambassadeursrol.	Organisatie - neutraal
5.7	Je jij cultuur, maar wel heel bureaucratisch. Alles zorgvuldig wordt afgestemd door de lagen heen. Actueel betrouwbaar, maar niet actueel wendbaar.	Gedrag - neutraal

Response	Tekst response	Label
5.8	Open en transparant. Mensen zijn zeer behulpzaam.	Gedrag - positief
5.9	Pakken op, zeggen niet snel nee, investeren in relaties met collega's Communicatie is niet zichtbaar. Weet niet of je alles kan zeggen wat je wil.	Gedrag - neutraal
5.10	Nog veel uit angst handelen, te veel naar risico's kijken. In plaats van kijken naar kansen. En vaak te veel schijven, dus komen dan tot compromis. Mensen voelen zich snel gepasseerd	Organisatie - negatief
5.11	Vrij hiërarchisch. Mensen zijn erg loyaal en willen graag vertellen over hun werk. Onderwerpen worden vaak dicht aan de borst gehouden, terwijl je het veel breder kan benutten	Organisatie - neutraal
5.12	Transparantie. Mens dat wel heel compleet en precies wil zijn. Politieke kant, een wat te voorzichtige houding. Als het over besluitvorming in Den Haag aankomt, dan gaat de gevoeligheidsknop aan.	Gedrag - neutraal
5.13	Onze afdeling is niet hiërarchisch. Iedereen moet kunnen communiceren. Ambassadeursrol.	Organisatie - neutraal
5.14	Loop liefste bij iemand langs. Autoriteit is geen probleem, maar soms schroom om iemand te benaderen. Open organisatie	Organisatie - neutraal
5.15	Open en informeel. Er is veel openheid en ruimte, maar er wordt ook veel bij het koffie- automaat gebabbeld en niet perse in de vergadering, helaas.	Gedrag - neutraal
5.16	Communicatie is duidelijk en open, maar cultuur is erg hiërarchisch. Mensen houden zich te veel aan regels en worden veel ter verantwoording geroepen	Organisatie - neutraal
5.17	Open en behulpzaam. Als ik een vraag krijg, krijg ik antwoord. Wel merk ik dat men soms de urgentie niet ziet en het lang gaat duren	Gedrag - neutraal

Bijlage V.6. Wordt de communicatiemiddelenmix optimaal gebruikt?

Response	Tekst response	Label
6.1	Ja, nu is mix optimaal. Veel meer de markt ingezet. Bewuster naar kosten gekeken. Middelen en bereik wordt beter bepaald van tevoren	Middelen - positief
6.2	Mix optimaal? Dat is achteraf kijken. Naar eer en geweten de mix inzetten, inachtneming dat je werkt met belastinggeld. Leuk is geen reden. Wat gaat het kosten, wat wil je bereiken?	Middelen - neutraal
6.3	Ja, er kan natuurlijk nog veel meer, maar er wordt veel mee gedaan. Zijn we gewend te zenden, en we moeten nu vooral ook de buitenwereld naar binnen halen	Gedrag - neutraal

Response	Tekst response	Label
6.4	Daar zitten hele goede mensen bij. Blijkt lastig te zijn die verhalen los te krijgen. Weerstand bij projecten	Gedrag - neutraal
6.5	Volgens mij hebben we ze wel allemaal. Moet trends goed in de gaten houden	Middelen - neutraal
6.6	Nee, mis animatie, kleine filmpjes. Gaan nu stagiaires gebruiken. Het moet veel sneller als je niet wil worden overvleugeld door de media	Middelen - negatief
6.7	Er moet meer gedeeld worden en wij kunnen die kennis aanbieden. Pers voelt zich niet altijd goed ondersteund	Media - negatief
6.8	Als woordvoerder voornamelijk achter de telefoon. Maar het pakket lijkt me vrij compleet. Zakelijk niet erg goed met social media., dat zou beter kunnen	Media - neutraal
6.9	Ik vind het niet dat we een optimale mix hebben. Blijft lastig, inhuren een gedoe, mogen we niet, en te weinig tools om het op intranet te zetten. Social Media doen we weinig mee.	Middelen - negatief
6.10	Niet optimaal. Ik vind dat we nog vrij veel zenden, weinig interactief. We moten meer multimediaal en crossmediaal werken. Meer video en beeld.	Middelen - negatief
6.11	Veel mail en telefonisch, geen Twitter, hoewel er behoefte is. Wat ik mis is het interne gedeelte, mag meer focus op komen.	Middelen - negatief
6.12	We willen meer met digitale middelen. Ook een cultuurding dat mensen filmpjes willen kijken. Vlogs.	Middelen - neutraal
6.13	Animatie, dat mis ik echt. Je wil heel snel reageren. Wij zijn ontzettend traag.	Middelen - negatief
6.14	Omslag naar digitaal gemaakt. Wij gaan mee met de trend van social media en mix wordt optimaal benut. Vroeg starten met wat je wil, daar hebben we invloed op.	Middelen - neutraal
6.15	We zetten niet zoveel middelen meer in. Er is weinig budget voor. In projecten wel. Het blijft erg reactief en allemaal ingegeven vanuit projecten. Ik gebruik niet veel social media, dat mag ook niet, erg dichtgetimmerd door WVM en Corporate	Middelen - negatief
6.16	Alles is ingezet. Maar afhankelijk voor welke doelgroep. Meeste online. Hier zijn we nog wel in ontwikkeling. Weinig mis.	Middelen - neutraal
6.17	Als ik iets mis, kijk ik of dat kan. Als het past binnen de kaders, is daar ruimte voor, mag ik als pilot buiten de kaders treden? Ik heb niet het gevoel dat ik belemmerd word, omdat dingen niet mogen. We hebben wel richtlijnen die een beetje star zijn of lijken	Organisatie - neutraal

Bijlage V.7. Gedrag en vaardigheden van de werknemers

Response	Tekst response	Label
7.1	Meer expertise in huis. Adviezen sneller worden overgenomen. Specialiseren in monitoring	Actie - neutraal
7.2	De regierol is versterkt. Veel minder de grote communicators zijn die wel even besluiten hoe het moet. Wij zijn van het brand RWS.	Organisatie - neutraal

Response	Tekst response	Label
7.3	Regisseur, veel meer middelen inzetten. Je zit niet meer op je communicatie-eiland. Denken in kansen die je hebt, via meer middelen. Mensen die daarvoor geschikt zijn mediatraining aanbieden, en ze meenemen in "Hoe kun jij het verhaal vertellen over RWS vanuit jouw operatie?"	Gedrag - neutraal
7.4	Direct communiceren met je omgeving. Oprecht geïnteresseerd zijn in wat mensen vinden. Goed luisterend. Flexibel	Actie - neutraal
7.5	Luisterend oor. Bereid om actie op te nemen. Goed kan samenwerken met partners. In staat om uit te leggen wat de maatschappelijke meerwaarde van RWS is.	Actie - neutraal
7.6	Handig met social media, maar ook met helicopterview. Om een andere manier denken. Meer aandacht aan innovatie	Actie - neutraal
7.7	Snel kunnen organiseren. Goede professionals 2.0, die de nieuwe kansen zien, en dit kunnen omzetten naar goede content.	Gedrag - neutraal
7.8	Zeer behulpzaam. Risico denkend. En dan kan je niet communiceren. Angst weghalen puur door overredingskracht. Veel uitleggen en laten zien dat dit de enige manier is.	Gedrag - neutraal
7.9	Mensen worden steeds communicatiever. Zelf acterend.	Gedrag - neutraal
7.10	Wendbaar en snel kunnen acteren. Mondiger. Moeten snel in staat zijn om te schakelen. Flexibel	Gedrag - neutraal
7.11	Blijven verbeteren. Zelf onlangs een coaching traject afgerond. Open blijven staan voor allerlei ontwikkelingen en mogelijkheden blijven zien, en naar je zin blijven hebben	Gedrag - neutraal
7.12	Communicatieve vaardigheden moeten steeds beter. Je bent niet meer 's morgens ambtenaar en 's avonds niet meer. Niet het middel bieden, maar leren hoe ze het middel kunnen toepassen. Bestuurlijke politieke sensitiviteit. Meer diversiteit in de organisatie	Gedrag - neutraal
7.13	Helikopterview. Innovatie zie je niet terug in die beleidsthema's. Ik zie weleens teksten en zeg: "Help! Daar is nog wel wat aan te doen!" Iedereen heeft zijn deskundigheid, en daar kan je ook redelijk op vertrouwen.	Gedrag - neutraal
7.14	Elkaar snel kunnen vinden. Oog voor omgeving, niet bang zijn om bij te sturen. Durf hebben om dingen te signaleren, als we dit niet doen gebeurt er dit. En ook naar buiten durven brengen. Politiek, maar voor RWS zijn daar consequenties	Gedrag - neutraal
7.15	Alles is communicatie. Wij moeten coachen om de organisatie scherper te maken. Men is soms bang om het gesprek aan te gaan met derden. Ik vind het bij ons soms erg spastisch. Woordvoerders die bang zijn wanneer de telefoon rinkelt, dan heb je een probleem. Politie heeft alles opengegooid. Dan heb je soms missers, dan leg je het uit, en heb je de organisatie wel open ingericht	Gedrag - neutraal
7.16	Weinig vrij en flexibel in onderlinge communicatie. Professionalisering van de communicatiemedewerkers. Ontwikkel de politieke sensitiviteit	Gedrag - neutraal
7.17	Open, behulpzaam, eerlijk. Het gaat zo hard dat dit andere vaardigheden vraagt. Sommigen kunnen dit niet en moeten bijgeschoold worden. Scherpere selecties bij sollicitaties. Cursussen.	Gedrag - neutraal

Bijlage V.8. Communicatie uitdagingen

Response	Tekst response	Label
8.1	De regisseur rol. Goed begrijpen en kunnen toepassen. Het communicatiever maken van de organisatie. Nu is iedereen met zijn eigen afdeling bezig, maar legt niet de link naar de grote organisatie. Assertiviteit. Weerstand ombuigen	Gedrag - neutraal
8.2	RWS zegt dat we samen moeten communiceren, dan zie je dat de beleidslijnen, de huisstijl er soms haaks op staan. RWS in deze moderne communicatie-tijd, is bij te blijven. De organisatie in dialoog laten blijven met de maatschappij. Hoe zorg ik dat de mensen hier communicatiever worden.	Organisatie - neutraal
8.3	Dat begint –en dat is bij RWS nog niet goed geregeld- bij goede monitoring; niet door bijvoorbeeld artikelen, maar dat je bijna “in real time”, direct de beschikking hebt over wat er over je gezegd wordt, en dat je daarop kunt reageren. Dat is nog niet gecoördineerd, daar wordt aan gewerkt.	Organisatie - negatief
8.4	Risico-gestuurd. Te weinig 'Kijk eens wat mooi'. Verkramping. Samenwerking met regio gebeurt te weinig	Organisatie - negatief
8.5	Transitie naar een 'communicerende organisatie'. Hoe faciliteren wij dan dat hele proces.	Organisatie - neutraal
8.6	Sneller reageren. Soms goed om tijd te nemen, maar info is vaak achterhaald. En effectiever. Nu erg ambtelijk en log. Newsroom zou iets kunnen zijn, maar dat zal nog wel een tijd duren.	Actie - neutraal
8.7	Buitenwereld naar binnen halen. Als organisatie zijn we accuraat en betrouwbaar, maar minder actueel wendbaar. Krampachtig en argwanend met elkaar samenwerken. Vergeten wel vaak de interne kant. 100% afhankelijk van de organisatie.	Organisatie - neutraal
8.8	Organisatie is zo complex, zo'n grote groep, daar kan je geen grip op krijgen. Bereid zijn tot communicatie, openheid van zaken geven, luiken open, vergeet de angst. Minder risico denken.	Organisatie - neutraal
8.9	Communicatiestructuur, om structureel info naar boven te krijgen. Proactieve persbeleid.	Organisatie - neutraal
8.10	Nog meer pro-actiever worden. Sneller acteren, online handelen. Nog meer zichtbaar	Actie - neutraal
8.11	Nog sneller kunnen acteren, op wat er nu online gebeurt. Meer met social media. Bewust van de sensitiviteit van een politieke organisatie	Actie - neutraal
8.12	Meer mooie dingen laten zien. Mens meer communicatiever maken. Veel meer vanuit mensen zelf. Zoveel mooie dingen, maar ze komen niet naar boven	Gedrag - neutraal
8.13	Veel sneller reageren. En effectiever. Heel ambtelijk, een log apparaat.	Actie - neutraal
8.14	Aan de voorkant komen, proactief en slagvaardig. Issue management is belangrijke uitdaging. Ook het traject van politieke, bestuurlijke sensitiviteit. Ben je sensitief genoeg om signalen op te pikken en wat doe je er mee. Alles sneller, moeten kunnen bijbenen	Gedrag - neutraal
8.15	In regio kijken we lijdzaam toe hoe op online allerlei dingen gebeuren. Soms kan ik niets omdat we anders wildgroei hebben. We blijven doen wat we doen omdat het veilig voelt. We durven minder om nieuwe dingen te proberen. Organisatie versnipperd, en dat maakt het moeilijk. We halen mensen weg omdat ze piket niet fijn vinden. Die mensen moet	Gedrag - negatief

Response	Tekst response	Label
	je keihard opleiden. Er wordt gezeurd maar we durven het niet aan te pakken	
8.16	Up to speed blijven met de maatschappij, wat betreft social media. Dus bij blijven. Tijdig kunnen reageren, snel zijn. Niet eenvoudig als politiek bedrijf en de vele afstemmingen. Een beslissing over een Tweet gaat over te veel schijven. Belang van online media niet onderschatten	Gedrag - neutraal
8.17	Die structuur. Ook opleidingen voor persvoorlichters. Wordt gedaan door dezelfde type mens. Is dat goed? Sneller schakelen. De vele overleggen die nodig zijn, hoe hou je overzicht, regie. De overkoepeling en beïnvloeding van ene project op andere. Personeelsinkrimping	Organisatie - neutraal

Bijlage V.9. Concrete maatregelen voor de communicatie uitdagingen

Response	Tekst response	Label
9.1	In thema's denk, voelen en werken. Thema's en contactpersonen zijn verbonden	Gedrag - neutraal
9.2	Politiek bestuurlijk sensitief. Oog en oor voor de omgeving. Omgevingsmanagers hebben dat wel, maar projectleiders niet. Als je ze daarop aanspreekt, beust van maakt, training geeft, die rol wel kunnen vervullen. Op die manier mensen meetrokken. Een voorbeeldgedrag.	Gedrag - neutraal
9.3	Goede monitoring; niet door bijvoorbeeld artikelen, maar dat je bijna "in real time", direct de beschikking hebt over wat er over je gezegd wordt, en dat je daarop kunt reageren. Spastisch over doen; niet alles is politiek gevoelig.	Organisatie - neutraal
9.4	Denken in kansen. Product van de hele organisatie, zodat het gedragen wordt door alle onderdelen. Mediatraining aanbieden. Voortdurend kijken naar hoe je je verder kunt ontwikkelen.	Gedrag - neutraal
9.5	Wij moeten naar een communicerende organisatie, en een afdeling communicatie faciliteert daarbij, dat wij dat ook kunnen.	Organisatie - neutraal
9.6	Geen commentaar	-
9.7	Elk jaar bepalen wat vinden we belangrijk. Dus ook bepalen wat we niet doen. Goede cases laten zien. Top leiderschap meer zichtbaar maken	Actie - neutraal
9.8	Meer centrale aansturing. Zakelijke markt is een ondergeschoven kindje, moet meer aandacht krijgen.	Organisatie - neutraal
9.9	Mensen moeten weten waar ze terecht kunnen. Vaker in MT, stevig aanhaken bij een directeur. DG's meer voeden.	Organisatie - neutraal
9.10	Verschilt per issue. Heb wel ideeën hoe meer zichtbaar, maar hebben ondercapaciteit op onze afdeling. Handelen op belangrijke zaken en dan sneuvelen de mooie ambities. Meer mankracht zou helpen.	Organisatie - neutraal
9.11	Samenwerking moet gewoon beter. Bij mijn vorige baan alles in een ruimte. Newsroom is een mogelijke oplossing.	Organisatie - neutraal
9.12	Vanuit centraal niveau, met input van allerlei clubs, richtlijnen worden gestroomlijnd. Steviger op elkaar staan, als afdeling of discipline. Meer intern en extern koppelt	Organisatie - neutraal

Response	Tekst response	Label
9.13	Zo'n Newsroom en met mensen die heel snel kunnen reageren en animatie kunnen maken. Dynamische samenstelling van een team, mensen met social media, beelddenkers, die snel een beeld kunnen maken. Kennis/vaardigheden meer verspreid over de gehele organisatie. Piket voor Social Media. En voor de visuele vormgeving.	Organisatie - neutraal
9.14	Organisatie communicatiever maken en dat iedereen weet voor zijn/haar onderdeel wat van belang is. Definieer de top 12 stakeholders, zet prioriteiten en focus. Meer over thema's communiceren	Organisatie - neutraal
9.15	Alles is communicatie. Wijnmoeten coachen om de organisatie scherper te maken. Men is soms bang om het gesprek aan te gaan met derden. Ik vind het bij ons soms erg spastisch. Woordvoerders die bang zijn wanneer de telefoon rinkelt, dan heb je een probleem.	Gedrag - neutraal
9.16	Beter in de gaten hebben waar de maatschappij op uit is. Professionalisering van de communicatiemedewerker. Het vertrouwen krijgen van boven. Meer loslaten en de medewerker ruimte geven. We moeten die politiek-bestuurlijke sensitiviteit verder ontwikkelen	Organisatie - neutraal
9.17	Fysiek bij elkaar gaan zitten, kortere lijntjes bij crisismanagement. Gebruik van Facetime, driesprek daar kunnen we beter in worden. Is er een opleiding hiervoor? Niet krampachtig altijd dingen in de media willen hebben. Staar je niet blind op meer, meer, meer	Organisatie - neutraal

Bijlage V.10. Financieel

Response	Tekst response	Label
10.1	Gebruik maken van de kracht van de markt	Organisatie - neutraal
10.2	Juiste mensen selecteren voor de toekomst	Organisatie - neutraal
10.3	Geen commentaar	-
10.4	Vanuit Corporate Dienst heb je wel budget om er iets mee te doen. Terwijl 2 mobiliteitsmanagers met een eigen budget, die zitten ook media in te kopen	Organisatie - neutraal
10.5	Corporate communicatiebudget. Veel geld om in de projecten zelf	Organisatie - neutraal
10.6	Er is een begroting. Hier weet ik het niet en ben ik er niet goed van bewust	Organisatie - neutraal
10.7	Daar heb je extra poppetjes nodig. Worden we geen slachtoffer van ons eigen succes. En daar moeten we wel bij worden gefaciliteerd.	Organisatie - neutraal
10.8	Dat weet ik niet. Ik word betaald doordat verschillende afdeling elk 0.2 FTE hebben ingeleverd	Organisatie - neutraal
10.9	Focus niet op dat stukje omdat we met weinig mensen zijn	Organisatie - negatief
10.10	Bezuinigen en groot verloop van mensen.	Organisatie - neutraal
10.11	Ik heb geen verstand van financiële middelen	Organisatie - neutraal
10.12	Geen commentaar	-
10.13	Er is een begroting. Ik heb zelf het idee dat het afdelingshoofd het niet echt weet.	Organisatie - negatief

Response	Tekst response	Label
10.14	Dat heeft te maken met capaciteit en prioriteit. Keuzes maken. Aangeven wat is de consequentie. Weinig budget voor volledige mix	Organisatie - neutraal
10.15	Er is nu wel een benchmark gedaan, maar nu besluiten wat doe je er mee. En dan moet het geld wel beschikbaar zijn. Ik heb weinig geld voor training	Organisatie - neutraal
10.16	Daar heb ik geen idee van en weet niet wat de financiële consequenties zijn	Organisatie - negatief
10.17	Geen commentaar	-

Bijlage V.11. Sterke punten communicatie

Response	Tekst response	Label
11.1	Bestuursstaf als onderdeel. Deskundig met totaaloverzicht. Website wel erg sterk. Storytelling en mediatraining wordt nieuw leven ingeblazen.	Organisatie - positief
11.2	In heel veel projecten heel goed met stakeholders wordt gewerkt. Veel slagen zijn gemaakt. Goede banden met de media. We worden als betrouwbaar gezien. We zijn altijd wel bereikbaar.	Organisatie - positief
11.3	We communiceren heel veel en zijn heel erg dienstverlenend. Goed bereikbaar en we krijgen steeds mooiere verhalen. Trots van de medewerkers. Integraliteit in de middelen waarbij het traditionele wordt gecombineerd met de social media.	Gedrag - positief
11.4	In staat zijn grootschalig naar dingen te kijken. Professionaliteit en inzicht. Website ook.	Gedrag - positief
11.5	Zeer professionele mensen, zeer gedreven mensen, trotse mensen. Zeer professionele organisatie, die zijn taak heel serieus neemt en goed in beeld heeft waar ze naar toe wil	Gedrag - positief
11.6	Mensen zijn gedreven, betrokken, loyaal. Voor een grote organisatie toch met een mond spreken. Mooie dossiers.	Gedrag - positief
11.7	Beeldgenerieke onderwerpen. Zitten op goud. Enthousiasme	Gedrag - positief
11.8	Publiekscommunicatie is RWS supergoed in. We hebben nu een woordvoerder Zakelijk, heel belangrijk. Mensen weten mij te vinden en ik hen.	Organisatie - positief
11.9	Wat het Online team doet. Een heel frisse, jonge club, die gewoon ook durft, experimenteerd, kennis deelt, en dus de hele organisatie meetrekt	Gedrag - positief
11.10	We hebben krachten gebundeld en zijn slagvaardiger geworden. Ook meer 1 RWS-gedachte	Organisatie - positief
11.11	De basis is de prachtige onderwerpen die we hebben. Dat kunnen we goed benutten. Door mensen die loyaal zijn, mensen die hun vak goed kennen en die het leuk vinden dat te doen	Organisatie - positief
11.12	Enthousiaste mensen die met verhalen komen en vaak heel erg leuk kunnen vertellen. Mensen zijn heel erg bereid om daar tijd in te steken. Externe informatie over weggebruik. De website.	Gedrag - positief
11.13	Mensen die ik hier zie zijn gedreven, betrokken, loyaal. Leveren af en toe mooie communicatiedossiers. Fijn instrument voor een landelijk en uniform verhaal.	Gedrag - positief

Response	Tekst response	Label
11.14	Wij zijn goed in elkaar opzoeken en samen iets ontwikkelen. Altijd kan je beroep doen op experts. Iedereen heeft contacten naar buiten en mooie verhalen. Een DG die communicatie belangrijk vindt	Gedrag - positief
11.15	Iedereen wil de schouders er wel onderzetten. Zeker met calamiteit springt er altijd wel iemand op. We weten wat we moeten doen. Bereidheid om te helpen. Veel goed met het delen van kennis, alleen nooit consequent. Er wordt van alles gedeeld. Soms te veel en vraag je je af, wat levert het op en wat gaan we nu doen	Gedrag - neutraal
11.16	Ik denk dat we een heel goed product hebben. We zijn herkenbaar op de weg en op het water. Waardering van onze stakeholders is goed. Vertrouwen van de buitenwereld redelijk. We spreken meer en meer als 1 RWS	Organisatie - positief
11.17	We zijn erg sterk met projectcommunicatie. Ook best wel goed met proactief communicatie. Met een gezicht van RWS	Organisatie - positief

Bijlage V.12. Communicatie in de toekomst

12.1	Hoop dat de lijnen wat korter zijn. Sneller anticiperen, en dat je veel meer collega's zult hebben sociaal en online in hun werkpakket hebben.	Organisatie - neutraal
12.2	Het persbericht is afgeschaft, de regierol is versterkt. Het gaat steeds sneller. Meer in dialoog zijn en doen. En dat je je werk veel meer doet samen met de partijen.	Gedrag - neutraal
12.3	Nieuwe media spelen dan een belangrijke rol. Wij vanuit onze rol steeds meer regisseur worden van de communicatie in plaats van de afzender. Communicatie wordt steeds meer interactie. Communicerende organisatie.	Middelen - neutraal
12.4	Dicht bij de mensen zit. Meer verantwoordelijkheden. Platter, meer verantwoordelijkheid bij de mensen. RWS vergrijsd	Gedrag - neutraal
12.5	Professionele organisatie waarbij iedere medewerker nog steeds trots is	Gedrag - neutraal
12.6	Bestaat RWS nog wel? Snel reageren op veranderingen. Persvoorlichting is achterhaald. En alles op internet	Middelen - neutraal
12.7	Creatief, wendbaar. Initiator voor nieuwe ontwikkelingen. Communicatieketen met veel professionals, die denken wat de specifieke doelgroep graag wil en de boodschap kunnen doorvertalen.	Gedrag - neutraal
12.8	Meer centrale aansturing. Rekening houden met de zakelijke markt. Publiek is zo groot en heeft de hoogste prioriteit	Actie - neutraal
12.9	Netwerksamenleving. Applicaties die zelf persberichten maken en insturen. Automatisch en Big Data.	Actie - neutraal
12.10	Een stuk slagvaardiger, snel communiceren, Nu nog over te veel schrijven. We gaan mee met de tijd, inzet juiste middelen, sneller inspelen op issues, meer aan de voorkant en minder reactief	Gedrag - neutraal
12.11	Nog meer samenwerking, ook met andere partijen. Samen met je partners. Dus samen, samen, samen	Gedrag - neutraal
12.12	Mensen als individu meer representant zijn voor de organisatie. Onderdeel van een netwerk.	Organisatie - neutraal

12.1	Hoop dat de lijnen wat korter zijn. Sneller anticiperen, en dat je veel meer collega's zult hebben sociaal en online in hun werkpakket hebben.	Organisatie - neutraal
12.13	Bestaat RWS nog wel? De perswoordvoering zoals die nu is, daar zal wel wat aan gaan veranderen. Veel meer actuele informatie van projecten op internet zetten.	Organisatie - neutraal
12.14	Meer netwerken, je kan het niet alleen. Je moet elkaar snel vinden. Het blijft mensenwerk	Actie - neutraal
12.15	Communicatiemedewerkers zijn regisseur op processen. Mensen begeleiden hoe zij fatsoenlijk als ambassadeur naar buiten kunnen treden. Pers heeft behoefte aan inhoud en hoop dat wij in dat gat kunnen springen met goede verhalen	Media - neutraal
12.16	RWS zal veel kleiner zijn. Veel meer communiceren online, veel meer kijken naar hoe de maatschappij op ons reageert en daar zelf ook op reageren. Veel meer contact met het publiek. Veel eerder in de processen	Actie - neutraal
12.17	Vroeger heel gecentraliseerd, toen gedecentraliseerd en nu weer terug. Een crisispool dat anders is georganiseerd. Toch meer samen en niet op eilandjes, Meer kijken naar hoofddossiers, en selecteren mensen daarop	Organisatie - neutraal

Bijlage VI. Verbatim transcript interviews externe organisaties

Interview 1

Jochem Hoogenboom - Ministerie van Buitenlandse Zaken

1. Uw positie in de organisatie

- Wat is uw functie, taken en verantwoordelijkheden?

Ik ben Jochem Hoogenboom en ik ben in december 2014 hier gaan werken als extern ingehuurd. De Newsroom bestond toen net uit twee mensen. De projectleider die daar toen zat en Jeroen, die hier nog steeds hier zit, die hebben het monitoring- en analysegedeelte opgezet. En het project zat toen in een fase dat het gewoon moest beginnen. Ik ben toen binnengehaald om meer de social media-kanalen te gaan inzetten. Er waren toen drie Twitterkanalen, die werden alleen maar gevuld door automatische feed en die ben ik toen gaan voeden. Langzaam groeide de Newsroom met nieuwe collega's en inmiddels ben ik sinds januari 2016 in dienst gekomen bij BuZ. De Newsroom heeft twee coördinatoren, en ik ben een van die coördinatoren. Dus naast social media, wat ik nog steeds doe, doe ik ook een stukje coördinatie binnen de Newsroom met een team van 13 collega's. We hebben een managementteam van drie man: de directeur en twee man daaronder. Een van die twee is onze directe chef. En ik ben soort van zijn schakel voor de dagelijkse gang van zaken.

- Met wie of welke functies/stakeholders communiceert u regelmatig?

Dat is heel breed! Hier bij communicatie met mijn directe chef, met de MT, met mijn collega's bij woordvoering, persvoorlichting, communicatieadviseurs. Overal ben ik dienstverlenend voor de hele organisatie. Iedere collega die wil communiceren en die daar iets met social media wil, die komt bij ons terecht.

- Kunt u het krachtenveld t.a.v. communicatie waarin u opereert omschrijven?

Ik kom toevallig net van Algemene Zaken vandaan. We werken nauw samen met collega's van andere overheidsorganisaties om te kijken waar we gebruik kunnen maken van elkaar. Ook dingen die Algemene Zaken doet kan best overlappen met dingen die wij hier doen. Dan kijken we wie wat doet in zulke situaties. Het is daarom belangrijk om daar goed contact mee te hebben. We hebben veel contact met leveranciers zoals creatief bureau's die producten voor ons maken. Wij in de Newsroom hebben niet zoveel rechtstreeks contact met mensen waarmee we direct praten, omdat Persvoorlichting en Woordvoering dat doet. Van de doelgroep van onze communicatie spreek ik niet elke dag mensen.

- Communiceert u ook naar buiten toe? Op welke manieren? En wat zijn hier de uitdagingen?

Voorbeelden van succesvol en minder succesvol?

Het is wel goed om af en toe met die mensen te praten om inzicht te krijgen in hun beleavingswereld en hoe ze informatie verzamelen, of ze onze kanalen volgen en of ze dat prettig vinden. Bijvoorbeeld toen we het EU Voorzitterschap aan het inrichten waren, zijn we twee dagen naar Brussel gegaan en zijn we gaan praten met journalisten en mensen uit het Brussels speelveld om te vragen hoe zij informatie verzamelen en hoe vinden jullie het fijn hoe een EU voorzitter met ze praat. Dat is een voorbeeld hoe je succesvol aan je communicatie werkt. Het blijft wel in het departement altijd een uitdaging om te weten wat je doelgroep wil en of ze überhaupt geïnteresseerd zijn in je boodschap. Want het is zulke abstracte materie. Je ziet ook dat dit soort organisaties van binnen naar buiten denken. Zo van wij hebben een stukje beleid gemaakt, en met een beetje geluk denken ze ook aan communicatie, maar nooit over wat nou precies het doel is en wie de doelgroep is. Er wordt te laat nagedacht over wat voor platform en manier we gebruiken om te communiceren. Hoe communicatie nu wordt gezien is als het strikje om het kadootje heen, en er wordt te laat gedacht voor wie eigenlijk het kadootje bestemd is en wat voor kleur strik het dan moet hebben.

- Zijn er beperkingen, instructies hoe u communiceert naar buiten? Hoe bent u op de hoogte gebracht van deze instructies?

- Van wie ontvangt u signalen van buiten en hoe stemt u dit intern af?

Wij ontvangen niet zo zeer signalen van buiten, maar begint intern. We hebben een soort van opvoedfunctie voor de beleidsafdeling dat ze er wel goed over nadenken. Die afstemming tussen beleid en wij begint wel meer te komen. Het is ook wel het lot van een communicatieafdeling -waar je ook komt- dat je met zulke dingen bezig moet houden, maar het is voor communicatie altijd wel een uitdaging om ertussen te komen, om echt aangesloten te zijn in de dagelijkse gang van zaken en dat wij ook in de hoofden van mensen zitten. Door het concrete werk wat we doen, dat we mensen kunnen helpen met mooie infographics maken en exposure, concreet zichtbaarheid creëren, komen mensen steeds meer naar ons toe.

2. Primaire doelen van de communicatie van uw organisatie

Het hoofddoel van communicatie is dat de dagelijkse dingen waar je mee bezig bent, dat die landen. Dat mensen weten waar je bezig mee bezig bent, waarom je dat doet en wat het oplevert. Dat is belangrijk, en daarvoor heb je communicatie. Communicatie vertaalt al het nobele werk wat hier gebeurt naar concrete boodschappen. En in mijn ogen als je dat niet doet, dan zal al het werk wat je doet voor niks zijn.

- Kunt u de communicatiestructuur omschrijven?

We werken met accountmanagement. We hebben communicatieadviseurs die allemaal een aantal directies in hun portefeuille hebben. Die zijn het eerste aanspreekpunt. Zij zitten ook bij de MT-vergaderingen met de directie. Zij zijn goed ingelezen in dat vakgebied. Dat zijn ook de mensen waarmee ik veel samenwerk. Dat betekent niet dat iemand van directie rechtstreeks naar mij toe kan komen met een vraag en dat ik meteen iets aanlever. Een e-mail met "Kan je me het logo sturen" kan ik wel zelf, maar bij andere vragen schakel ik de communicatieadviseur in om mee te denken over het doel en de inhoud. Dus structuur is: accountmanagers eerste aanspreekpunt, en daar komen de vragen als het goed is binnen.

- Voldoet deze structuur?

We hebben nu net een nieuwe directeur en als ik eerlijk mag zijn zijn we nog heel erg bezig met die

verbindingen weten te leggen. Dus wat je in het verleden vooral zag, is dat mijn contact met directie X, communicatieadviseur met directie X etc niet aan elkaar geknoopt is. We hebben altijd die afzonderlijke contacten met directie X. We proberen nu die structuur die ik eerder omschreef ook toe te passen, maar dat gebeurt niet altijd zo. Het gebeurt nog iets te ad hoc en niet via de lijntjes.

- Hoe beschrijft u de communicatiecultuur in uw organisatie?

Wat je merkt hier is dat hier heel veel specialisten zitten. Je hebt mensen die elke dag bezig zijn met een dossier en weten heel veel over een onderwerp. Dat is heel goed en belangrijk dat ze veel weten over een onderwerp, maar ze denken dan wel dat hun onderwerp het middelpunt van het universum is. Je moet dan wel goed nuanceren wanneer je vraagt wat nou precies het nieuws is voor de buitenwereld.

Mensen schakelen ook niet per se meteen communicatie in. De specialisten vinden de inhoud heel belangrijk, de verpakking vinden ze dan wel secundair of tertiair terwijl wij wel van de verpakking zijn. Wij zijn wel daarvan. De cultuur is wel dat je jouw toegevoegde waarde moet bewijzen als communicatieafdeling.

- Wat zijn de succescriteria voor communicatie in uw organisatie?

Ja dat is dramatisch. Niet eigenlijk. Dat is echt een heel groot verbeterpunt. Ik verbaas me daarover. Ik kom zelf uit het bedrijfsleven en het werk wat ik doe, social media, daar kun je zoveel meten. Wij zeggen dan wel van ja we kunnen niks meten want het is zo abstract, maar ja... We hebben dan wel doelen van bewustwording en informeren, maar dat kan echt veel beter.

- Hoe wordt dat gemeten?

De doelen zijn niet zo geformuleerd dat ze meetbaar zijn. Dan heb je een project gedaan en dan vraag ik me af of de doelen, zoals 'begrip ontwikkelen in de samenleving' wel zijn bereikt. Who knows? Geen nulmeting gedaan etc. Bij Tweets kan je wel van alles meten: wat is het engagement, hoe hebben mensen geklikt, waar leidt die klik naar; je checkt de hele klantreis van iemand. Maar als wij als doelstelling hebben om mensen te informeren over 'veilig op reis gaan', dan kun je mij doelstellingen geven van maak Tweets waar mensen op klikken en vervolgens mensen meer reisadvies bekijken voordat ze op vakantie gaan. Dat zijn hele concrete dingen die je kan inrichten en meten.

3. Algemeen communicatie- en managementbeleid op uw locatie

- Op welke wijze worden centraal beleid en richtlijnen in uw organisatie gecommuniceerd?

We hebben intranet waar allerlei toolkits en richtlijnen op staan. Ik denk dat daar niemand naar kijkt. Ik denk überhaupt dat niemand op Intranet kijkt en dat het een beetje verloren moeite is. Mensen die vragen hebben die stellen hem wel. Als er een ambassadeur is en zegt: "Goh, kan ik dit interview met een lokaal medium doen?", dan bellen ze een woordvoerder op en stellen die vragen.

Yammer en andere social media als interne kanalen vind ik ook een dood dier. Niemand die daar toolkits op zit te zoeken. Mensen gaan echt op zoek naar personen met een bepaalde functie als ze wat willen weten.

- Beschouwt u dat als efficiënt?

Nou, er zitten veel kanten aan deze vraag. Kijk, dat Intranet dat wij hebben is een dramatisch systeem. Daar wil je echt niet komen. Als je een omgeving zou hebben waar je op een logische manier informatie kan vinden, dan is het aantrekkelijker om daar informatie te zoeken. Ik denk nog steeds dat hoe deze organisatie in elkaar zit, persoonlijk contact toch het beste is. Iedereen kent wel iemand en dan bel je wel iemand met wie gaat erover x en zo zeg ja dat weet Pietje. Dus zo werkt dat wel.

Je moet uiteraard wel ergens je richtlijnen staan en het liefs nog een beetje vindbaar.

- Hoe communiceert u met andere afdelingen?

Dat is eigenlijk wel goed naar voren gekomen bij de vorige vragen. Vooral face-to-face contact.

- Zijn er verschillen in de communicatie tussen afdelingen?

Ja, met de ene heb je beter contact dan de andere. Er zijn afdelingen waar veel relatief jonge mensen zitten die het leuk vinden om iets met online-communicatie te doen en daar veel meer eager in zijn als ze iets hebben om eventjes contact te zoeken en koffie te gaan drinken met me. En andere directies daar hoor ik soms nooit wat van. De organisatie zit wel echt zo in elkaar dat we wel allemaal van het face-to-face contact zijn.

- Kunt u best practices en/of verbeterpunten noemen?

Dit is een politiek gedreven organisatie, dus je hebt ministers en je hebt een politieke omgeving. Dit apparaat is behoorlijk gedreven op de actualiteit en er is behoorlijk veel actualiteit. Het ontbreekt wel echt langetermijn-ideeën of een visie zoals je dat al noemde, dat ontbreekt wel. Of hij is er wel maar we hebben het er nooit over. Dus het is allemaal heel erg kortetermijn-gericht. Dat is misschien wel het karakter van het apparaat, maar er is niet echt het verhaal of hier willen we naartoe. Het puntje op de horizon is voor veel mensen niet duidelijk.

4. Communicatiemiddelenmix

- Welke geschreven, verbale en/of digitale communicatiemiddelen zet u in? Waarom? Is het succesvol?

Het belangrijkste is nog steeds de pers. We converseren via de media voor het belangrijkste deel. Daarvoor hebben we persvoorlichters en woordvoerders en dat is de ene keer succesvoller dan de andere. Daarnaast hebben we een aantal eigen kanalen. We hebben Twitter, Facebook, Instagram. Dat zijn wel de belangrijkste. En we hebben Youtube, Flickr, dat soort kanalen. En wat het belangrijk is om te zeggen is dat we dus hier Corporate kanalen, maar er zijn nog heel veel andere kanalen, die worden gemanaged door directies en onze posten over de hele wereld. We hebben heel veel kanalen waarvan we maar een beperkt deel hier in Den Haag regisseren. Er zijn wel richtlijnen voor alle kanalen. Het is wel een goede vraag wie daar nou toezicht op houdt. We hebben bijvoorbeeld voor online-communicatie een online-communicatieteam en zij zijn daarvoor. Maar in hoeverre die dagelijks zitten te monitoren wat mensen aan het Twitteren of Facebook-en zijn, dat zal wel meevallen.

Er zijn veel verschillende kanalen en er kan best wat misgaan. Dat is het risico. Het is wel hier het beleid dat we onder beleid van Frans Timmermans gewoon werd gezegd; ga het maar proberen. En dan gaat er soms wel wat fout. Dat is inherent aan die manier van werken. Het is wel mooi dat iedereen zo en massa online

communiceren. En dat laat goed zien wat we allemaal doen. We zijn overigens wel bezig met een nieuw online-strategie waar we ook in hebben staan dat we audits gaan doen bij alle kanalen die er zijn, om te kijken wat het effect en nut is en wat beter kan.

- Vindt u de door u gebruikte mix optimaal?

Ik denk dat altijd alles beter kan. Perfect is het nooit. Ik denk dat we op de belangrijkste platformen vertegenwoordigd zijn. Dat vind ik al heel wat. We hebben trouwens ook nog de websites. Die noemde ik net nog niet. De manier waarop we dat doen, daar werken we dagelijks aan om het nog beter te doen. Ik vind het dat we heel saai zijn in het algemeen, conservatief en ja we doen ons best om daar iets aantrekkelijks van te maken. Boodschappen die een beetje aanspreken. Dat is wel een route die we nog steeds volgen.

- Welke social media gebruikt u en op wat voor basis heeft u een keuze gemaakt?

Door de Corporate strategie, wat wil je bereiken en wie wil je bereiken. En kijken naar het online landschap. We zitten sinds heel kort op Facebook. We hebben heel lang getwijfeld of we in moesten zetten op Facebook. Het heeft wel een breed publiek, maar kunnen we daar onze boodschap wegzetten? Dan zie in de mediamonitor van dit jaar dat heel veel mensen een mening vormen op Facebook. Dus niet alleen kattenfoto's delen, maar ook daar echt zitten voor politieke boodschappen o.a. En dan hebben we gemeten dat we daar moeten zijn en dan denken we daar een strategie voor. Dus ja, we denken heel erg na over wie we willen bereiken, wat we willen bereiken en welke boodschap daar past. We zien nu dat Snapchat enorm aan het groeien is en dan gaan we nadenken; wat voor nut zou het hebben, is het een platform waar we willen zijn, nu of later.

5. Sterke en zwakke punten van de organisatie t.a.v. de communicatie

In de interne communicatie is zeker dat eenduidige communicatiecultuurtje een sterk punt. Mensen weten elkaar wel te vinden over het algemeen. Wat voor communicatiemensen in de organisatie zo mooi is dat er zoveel hele relevante dingen gebeuren; dus er valt echt wat te communiceren. Omdat de materie waarmee je bezig bent is heel erg communicatiegevoelig zeg maar. Alleen moet je het op de juiste manier verpakken en moet je het op tijd weten.

6. Communicatie-uitdagingen van de organisatie

Ik denk dat een van die uitdagingen is dat wanneer je iemand van communicatie inschakelt, zij moeilijke vragen gaan stellen en je met nog meer werk opgezadeld zit. Dan ga je bij de volgende keer niet meer langs bij die mensen, terwijl wij juist ze helpen, ze het werk uit handen nemen. Maar als ze dat inzien dan komen de mensen wel en daarbij zijn die communicatieadviseurs zo belangrijk omdat die moeilijke vragen wel daadwerkelijk nut hebben.

Daarnaast denk ik ook dat een van de verbeterpunten kan zijn dat we de communicatiedoelen beter en SMART formuleren. Zodat we een meetsysteem eraan vast kunnen knopen en weten we of de primaire doelen worden bereikt en kan onze communicatiecultuur beter tot zijn recht komen.

Zoals ik al eerder zei, deze organisatie is politiek gedreven. Dat betekent dat de visie en doelen met de dag kunnen verschuiven. Want als er in het kabinet morgen een besluit wordt genomen over migratie, hoe het kabinet tegenover het asielplan met Turkije staat, dan verandert ook ons communicatiedoel morgen. Dus dat is het belangrijkste. Als je het hebt over missie, het behartigen van de belangen van Nederland wereldwijd, dat zal niet morgen veranderen. Maar alles wat daaronder hangt, is allemaal onderhevig aan de politiek.

7. Concrete maatregelen voor verbetering van de communicatie

Wat het allerbelangrijkste is dat de beleidsafdelingen in hun hoofd hebben dat communicatie belangrijk is. Anders hebben we geen werk. Als je vanuit beleidskant denkt, vanaf het begin, ik ben met iets bezig en hoe ga ik dit doorvertalen voor buiten de luiken, dat is de start. En dat is waar we het meest in moeten investeren. Dat mensen in hun hoofd hebben: je eindigt niet met communicatie, je begint met communicatie. Je ziet heel vaak: communicatie, ik heb een kadoetje en communicatie is de strik eromheen. Op de laatste dag kom ik dan met hey kunnen we hier geen persbericht of infographic maken? Zo werkt dat niet. Communicatie moet in het hart zitten van het beleid.

Je hebt 1x per jaar een directeurenconferentie waarbij alle directeuren van alle directies samenkomen. Daar heeft onze directeur een presentatie gehouden over wat is communicatie nou? Wat betekent communicatie binnen BuZ. Om ook mensen op het hart te drukken hoe je communicatie in kan schakelen. Het is een rondreizend circus waar je mensen bewust moet maken van hey wij zijn er en we willen graag op de hoogte zijn. Dat komt zowel van boven, als van onder. En en. Dat doe ik dus. Dan zit je gewoon bij mensen die willen dat je die meeneemt en dat die zeggen hey wat cool man en goed gedaan. Dan zie je de volgende klant ook al bij je aankomen.

- Hoe wordt dat financieel gerealiseerd?

Hoe de Newsroom vervolg krijgt, is nog heel onduidelijk. Hoe je daar structureel financiering voor vindt. Daar zijn we nog echt naar op zoek. Je hebt een communicatiebudget. Het zit meer in de mentaliteit dan dat het echt in je budget zit. Het gaat vooral om steeds je verhaal te vertellen, toegevoegde waarde aangeven, mensen trainen zodat ze echt nuttig zijn. Dat is belangrijk.

8. Verleden, heden en toekomst

- Hoe communiceerde uw organisatie 10 jaar geleden, heden en in de toekomst?

Geen idee hoe BuZ 10 jaar communiceerde. Ik heb wel een idee, maar ik was er niet bij. Wat je hier ziet is mensen die hier werken die lezen het AD, Volkskrant en kijken het Journaal. En dat is dus wat toen telde. Als je op zaterdag de voorkant van de Volkskrant haalde, dat was het hoogste wat je kon halen. Terwijl als je kijkt naar mediagebruik van mensen, zeker Volkskrant en NRC staan op nummer 60 van de media-inname van

Nederland. Nu.nl staat op nummer 1. 10 jaar geleden waren het de kranten en het journaal en je ziet nu dat het aan het ombuigen is.

Ik ben heel benieuwd hoe BuZ over 10 jaar gaat communiceren. Ik zou graag verder in de tijd kunnen kijken. Ik denk dat we wel steeds meer aan het verschuiven zijn naar en en. Dus niet of of die kranten en traditionele media en meer online. Ik vind dat we op online gebied enorm achterlopen. Dat we daar nog veel meer mee kunnen doen. En ja, ik hoop zo over 10 jaar dat het 50/50 is.

- Welke ontwikkelingen ziet u in het gedrag en vaardigheden bij de werknemers nu en in de komende jaren?

Nou, het zien van kansen, dat je ziet van hey dat is een mooi verhaal, het herkennen van dit is nieuws of mooi om te vertellen en tweede ook dat mensen flexibel worden. Snel kunnen schakelen en niet te beroerd zijn om gewoon beetje van richting te veranderen. Met van richting veranderen bedoel ik wanneer iemand komt met dit is het belangrijkste van mijn verhaal, maar dat hoeft niet perse het meest nieuwswaardig te zijn. Dat is punt Y en dat willen we groot neerzetten. Dan moet je flexibel zijn om te zeggen dat het misschien niet het meest belangrijkste is van mijn programma, maar wel het nieuwswaardige.

Het is ook overal ergens 12 uur, dus ook flexibel buiten kantooruren. Dat zou ik dan ook mee willen geven aan werknemers in de komende 10 jaar.

9. Afsluiting.

Interview 2

Rene Vegter - ProRail

1. Uw positie in de organisatie

- Wat is uw functie, taken en verantwoordelijkheden?

Mijn naam is Rene Vegter. Ik ben sinds eind 2008 werkzaam bij ProRail. Mijn standplaats is in Eindhoven en ik ben echt primair persvoorlichter. Dus mijn hoofdtaak is het reactief en proactief dienen van alle media en sowieso in mijn regio, regio Zuid: Utrecht, Zeeland, Brabant en stukje van Gelderland. En daarnaast ben ik 1 dag per week in Utrecht. Ik ben vooral bezig op mijn afdeling in het zuiden. Daar zitten ook communicatieadviseurs. Zij zijn wel nadrukkelijk bezig met de taak om de omgeving te informeren, dus de bewoners, bewonersbrieven, stakeholders, dat soort dingen. Mijn taak is echt alles wat met de media te maken heeft.

- Kunt u het krachtenveld t.a.v communicatie waarin u opereert omschrijven?

Als woordvoerder opereer ik vooral in een driehoek. We hebben drie takken van sport die elkaar nauw raken. Dat is woordvoering, omgevingscommunicatie, dat zijn vooral mensen die communiceren bij grote projecten met bewoners, en dat is relatiebeheer. Relatiebeheer is een club die het bestuurlijke contact onderhoudt met de gemeente, de provincie, het Rijk. Eigenlijk in die driehoek speelt mijn werk zich af. Daar zit een hele nauwe samenwerking in. Mijn belangrijkste stakeholders zijn de woordvoerders van de vervoerders, reizigers, maar ook het ministerie en bij grote projecten kom ik in contact met woordvoerders van gemeentes, provincies.

- Communiceert u ook naar buiten toe? Op welke manieren? En wat zijn hier de uitdagingen?

Voorbeelden van succesvol en minder succesvol?

Nouja, in die driehoek kom ik wel uitdagingen tegen met betrekking tot de verschillende belangen. Dat kan heel uitdagend zijn ja. Je komt soms op onderwerpen terecht waar met name de stakeholders van buiten waarvan de belangen niet per definitie overeenkomen. Dan is het inderdaad slim manoeuvreren om iedereen tevreden te houden en om je eigen belang buiten te stellen.

- Zijn er beperkingen, instructies hoe u communiceert naar buiten? Hoe bent u op de hoogte gebracht van deze instructies?

Ik krijg niet zozeer richtlijnen. Ik ben daarin erg vrijgelaten, maar als ik twijfel, als ik raad wil dan raadpleeg ik mijn collega's woordvoerder of mijn manager. Ook vaak in dit driehoek het overleg wanneer we lastige issues hebben, dan stem je het daar ook af van 'hoe doen we dat?'. Het gaat eigenlijk dan nooit alleen over woordvoering, maar die combinatie van.

- Van wie ontvangt u signalen van buiten en hoe stemt u dit intern af

Nou ik zet niet alleen die driehoek in als we signalen van buiten krijgen. Het is niet: de wereld acteert en wij reageren. Dat is het absoluut niet. Er komt hier vaak genoeg iets binnen waar we over communiceren. Het kan vanuit intern vanuit projecten, van projectmanager die meldt dat ie met een overschrijding te kampen heeft, of buiten een signaal dat iets niet goed gaat, de gemeente die aan de bel trekt, omwonenden die in het verweer komen. Dat kan op allerlei manieren. Ook journalisten die persvragen stellen. Waaruit we kunnen afleiden dat er iets speelt en dat er een issue is waar we op moeten acteren.

De lijntjes zijn hier heel kort. Het is niet een heel formeel iets ofzo.

2. Primaire doelen van de communicatie van uw organisatie

- Kunt u de communicatiestructuur omschrijven?

We hebben een directeur Communicatie, die legt rechtstreeks verantwoording af aan de CEO. Dan hebben wij drie clubjes, eentje heet Merk en Reputatie. Hier zitten 6 dedicated woordvoerders. We hebben 1 social media-adviseur en die bepaalt het beleid van ProRail rond Twitter, en vier Corporate communicatieadviseurs en zij adviseren de directies van de verschillende bedrijfseenheden over communicatie. Dan hebben we een club Publiekscommunicatie, daar zitten alle collega's die communiceren over onze grote projecten, de bouwprojecten maar ook over de hinder die wij veroorzaken bijvoorbeeld door het sluiten van sporen en dat soort zaken. En dan hebben we nog een club en hier zitten alle mensen die werken aan huisstijl en relatiemanagement. Hier zitten ook interne communicatie en publiekscontacten. Publiekscontacten is vooral telefoon en 24 uur bereikbaar zijn. Elk team heeft een manager.

Wat bij ons de stijl is, is wanneer er iets zoals het ongeval bij Dalfsen, dan hebben we als leading het blog. Daar gaat iedereen kijken, ook politici, stakeholders. In die zin ben ik, en mijn blog als eerste erop en wordt als input gebruikt om apart de stakeholders te informeren. Die gebruiken we ook weer om op Facebook. Gaandeweg de tijd, bij Dalfsen per dag, 3 of 4 updates. Al die updates wordt weer door relatiemanagement gebruikt richting hun stakeholders en soms weet je dat daar ook echte spoormensen in zitten die meer informatie eruit kunnen halen. In ieder geval is de blog leading voor alles wat we uitzenden. Vroeger was het voor mensen intern moeilijk af te wegen wat je wel of niet mocht zeggen. Het is wel zo dat het blog als het daar staat, dan mag iedereen het delen. Het moet altijd de toets der kritiek verslaan en kloppen. In die zin is het ook voor intern: 'zo zit het en dit mag ik erover zeggen'. We zien dat ook door het blog veel wordt getwitterd en jij bent ook je eigen nieuwsmaker. Dus dan is het belangrijk dat we niet alleen RTL bereiken maar ook jou. We zien dat wel gebeuren, maar daarnaast hebben we ook de traditionele manier van communicatie zoals de media. Daarbij moet ik wel de opiniemakers bedienen met interviews en achtergronden.

- Voldoet deze structuur?

Dit afbeeldinkje doet vermoeden dat we heel gescheiden zouden zijn. In de praktijk is dat niet zo. Natuurlijk hebben onze woordvoerders een eigen club maar ik werk in de praktijk in Eindhoven. Daar zit ik op de kamer met al deze drie partijen samen. Dus het is minder gescheiden dan dat je hier op papier zou zien. We zitten fysiek heel dicht bij elkaar. Dat helpt zeker; zeker bij de drie. We hebben vrij recent gehad dat in Eindhoven Relatiebeheer een eigen kamer had, maar we hebben die muur letterlijk uitgesloopt om die samenwerking nog meer te verstevigen.

- Hoe beschrijft u de communicatiecultuur in uw organisatie?

Intern vinden we elkaar heel snel en dat soort dingen. Wij hebben een credo: 'wees open, wees transparant'. Daar houden we altijd aan de waarheid, aan feiten en verantwoordelijkheden. En in principe als we iets communiceren dan doen we dat. Het kan ook zo zijn dat we een expert erbij moeten halen wanneer we samen in die driehoek gaan communiceren. Dan wordt het een kwartet. En dan wat wij dan doen, is omdat wij erachter zijn gekomen dat de media zo anders is geworden dan 5 à 6 jaar geleden. Hoor en wederhoor is er eigenlijk niet meer. Door die nieuwszenders, tweets, moest alles snel en hebben wij besloten nou we gaan in ieder geval een blog maken, dat geeft ons de mogelijkheid om eigentijds te communiceren en ook met webvideo's. Het is mijn kunst, en ook de toekomst van woordvoering, om al die moeilijke onderwerpen makkelijk te herschrijven. Dus de formele persberichten dat doen we niet meer. We doen dat alleen maar samen met partijen of als we echt de kleine krantjes willen bereiken. In principe gaat alles via de blog. Wat we doen met die drie partijen is zorgen dat de boodschap die we willen zenden ook consistent is en dat je dus niet tegen de bestuurder A vertelt en in blog Z vertelt, want dan komt dat ook niet over. En eigenlijk gaat dat heel snel, en we vinden elkaar heel snel. En dat is eigenlijk onze eigen manier van communiceren.

- Wat zijn de succescriteria voor communicatie in uw organisatie?

Wij weten wanneer we succes gecommuniceerd hebt als de media delen uit ons blog overneemt. Dat gebeurt wel met regelmaat. Dan denk ik dat we het goed hebben gedaan. De journalist beoordeelt hoe begrijpelijk het is, en als dat op zich weinig vragen oproept dan denk ik dat we het goed gedaan hebben. Kijk, je kan ook zeggen het ene blog leidt wel tot publiciteit, en het andere niet. Ja dat blijft gewoon dagelijks zoeken. Maar wat we wel zien is dat al onze blogs worden gelezen.

Daarnaast proberen we zoveel mogelijk eigentijds te communiceren zoals nu met stukjes film. Dat moet wel kort zijn. Instagram. Al die middelen om onze boodschap uit te zenden en het ene middel gebruikt meer foto's en filmpjes dan het ander.

- Hoe wordt dat gemeten?

De blog die wij maken wordt voor een deel gelezen op de website en dat kunnen we meten. Wat we ook doen is 1x per week 3 of 4 blogs in een nieuwsbrief stoppen. Deze nieuwsbrief sturen we actief uit bij een hele lijst van stakeholders, 4000 mensen, allerlei journalisten, politici noem het maar.

3. Communicatiemiddelenmix

- Welke geschreven, verbale en/of digitale communicatiemiddelen zet u in? Waarom? Is het succesvol?

We zetten in: Twitter, weblog, Instagram, Facebook, LinkedIn voor arbeidscommunicatie, de website. Dat zijn de meeste eigentijdse middelen. We doen natuurlijk ook nog bewonersbrieven, bewonerskranten, we zijn nu aan het experimenteren met een app of we bewoners kunnen bereiken over onze bouwwerkzaamheden. We zijn ook aan het onderzoeken of we eigentijdse middelen kunnen inzetten als dat bijdraagt dat mensen zich beter geïnformeerd voelen over bijv. de verbindingen. Op stations zie je schermen hangen.

- Vindt u de door u gebruikte mix optimaal?

We zijn binnen de club van: het zelf laten twitteren door collega's. Daar zijn sommige collega's heel actief in maar de meerderheid zou dat meer mogen doen. Daar zou nog een enorme boost kunnen komen. Meer zelf berichten maken, re-Tweeten en onderwerpen onder de aandacht brengen. Daar valt wel een slag te winnen. Het kan altijd wel beter. We proberen de trends te volgen. Als je ziet op Youtube, hoe saai het filmpje hoe beter. Dat is soort van een trend aan het worden. Een voorbeeld hiervan is bijv. dat ik een filmpje maak voor een brillenmerk waarbij ik het brillenkokertje open maak, het doekje wegleg en de bril goed te zien is. We zitten nu te kijken of we die trends kunnen verwerken in onze media of in onze aanpak om zo ook mensen te bereiken. Je moet je realiseren dat is de traditionele manier van dertig jaar en ouder. Maar alle jongeren kijken geen journaal meer, die kijken filmpjes op Youtube, ze kijken hele andere dingen. Die dienen geen klacht in bij publiekscontacten, zij Twitteren. Dus we moeten zorgen dat de kloof bij jou en jouw generatie niet te groot wordt. We moeten zoeken naar aansluitingen hoe we ze beter kunnen bereiken. Ik denk dat je als organisatie niet meer kan permitteren om geen eigentijdse middelen in te zetten, want dan mis je dertig jaar en jonger.

- Welke social media gebruikt u en op wat voor basis heeft u een keuze gemaakt?

Iemand heeft een idee en we zien wat de buitenwereld doet. Dan gaan we daarmee aan de slag. Daar hebben we nu een proef van een half jaar of driekwart jaar. Wat we ook doen is... want we hebben een ProRail-Vernieuw-campagne over bouwwerkzaamheden. Daar zetten we eigentijdse middelen in zoals 'location based advertising'. Dus als jij ergens op een locatie bent en je kijkt op nu.nl en wij werken daar dan. Dan krijg jij de advertentie te zien, jouw vriend die 200 km verderop zit -waar we niet bouwen-, krijgt niet die advertentie. Met dat soort dingetjes zijn we ook allemaal bezig om dat te doen. We zien dat het werkt.

Iedereen kan hier zijn ideeën aanbrengen en zeggen en spuien en dan gaan we gewoon kijken en het proberen. Wij zien natuurlijk ook de kracht van een app want iedereen die hier werkt, heeft apps op zijn telefoon. Dus daarom moet je ook kijken wat de toegevoegde waarde is van een App van ProRail. Net als jij kijken wij ook naar andere organisaties.

4. Sterke en zwakke punten van de organisatie t.a.v. de communicatie

Als je vraagt wat van ons sterk is, vind ik twee dingen erg sterk. Een van die dingen die we doen, maar heeft niks te maken met externe communicatie, maar sinds een jaar of 5 hebben we iedere ochtend om 9 uur een ochtendoverleg. Dat wil zeggen dat we met alle woordvoerders en relatiemanagement aan tafel zitten. Daar wordt gewoon besproken wat hebben we deze dag, welke onderwerpen zijn er. Ik bel dan negen van de tien keer in want ik zit dan in Eindhoven of in de trein. Dus ik ben er zelden persoonlijk bij. Met dat overleg weten we allemaal heel goed wat er speelt binnen de organisatie. Voor in ieder geval wat we weten vanuit onze disciplines en dat komt dan daar samen. Wat gaan we vandaag doen, wat voor blogs gaan we schrijven, welke berichten zetten we op ons intranet. Dat geeft een enorm stukje richting en regie over hoe we het doen. Die vind ik heel sterk. Dat zou ik Rijkswaterstaat erg aanraden om zo iets ook in te voeren.

En het tweede is toch dat blog. Voorheen deden we ook vooral persberichten. Als je terugkijkt een jaar of 10 geleden, dan gingen er drie of vier persberichten eruit. Dat doen we niet meer. We hebben nu dat blog geschreven om twee tot drie berichten per dag op te zetten. Tot mijn eigen stomme verbazing lukt dat. Beeld is ook een belangrijk component, net als video. Maar wat dat blog vooral doet is twee dingen. Je hebt een categorie onderwerpen die je nooit in persbericht zou stoppen, maar wel leuk zijn om met de buitenwereld te delen. Een voorbeeld: we hadden iemand in Limburg die van het oudste houten stationnetje van Nederland een pensionnetje gemaakt heeft. Daar kan je heen, logeren. Niet van ons, maar op zich wel leuk en klein spoornieuws. En daar zou je nooit een persbericht over uitdoen, en in mijn geval had ik daar een blog over geschreven en dan zie je vervolgens dat er echt ontzettend veel media die het bericht hebben opgepakt met als kern dat het oudste houten stationnetje van Nederland bewaard wordt gebleven doordat er een pensionnetje van is gemaakt. Daar werkt ie echt goed. Het geeft je de kans om klein nieuws recht te zetten. We doen er wel altijd wat toegevoegde waarde bij in dat onderwerp. Dus niet zomaar leuk een oud houten stationnetje. Nee, dan zit er ook een zinnetje in wat wij doen met de stations van Nederland.

Je zal het zeker niet ontgaan zijn, maar ProRail komt vaak in het nieuws met rapporten, hinder, bedenk het maar. Wat wij doen wanneer wij weten dat er vandaag een brief naar de Kamer gaat waarin iets staat over ons? Vaak weten we dat van tevoren, het gebeurt zelden dat je dat niet hoort. Dan maken we ons eigen blog van. We zetten ons eigen verhaal neer als reactie op zo'n rapportage. Op het moment dat het rapportage eruit gaat, gaat dat blog ook online, gaan journalisten bellen. Dan verwijzen we in eerste instantie altijd naar de tekst op de website als officiële woordvoeringsbeleid: "Lees dat eerst, en als je dan nog vragen hebt, bel me dan". Negen van de tien keer word ik niet teruggebeld want dekt de tekst bijna volledig wat de journalist wil weten. En soms belt de journalist en stelt ie extra vragen en krijgt hij gewoon keurig antwoord. Los van dat blog kunnen journalisten gewoon bellen met vragen en aanvragen. Even goed doen wij proactief journalisten benaderen en zeggen we "Joh we hebben nog een leuk verhaal, lijkt het je interessant voor je krant?" Dat gebeurt ook gewoon nog steeds. Maar dat zijn twee punten die ik heel sterk vind; het ochtendoverleg dat veel duidelijkheid geeft wat er speelt in het bedrijf en het regie en het blog als anker.

5. Communicatie-uitdagingen van de organisatie

Heel plat gezegd, wij hebben een uitdaging als het gaat om onze reputatie. Daar zijn we heel erg van bewust. Kijk naar afgelopen weekend, dat zegt al genoeg over de reputatie van ons bedrijf. Het geinige is wel dat onze reputatie stijgt. Deze maand is die gestegen bij een onderzoek van Van Riel. Deze maand hebben we all-high-score behaald. Bij communicatiemensen van ProRail is het ook de uitdaging om de juiste informatie naar boven te brengen. De grootste uitdaging wat betekent dat er heel veel tijd in gaat zitten, veel check, check en dubbelcheck. Er werkt hier 4000 man, er is heel veel bereikbaarheid om mee te werken, maar het is wel een van de grootste uitdagingen uit mijn ervaring. Je ziet bij reputatie dat je zo goed bent als je laatste storing. Als je een storing hebt, maar ook in zijn algemeenheid is eerlijk, open, transparant communiceren het beste. Gewoon vertellen wat er aan de hand is. We doen dat ook tijdens het proces. Dan plaatsen we een bericht over: het verloopt verspoedigd, of: het wordt nog spannend.

Wel tot zover nodig is. Als ik dan kijk naar het ongeluk bij Dalfsen, daar gebeurt dan op een ochtend een ongeluk. Dan begin je in de communicatie heel feitelijk wat er gebeurd is. In die volgende uren komen de vragen van hoe dat kan gebeuren. Dan blijven we daar wel feitelijk van weg, daar kunnen wij op dat moment niks over zeggen. We houden ons puur bij de feiten. We communiceren wel wat we doen, wat onze rol is. Wij geven ook geen informatie over slachtoffers. Enkel gericht op het spoor en waar wij van zijn.

6. Concrete maatregelen voor verbetering van de communicatie

Dat blog dat wij maken wordt voor een deel gelezen op de website en dat kunnen we meten. Wat we ook doen is 1x per week 3 of 4 blogs in een nieuwsbrief stoppen. Deze nieuwsbrief sturen we actief uit bij een hele lijst van stakeholders, 4000 mensen, allerlei journalisten, politici noem het maar. Zij hebben allemaal zelf aangemeld voor de nieuwsbrief. Dan probeer je nog een keer je boodschap onder de aandacht te brengen. Je probeert zo'n blog ook nog eens op Twitter, met een rechtstreekse link, onder de aandacht brengen. Wat we ook doen is wanneer we iets leuks hebben over dieren, dan sturen we die actief door naar het WNF. Als zij dan Tweeten en wij re-Tweeten, dan zien heel veel mensen dat.

Voor de juiste informatie naar boven brengen in de organisatie is er weinig meer te doen behalve checken, checken, checken.

- Hoe wordt dat financieel gerealiseerd?

We doen nu een proef naar hoe we bewoners beter kunnen bereiken bij een project. En dat komt uiteraard vanuit het communicatiebudget. Daar wordt wel geld voor vrijgemaakt. Gaandeweg het jaar kan je nog schuiven, maar in principe ga je halverwege het jaar kijken naar de begroting van het volgende jaar en dan ga je ook kijken waar je je mee bezig gaat houden, wat zijn de initiatieven, en hoe reserveren we daar geld voor. Als er gaandeweg iets gebeurt wat we echt moeten, dan kijken we wel hoe we dat moeten financieren. Als het echt iets nieuws is wat we niet hebben voorzien, dan kan je nog altijd om geld vragen.

7. Verleden, heden en toekomst

- Hoe communiceerde uw organisatie 10 jaar geleden, heden en in de toekomst?

Voorheen deden we ook vooral persberichten. Als je terugkijkt een jaar of 10 geleden, dan gingen er drie of vier persberichten uit. Dat doen we niet meer.

Ik zie het grote verschil in de transitie van traditioneel naar toch meer die nieuwe stijl, gebruik van blog, onlinemiddelen. Wat het meest belangrijke verschil is dat elke communicatieadviseur met de media mocht praten. Dus we hadden allerlei communicatieadviseurs die met de media mochten praten maar er was geen regie op. Je had ook nog bij elke regio zijn eigen communicatieafdeling en men sprak elkaar wel, maar er zat geen regie op. Wat een belangrijke stap is geweest is dat we op een gegeven moment tegen elkaar hebben gezegd dat we dat niet meer gingen doen. Dus hebben we besloten om 7 dedicated woordvoerders in te

voeren, en die zijn inmiddels teruggebracht naar 6. Dat is echt vanuit ons naar buiten gebracht. Daarnaast hebben we ook een organisatorische verandering gehad. Al die regionale communicatieclubs kwamen allemaal naar de centrale communicatieafdeling. We hebben twee jaar geleden ook alle mensen van ProRail onder de loep genomen vanwege de bezuinigingen en de bankcrisis en dan kom je toch her en der nog een aantal communicatiemedewerkers ergens anders tegen. En die hebben we ook weer ondergebracht onder de communicatieafdeling.

Ik denk dat het steeds eigentijdsder wordt. Over 10 jaar zijn er mogelijkheden waar jij en ik nog niet van weten dat ze bestaan en dat het traditionele steeds meer weggaat. Je ziet in de regionale media dat het steeds minder wordt. Kranten krijgen het steeds moeilijker. Iedereen zoekt een andere manier om zijn verhaal te doen. De manier die wij nu doen met het blog dat zal verder gaan, maar dat er best wat aan kan komen wat wij nog niet kennen. We krijgen nog meer technieken om op verschillende manieren met elkaar te communiceren. En dat is volgens mij ook de uitdaging voor de toekomst om dat consequent proberen te volgen. Dat je consequent aansluiting zoekt bij de wijze hoe de maatschappij communiceert. En dat we daar als organisatie daar ook open voor staan. Ik heb laatst een onderzoek gelezen waaruit blijkt dat een website eigenlijk niks meer is. Ik kom nog uit de tijd dat het was van 'Wauw, een website!'. Geen hond kijkt (straks) meer daarnaar. Zelfs Googlen is het (dan)niet meer.

Het is wel een inkopper, maar beeld wordt steeds belangrijker. Het is wel van alle tijden: 'Hoe breng je de boodschap over?' Dat was 50 jaar geleden een uitdaging, dat is 10 jaar geleden, nu en over 10 jaar een uitdaging. Dat blijft. Alleen moet je ervoor zorgen dat je aansluiting vindt op de manier van communiceren die dan over 10 jaar is.

- Welke ontwikkelingen ziet u in het gedrag en vaardigheden bij de werknemers nu en in de komende jaren?

Op dit moment zijn we bezig met onze communicatieafdeling vertrouwd te maken met de eigentijdse middelen die er zijn, bijvoorbeeld Twitter, Facebook. En dan denk je aan goh, is dat zo, maar ja dat moet ook allemaal gebeuren. Dan kan je die ook allemaal inzetten, die mensen kunnen dan ook wat leuks Twitteren. Het heeft zeker met opleiding te maken. Wat je nu ziet bij ons bij de afdeling is dat ze relatief oud is. Vanaf 35 en plus. We hebben er eentje die is 23 en die is van de social media. Wat ik altijd frappant vind is dat ze allemaal kunnen vertellen wat hun kind op social media doet, maar dat die vertaalslag naar 'wat ik (daarmee) kan doen voor mijn werk', dat die nog gemaakt moet worden.

8. Afsluiting.

Interview 3

Alexander van Nauta Lemke – Shell Productie en Technologie

1. Uw positie in de organisatie

- Wat is uw functie, taken en verantwoordelijkheden?

Alexander van Nauta Lemke. *Engineer, in Delft gestudeerd, een tijd een eigen bedrijf gehad, bij Schlumberger gewerkt op olieplatforms, twee jaar terug bij Shell gekomen als productietechnoloog, en dat houdt in dat ik verantwoordelijk ben voor optimalisering van gas- en olieputten. Dat is mijn technische rol, ik zit in business development, een afdeling waar we bedrijven opkopen, of verkopen, en heb je een team die alles evalueert, wat zo'n project waard is en of we dat willen hebben. Projecten over de hele wereld, nu bezig met Qatar, en in Rusland. Soms zijn het olievelden, soms gasvelden; projecten die hier komen zijn heel grote projecten. Zijn langetermijnprojecten die meestal pas over 5-10 jaar gerealiseerd kunnen worden. En die duren dan vaak 20+ jaar en dat is best wel spannend. Dit heeft veel invloed op een land, toekomst van een land. Daarnaast heb ik een bijrol als Safety Focal point: op een afdeling ben ik het Focal point voor alle vragen. Dat kan van alles zijn. Als je op reis gaat moet je een formulier invullen met contactgegevens, moet je invoeren. Veiligheid van projecten adviseren waar ze informatie vandaan kunnen halen. Als er een ongeluk gebeurt in het veld gaat dit via ons netwerk. Elke afdeling heeft een Focal point, info wordt naar ons toegestuurd en dan kunnen wij dat verspreiden. Om de zoveel tijd vergaderingen en aan het begin van elke vergadering heb je een veiligheidsmomentje, deel je de bepaalde incidenten die zijn gebeurd.*

Safety Day is een heel groot evenement; (want) in een productiebedrijf is veiligheid een van de belangrijkste dingen. Je kan statistisch berekenen hoeveel mensen zullen overlijden over de weg bijvoorbeeld, best wel shockerend. In een project in Algerije met het transport van water kan je zo berekenen hoeveel mensen komen te overlijden. Er gebeuren ook veel ongelukken waar je vingers kwijtraakt. Dat is ook het doel van onze Goal Zero, een doel met 'geen gevallen van overlijden, of waar geen incidenten plaatsvinden die jou of de omgeving aantasten'. Safety Day is dan een dag om het hele bedrijf te betrekken in die missie.

- Met wie of welke functies/stakeholders communiceert u regelmatig?

Door het hele bedrijf van top naar beneden, als waterval, van top bedrijf naar hoofd Safety, naar de drie takken in Shell: Upstream, Downstream en Projects & Technologie, daar zitten we nu. Die hebben allen een eigen veiligheidstop en daaronder weer een laag tot elke afdeling, tot aan het veiligheidsaanspreekpunt. Dat is waar de informatie naartoe gaat. Een waterval, van top naar beneden. Je bent in contact met alle Safety points van jouw laag en daarboven en dan deel je de incidenten die zijn gebeurd. Bij de organisatie van een Safety Day, werk je dus samen met die teams, dan ben je verantwoordelijk voor enkele afdelingen en dat er sessies plaatsvinden.

- Hoe weet je welke incidenten je moet bespreken?

Elk jaar heb je een thema, en dat wordt van bovenaf bepaald. Dan wordt online informatie beschikbaar gemaakt, presentaties, filmpje en dat kan je gebruiken. Dat is heel algemeen, bedoeling is dat je zelf met de thema's in de slag gaat, beter aangepast naar de afdeling en het werk wat je doet. Je hebt tijdens de dag een opbouw van boven naar beneden. Eerste sessie door mensen 'hoog in de boom', dan het filmpje en dan nog een praatje, wat specifieke info naar jouw afdeling, bijvoorbeeld dat je naar kantoor gaat over de weg, fietsveiligheid, en daarna nog specifiek over het werk wat je doet. Van presentaties tot workshops.

2. Primaire doelen van de communicatie van uw organisatie

- Kunt u de communicatiestructuur omschrijven?

Eerst algemene informatie, dan specifiek welke je kan kiezen, eigen invulling. Je kan experts uitnodigen. Dat is aan jezelf. Je kan het van internet afhalen, kan het persoonlijk maken, incidenten die je zelf hebt meegemaakt. Wat ook erg belangrijk is de structuur. Je stelt doelen vast met je baas, en die heeft het van zijn baas, en in die doelen staan deze Veiligheidsdagen, aspecten, wat je moet doen, dat staat erin. En daar wordt je aan het eind van het jaar op beoordeeld. Naast het feit dat je gemotiveerd moet zijn om het te doen, heb je ook een specifieke opdracht om mee te doen aan Safety Day. Dat betekent dat zowel jij als je baas een target hebben om het te doen. Daardoor wordt het professioneel aangepakt en drijf je elkaar om er iets goed van te maken.

- Voldoet deze structuur? Hoe wordt dit gemeten?

Aan het einde twee van de drie projecten bijgewoond? Nee niet zo specifiek. Hoger in de boom beter meetbaar. Het is niet erg meetbaar. Dat zou inderdaad toch iets sterker kunnen.

- Hoe beschrijft u de communicatiecultuur in uw organisatie?

Shell is heel open, er wordt verlangd dat je mensen aanspreekt, je niet aangevallen voelt, gezamenlijke verantwoordelijkheid, dat je open communiceert en elkaar helpt. Op respectvolle manier, niet op de man. In een ander bedrijf waar ik heb gewerkt, werd je echt aangepakt. Hier brede verantwoordelijkheid, constructief, proberen te verbeteren. Die cultuur is om opbouwende feedback te geven, elkaar te helpen.

- Wat zijn de successcriteria voor communicatie in uw organisatie?

Doel van de dag is het aantal ongelukken wereldwijd naar beneden te krijgen, naar nul, op de dag niet meetbaar, maar op de dag bespreek je de jaarperformance, en kan je benadrukken dat de performance beter moet. Je wil de mensen weg zien gaan met groter bewustzijn van de situatie en dat ze gaan nadenken. Iedereen moet meewerken. Iedereen moet betrokken zijn en mee doen, dat kan niet alleen de baas zijn.

3. Algemeen communicatie- en managementbeleid op uw locatie

- Op welke wijze worden centraal beleid en richtlijnen in uw organisatie gecommuniceerd? Beschouwt u dat als efficiënt?

Vanaf de hoogste top Executive Committee worden op Safety Day emails gestuurd, en is er een directe lijn van bovenaf direct naar jou. Vanaf elke laag word je bijna gestalked met de Safety Day. Constant de boodschap, is sterk punt. Soms overspoeld, maar omdat het zeer belangrijk is; mensen voelen zich daarom persoonlijk verantwoordelijk. Ook persoonlijk aangesproken door de hoge bazen en door elkaar. Sociale druk. Dit is sterke punt. Druk van nature(aanwezig)? (is)Lang proces. Vroeger waren veel ongelukken en dat werd geaccepteerd. Het goede van Shell is het scherpe target zetten. Je kan je afvragen of Target Zero realistisch is, maar het is een target die telkens iets verder ligt dan wat je denkt dat haalbaar is. Daardoor probeer je altijd iets harder te rennen. Dit is onderdeel van de cultuur die de mensen hebben aangeleerd, die wel sterk is. Management heeft een echt uitdagend target bepaald. Een soort ideaal en in elke communicatie wordt dat ideaal naar voren gebracht. Ideaalbeeld en een hoger doel doen we enkel voor (wat betreft) veiligheid. Maar inderdaad zou het mooi zijn dat ook voor andere dingen te doen. Bijvoorbeeld 100% duurzame energie in 20 jaar. Dat is het volgende ideaal waar je naar streeft. En als je dat vaak genoeg zegt ga je daarin geloven. En misschien niet morgen, maar dan wel overmorgen kan dat worden bereikt.

Het begint een aantal maanden van tevoren, Safety Day komt eraan. Veiligheidsnetwerken, afdelingshoofd, die krijgen allen een email. Iedereen op de hoogte en die moeten dat doorcommuniceren naar de afdelingen. Email legt uit welk materiaal en hoe je de sessies moet indelen, dan komt er een volgend communicatiepakket online, stuur ik door naar de afdeling, uiteindelijk is de rest lokaal. Dat werkt best wel goed. De mensen eerste lijn voelen zich verantwoordelijk, hebben passie voor het onderwerp, dat het goed gebeurt. Het is iets leuks dat gaat gebeuren. Je hebt best wel veel vrijheid, misschien is dat ook belangrijk. Omdat je zelf kan beslissen hoe je het invult.

- Hoe communiceert u met andere afdelingen?

Er zijn verschillen tussen de afdelingen. Maar er is dus wel algemene informatie beschikbaar online, die link deel je ook. Dat is voor iedereen, maar je kan aanpassen hoe je het verder invult. Wat jij interessant vindt voor jouw afdeling.

- Zijn er verschillen in de communicatie tussen afdelingen? Ja door personaliseren van de info.
- Kunt u best practices en/of verbeterpunten noemen?

Samenvattend: Gebruik van Focal points, Safety moment voor een vergadering, continue herhaling, top-down, algemene info voor iedereen hetzelfde, gevolgd door eigen invulling/enige vrijheid. Stretched targets, verantwoordelijkheid, afrekening aan einde van jaar. Iedereen moet en kan meedoen: in alle tijdzones en ook gewoon door in te bellen

Verbeter punten: scherpere richtlijnen hoe je info doorcommuniceert naar laagste afdeling. Zou iets strakker kunnen zijn. 'Hagelschot' communicatie moet worden gestructureerd.

4. Communicatiemiddelenmix

- Welke geschreven, verbale en/of digitale communicatiemiddelen zet u in? Waarom? Is het succesvol?

Email links, standaard informatiepakketten, ook van boven naar beneden alle vergadering gestart met safety moment, wordt besproken dat de Safety Day komt. En zo gaat het naar de volgende laag, tot bij jou. In elke vergadering wordt het genoemd. En dat is een moment voordat de vergadering begint, slechts aantal minuten. Ja ik denk dat het goed werkt. Maar het veiligheidsmoment zit standaard in elke vergadering. Daarom ben je door het jaar heen er erg mee bezig, dat Safety eraan komt. Dit is ongeveer 10 jaar geleden sterk gaan spelen. Elke jaar nieuwe methodes om het veiliger te maken. De 'safety-momentjes' voor een vergadering? Ik weet niet wanneer dat is begonnen. Maar maakt al jaren deel van het proces.

- Vindt u de door u gebruikte mix optimaal?

Safetymanual, handleiding wat je moet doen, gidsen hoe je dat kan realiseren. Altijd dingen waar je naartoe kan gaan. Nu 'life saving rules', gekeken wat zijn de situaties waar de mensen mee geconfronteerd worden, die zetten ze op een kaartje en we worden er constant aan herinnerd; kaartje neem je mee aan je pas, en zo loopt iedereen er mee en zie je dat telkens weer. Je komt er telkens mee in aanraking, het gaat in je systeem zitten, net zoals de handrails vasthouden. De eerste dag denk je "Wat is dit voor iets belachelijks", maar later denk je er niet meer over na, dan doe je het. Manier van gedrag. Veel aan herinneren. Stickers met alarmnummers. Als er weerstand is? Dan zeg je "Dit is een vereiste!" En toetsen. Als je operaties doet, besef je hoe belangrijk dat is, als je er niet aan houdt wordt je eraan gehouden. Bijvoorbeeld in garage: als je te hard rijdt, camera's, dan gaat jouw jaarlijkse beoordeling omlaag. Dat is best wel streng. Erg streng.

Algemene structuur houdt op en dan moet je het zelf invullen. Beter als je de structuur iets doortrekt. Voor mij drie afdelingen en geen richtlijnen hoe je dat doorcommuniceert. Gaat om honderden mensen en naar eigen invulling. Op zich fijn dat je de de vrijheid hebt, maar je zou ook veel tijd besparen als je richtlijnen hebt, standards waar je wordt verteld hoe je moet communiceren, hoe je een bepaalde sessie moet opzetten. Weet eigenlijk niet waarom dat niet wordt gedaan. Je krijgt dus verschillen in de groepen, hoe het is gedaan, de ene afdeling doet het beter dan de andere. Dit hoeft niet een probleem te zijn, maar het zou iets strakker kunnen zijn

- Welke social media gebruikt u en op wat voor basis heeft u een keuze gemaakt?

Social media wordt niet echt ingezet; het is volledig intern, we hebben een platform binnen Shell, Twitter, Yammer. Ik gebruik het persoonlijk niet. Ook Facebook gebruik ik niet, niet omdat ik er niet in geloof, maar je hebt al vele andere middelen. Wil niet binnen bedrijf Twitteren. Zeker niet in Safety Day, maar andere bedrijven misschien wel. Twitter en Corporate netwerk niet voor groot gebruik in Safety Day, niet op grote schaal. Niet goed gezien hoe dat naar buiten wordt gebracht. Dat is niet helder.

5. Sterke en zwakke punten van de organisatie t.a.v. de communicatie

Zwakte is de communicatiestructuur lager in de organisatie. Schets wordt besproken. In elk bedrijf anders, andere uitdagingen (bijv. kustwacht slechts een persoon). Kan troebel worden als je dieper in de organisatie gaat. Overal hetzelfde probleem: "Komt mijn boodschap wel goed over?". Hoe verder/dieper je gaat, hoe troebeler.

Het Focal point-systeem in Shell is om die troebelheid aan te pakken. Het werkt nog niet perfect. Bij Rijkswaterstaat wel woordvoerders, landelijk en regionaal. Shell niet alleen Focal points voor Safety Day, maar ook voor recruitment. Je hebt bv campusambassadors, je bent op universiteit aan het recruten. Ook met een soort van verantwoordelijkheid. Ook mensen die onze imago uitdragen. Van boven wordt een informatiepakket geleverd, mensen pikken dat op, en communiceren dat door.

In RWS is de informatie er wel, maar niet als een leuk pakketje om uit te rollen. Dat zijn dingen die kunnen worden gedaan. Ze zitten nog erg in bedrijfsvoering. Legt uit wat gevonden in Ministerie BZ – newsroom.

Kustwacht bezig met modernisering. Hoe kunnen zij dat intern regelen?

Elk bedrijf zijn eigen uitdagingen. Persoonlijk contact is belangrijk en blijft. Hoe kan je dat via social media bereiken? Gebruik van Yammer bij jonge generatie heel logisch. Bij ouderen speelt dit niet echt.

Generatieconflict. Yammer is dus geen echt alternatief. Het idee is goed, maar je moet letten voor wildgroei.

Mensen die lukraak praten over dingen die er niet toe doen. Je moet wel de kans bieden. Van directeur to laagste functie, beiden zijn ambassadeur voor organisatie. Dezelfde impact, hoe de maatschappij van je denkt.

Bedrijf is niet van 9-5, maar gaat altijd door. Mensen identificeren zich met een bedrijf. Willen actief meedenken en verwachten dat de organisatie ze dit aanbiedt. Yammer is er wel goed voor, laagdrempelig.

Makkelijk in contact komen. Je hoeft niet eerst langs een persvoorlichter maar hebt meteen contact, en het maakt niet uit waar je bent. Shell denkt ook dat Yammer wel nuttig kan zijn, maar heeft geen visie hoe.

De vloek van social media? Mensen gebruiken het voor hun persoonlijk leven, maar voor bedrijfsvoering is het even wennen. Concurrerende middelen? Sharepoint, Intranet, Blackboard? Maar dat mist het sociale aspect; belangrijk is waar je het voor wilt inzetten. Voor discussie prima, maar voor delen van informatie is Sharepoint beter. Dat is een veel zakelijkere manier. Alles heeft zijn sterke punten en uitdagingen. Wordt alleen maar meer, nieuw platform. Wordt het nog groter? Social media is nu voornamelijk tekst, misschien in toekomst meer beeld, holograms. Een Virtual reality-bril in email? Het wordt steeds sneller, maar eerst de burger dan pas de organisatie.

6. Communicatie-uitdagingen van de organisatie

Dat is een beetje lastig. Ik kan dat wel even schetsen waarom: bedrijfsstructuur, drie afdelingen, executive VP, managers, GMs, erg veel mensen. Legt schets uit!!! Ik moest voor drie van deze de SD doen, dus 20 GMs, 100 mensen, hier wordt gecommuniceerd en dan hier, hier, en deze hebben de targets. Vanaf hier minder concreet. Deze mensen hebben de targets. Vraag naar wie je de emails stuurt. Gaat het via hem, en moet hij dat weer doorsturen. Een beetje onduidelijk verhaal, maar dat komt omdat het zo'n grote bedrijfsstructuur is. Dat maakt het een beetje gecompliceerd. Ik heb een soort hagelschot gelost. Deze lagen heb ik geïnformeerd. Van drie kanten worden de mensen belaagd. Dat is goed gegaan. De vraag is dus "Hoe organiseer je de communicatiestructuur onderin". Wat doe je om te zorgen dat de boodschap hetzelfde blijft? Een globale boodschap voor de hele wereld, dan vrije invulling. Maar wel informatiepakketten doorgestuurd. Dit alles met een thema van boven. Je kon kiezen uit drie thema's, namelijk Road, People en Proces safety. Voor dit jaar, en vorig jaar hetzelfde. Altijd begint het met Goal Zero. Mis je kanalen? Met hagel schieten is niet echt beleid? Goede methode hier is dat je de sessies internationaal kan opzetten. Mensen konden inbellen die niet in de zaal pasten, binnen alle tijdzones. Opname en was er een middagsessie voor Amerika. Iedereen kon alles meemaken. Dan weet je zeker dat iedereen dezelfde info krijgt. Happening en achteraf worden de sessies en input verzameld en teruggekoppeld: 'Zo is het gegaan en als je meer vragen hebt, zo kan je het verkrijgen'.

7. Concrete maatregelen voor verbetering van de communicatie

- Wat zijn de grootste obstakels?

De vele verschillende locaties, de verschillende landen, om daar de juiste contactpunten te hebben. In principe zijn de Focal points er wel, maar hier wordt weleens gewisseld. Elk jaar nieuwe mensen en nieuwe locaties, vooral bij GMs, verplaatsingen, overdragingen, altijd een paar gaten die je niet bereikt. Moeilijk de gaten te vinden.

- Hoe kunnen deze opgelost worden?

Aanpak is van tevoren uitgebracht en namen worden erbij gezet. En als je geen reactie krijgt dan is er een probleem. Het is het in kaart brengen van mensen. Ja bijvoorbeeld in Bangalore een contact regelen; dan kan je er een beetje druk achter zetten.

- Hoe wordt dat financieel gerealiseerd?

Financieel? Budget? Budget komt van bovenaf. Lagere lagen hebben een algemeen budget dat ze kunnen besteden. Maar het hoeft niet veel te kosten.

8. Verleden, heden en toekomst

- Hoe communiceerde uw organisatie 10 jaar geleden, heden en in de toekomst?

In verleden verschillend? Weet niet goed, maar vroeger werd op hoog niveau een persoon aangesteld die dit allemaal moest communiceren. Volgens mij werkt dat ook goed behalve dat het een full time job is. Voor mij is dat niet echt mijn functie, ik doe dit erbij. Vroeger was het de Safetymanager. Met de huidige methode betrek je meer mensen. Met een dedicated Safetymanager zit je in je eentje op een eiland. Over tien jaar? Ik denk redelijk vergelijkbaar, maar misschien wat uitbundiger. Meerdere Safety Days in het jaar. Nu een paar per jaar. Maar je zet het hele bedrijf een dag stil. Dat kost veel geld. Het zal meer nadruk krijgen als we weer meer ongelukken hebben. Herhaling. En vorm? Spannend als we meer digitale middelen gebruiken, meer actief, bijvoorbeeld een spel kan spelen een soort toets, interactief, op iPad. Persoonlijk contact blijft belangrijk, maar

mooi als je met elkaar een case moet oplossen, op iPad een spel speelt waar je van leert, iets wat je uit het dagelijkse werk trekt, nieuwe inzichten geeft. Ik denk wel dat we meer modernere communicatiemiddelen zullen moeten toepassen. Gamification. In beeld. Dat zou mooi zijn voor Shell. Via ons keten wordt alles uitgekauwd: je krijgt dezelfde boodschap tien keer te horen. Goed is een persoonlijk verhaal waar iemand verteld waar hij tegenaan is gebotst, of een fietsongeluk, dan voel je je veel meer verbonden met het verhaal. Persoonlijke invulling deels wel, maar terugkoppelen van persoonlijke verhalen uit publiek kan goed zijn, vertellen wat ze hebben meegemaakt. Persoonlijk verhaal werkt het beste om boodschap over te brengen. Mensen kunnen veel makkelijkere relateren aan een boodschap dan dat ze statistieken zien. Dan voel je je minder verbonden.

We gebruiken steeds meer compacte videos, veel mooie beelden en geluid, dat is veel sterker. Niet alleen voor de Safety Day, maar ook voor 'learning' worden korte filmpjes ingezet. Compacte informatie want mensen hebben een steeds kleinere aandachtsspan. Wordt dit intern gemaakt of uitbesteed? Binnenshuis hebben we afdelingen die dit maken, designtteams, communicatie teams. Filmteams die dat professioneel kunnen filmen, editen, visuals, mooie foto's.

- Welke ontwikkelingen ziet u in het gedrag en vaardigheden bij de werknemers nu en in de komende jaren?
- Hoe gaat u die veranderingen gebruiken?
- Welke maatregelen neemt u zelf op dat gebied?

Welke andere verandering in gedrag van collega's? Veel meer interactieve sessies. Mensen willen niet langer een uur naar iemand luisteren (aandachtsspanne). Mensen hebben behoefte om mee te doen, willen meestemmen op vraagstukken, willen geen eenrichtingsverkeer. Dat is een sterke ontwikkeling.

Ruimte om vragen te stellen, maar niet erg interactief. Daarna een sessie "Spot the hazards" en dan kon je met je team rondlopen door een ge-boobetrapte omgeving en alles wat wat niet veilig was, opschrijven. Je had niet heel veel tijd om punten te scoren. Met je team, half uur, kan je de scoren vergelijken en bespreken. Heel specifiek voor de locatie. Op productielocatie kunnen weer andere dingen. Kantoor is niet een super-onveilige omgeving, maar is iets wat je interactief doet, discussie met het team.

9. Afsluiting.

Interview 4

Vanessa Strijbosch- Kustwacht

1. Uw positie in de organisatie

- Wat is uw functie, taken en verantwoordelijkheden?

Ik ben de communicatieadviseur/ woordvoerder. Dit is sinds juli afgelopen jaar een nieuw gecreëerde functie, want daarvoor heette mijn functie: voorlichter. Maar dat was een functie die zich voornamelijk concentreerde op de externe woordvoering en voorlichting; kortom de informatievoorziening naar buiten toe, en dus ook de persvoorlichting. Maar ook de voorlichting geven bij allerlei verenigingen, het begeleiden van groepen mensen hier in het Kustwachtcentrum, de beurzen en evenementen aangaan... zo dat idee. De spreekbeurtdocumenten zijn nog allemaal door mijn voorganger opgesteld. Met zijn vertrek -hij ging met pensioen- is besloten: we willen meer met deze functie...voornamelijk op het gebied van de interne communicatie. Het ontbrak aan aan beleid, een (corporate) communicatiebeleid: "waar hebben je werknemers behoefte aan als het gaat om interne communicatie?" en "spelen we daar op de juiste manier op in".

- Met wie of welke functies/stakeholders communiceert u regelmatig?

Het stakeholders-beleid is ook zoiets wat de nadruk moet krijgen in mijn functie; relatiemanagement. We zijn een netwerkorganisatie en stakeholdersbeleid is heel belangrijk nu. We moeten het echt hebben van onze partners. Dat zijn de 5 ministeries – zoals Infrastructuur en Milieu waar ook RWS onder valt-. En zeker I&M is een hele belangrijk, want in zekere zin is die coördinerend. De stakeholders moet je wel te vriend houden: die moeten het belang van de Kustwacht blijven inzien. Dus: nodig ze regelmatig uit, treedt ook actief naar buiten naar hen toe, betrek ze bijvoorbeeld bij netwerkoverleggen zoals die nu gaande is (eens in de week, of eens in de maand). Dat netwerkoverleg is niet op communicatieniveau, wel organisatorisch en bestuurlijk. Het zou misschien weleens goed zijn voor om daarbij te zitten, maar in principe doe ik daar qua communicatie en mijn functie niets mee.

- Kunt u het krachtenveld t.a.v communicatie waarin u opereert omschrijven?

Het is het krachtenveld van intern en extern dat weleens botst. Waar ik nu bij communicatie de nadruk op probeer te leggen is de interne communicatie, want er is teveel onrust. Ik zeg niet dat alle onrust kan worden weggenomen door interne communicatie, maar er is wel teveel onrust als het gaat om dingen die spelen en waarvan de mensen eigenlijk niet weten wat er nou speelt. En ja, dan voel ik me daar verantwoordelijk voor om dat dan in ieder geval te brengen. Maar: het moet natuurlijk wel gelezen worden, en je kunt met heel veel dingen werken. Je kan zeggen ik doe alleen het aan alle users berichten en dan denken dat het wel overkomt, maar nee je moet ook de controle uitvoeren en dat gaat wel 1-op-1, met personeelssamenkomsten. Wij noemen dat een "Alle Hens"(marineterm). Als ze dat horen, dan weten de mensen 'oh dat is wel belangrijk, daar moet je bij zijn, daar worden belangrijke dingen verteld'. Meestal ben ik het die dan op de zeepkist staat.

- Communiceert u ook naar buiten toe? Op welke manieren? En wat zijn hier de uitdagingen?

Ja, dus de 'alle Hens', verder hebben we de Kabelkrant, narrowcasting heet het. Ja dat werkt wel goed. We hebben een intranet, nouja eigenlijk meer een Sharepoint en dat is heel basic maar dat heeft te maken dat we op een eigen netwerk werken, los van Defensie. Zij hebben wel een heel mooi Intranet, mooi vormgegeven met de rijks-huisstijl. Daar doen we nagenoeg niet aan mee omdat zij daar zelf mee werken. Het enige wat wij kunnen doen is de Kustwacht bekender maken. Maar dan zit je al op extern te denken. Maar intern hebben we dus Sharepoint, de Kabelkrant, en ons Kustwacht Op Koers, ons personeelsblad dat trouwens ook naar externen toe gaat. We doen weleens een Nieuwsbrief, all-users berichten en er is ook lijncommunicatie.

- Voorbeelden van succesvol en minder succesvol?

Een minder succesvol voorbeeld...Intern hebben we hier voor de werkvloer, voor het CCC een nieuw werkrooster ingevoerd; erg ingewikkeld want het is 24/7 en je werkt met 5 ploegen. Daar had nog wel, zeker op het gebied van communicatie, beter over nagedacht moeten worden, zeker door meer bij te betrekken en transparanter te zijn. Er was een werkgroep opgericht, maar die heeft onvoldoende gecommuniceerd naar de achterban waardoor er veel ongenoegen is. Ik wil niet zeggen dat het de enige reden is, want het rooster werkte niet (het wordt nu aangepast) maar aan de basis had je veel ongenoegen en onrust kunnen wegnemen als je dat transparanter brengt: "hier zijn we mee bezig", en instemmingsrecht enzo...dat het niet lijkt of het in een ivoren toren is bedacht.

Verandermanagement is een belangrijk aspect. We hebben een reorganisatie gehad. Ik kwam bijna een jaar geleden hierbinnen, eigenlijk bijna op het eind van die reorganisatie, en het viel mij op dat er geen communicatieplan van de reorganisatie was... Maar daar begin je toch mee?! Bij de start van een reorganisatie begin je met het schrijven van een communicatieplan dat synchroon loopt aan alle belangrijke punten van die reorganisatie. Nu werden veel dingen hapsnap, ad hoc gedaan: "oh ja, we moeten snel even wat op de Kabelkrant zetten...". Dat is jammer, maar ik had niet het gevoel dat ik dat nog kon rechtzetten. Al heb ik nu wel het gevoel dat men redelijk senang is bij hoe de organisatie nu is...ja, 'dit is nu de nieuwe organisatie, deal with it', dat is nu bijna de boodschap die we hebben. In elk geval had het wel beter gekund.

2. Primaire doelen van de communicatie van uw organisatie

- Kunt u de communicatiestructuur omschrijven?

Ik vind het wel lastig om de communicatiestructuur te omschrijven. Ik ben de enige die zich bezighoudt met communicatiebeleid, maar de lijnmanagers die zie ik ook een prominente rol in de communicatiestructuur hebben. Het is verder een combinatie van de interpersoonlijke communicatie en de inzet van technologische middelen bijvoorbeeld. Maar eerlijk gezegd ontbreekt het nu een beetje aan een structuur: er is wel ooit een communicatie- en persbeleid geschreven door mijn voorganger, maar dat is oud en niet up-to-date: daarin wordt bijvoorbeeld nog gewaarschuwd voor de gevaren van social media...! Het is wel iets wat ik als basis zou kunnen gebruiken, maar om nou te zeggen dat is de structuur waarmee we bezig zijn... Inmiddels zijn we

zover, zijn er zoveel ontwikkelingen geweest en zitten we in een hele andere organisatie dat het gewoon geüpdatet moet worden.

De crisiscommunicatie is wel in structuur, is wel duidelijk: op het moment van een crisis weten we hier exact wat er speelt: het operationele team, het opschalingsteam gaat hier zitten, schaal op en dan hebben we ieder onze eigen rol en dan loopt eigenlijk alles eigenlijk wel soepeltjes. En ook op momenten dat er iets kleiner speelt dan is het voornamelijk aan mij en de andere piketvoorlichters (samen met nog 2 mensen- in roulatie- 24/7 beschikbaar) om dat aspect goed te regelen.

- Voldoet deze structuur?

De structuur voor de Corporate communicatie ontbreekt dus (nog) (zie vorige vraag), maar voor de crisiscommunicatie is er wel duidelijk structuur en beleid. Het is niet zo dat we dan maar wat doen, zeker niet! Maar het kan nog beter, nog gestructureerder.

- Hoe beschrijft u de communicatiecultuur in uw organisatie?

De cultuur is wel iets waar we nu ook naar kijken om daar grip op te krijgen, want wat is nu eigenlijk onze cultuur? Als je weet wat je organisatiecultuur is dan kan je daar ook iets mee doen in je communicatie. Daar zijn we nog niet helemaal achter, maar dat komt ook omdat er hier heel veel bloedgroepen rondlopen. Ik liet je net al zien het palet aan uniformen in het MIK, en hier (op het Centrum) hebben we voornamelijk burgers, en onze directeur is een marineofficier, en dan heb ik het nog niet eens over de eenheden die voor ons varen en vliegen... Bijvoorbeeld: de Rijksrederij dat zijn de schepen die van de Rijksrederij zijn en de bemanning wordt dan ook betaald door hun (t Rijk), maar ze lopen wel in een Kustwachtflece met een Kustwachtlogo, en zijn daar ook best trots op... Het is een lastige! Als je zegt cultuur, dan moet je heel erg onderscheid maken tussen het (kustwacht)Centrum – en daar zit zit ook al cultuurverschil in, meerdere zelfs- en tussen die operationele eenheden.

- Wat zijn de succescriteria voor communicatie in uw organisatie?

Als we het voorbeeld nemen van Search&Rescue: wanneer is je communicatie geslaagd? Het is natuurlijk incidentwoordvoering of –communicatie: op het moment dat wij hier op de vloer een belletje krijgen dat er iets speelt gaan direct de laptops open en gaan we onze liveblog opstarten. Dat hebben we bij de afgelopen grote incidenten – waar meerdere eenheden bezig waren en waar de acties wat langer gingen duren- steeds gedaan. Je kunt dan per minuut een update doen en dat werkt erg goed. Synchroon daaraan houd je Twitter in de gaten. Gedurende de operatie is dat de voornaamste manier van woordvoeren, want de telefoon staat dan roodgloeiend en het is een en al interview-afgeven. Ik heb de leiding, en ben woordvoerder, maar er zijn 2 anderen die piketdienst Voorlichting hebben, en wij lossen elkaar af - anders zou ik 24/7 moeten werken... Mijn ervaring is dat je eigenlijk wel 2 mensen nodig hebt bij de crisiscommunicatie: één houdt de liveblog bij en het lijntje met de operationele vloer (wij zijn ook gemachtigd mee te kijken in het operationele systeem), de ander doet de de interviews, de televisie etc., en je houdt elkaar op de hoogte... Dat is zeker handig als je ook nog 'ns naar de plaats van het incident moet om bijvoorbeeld de media op te vangen. Toen we nog in een bijgebouwje zaten, konden we dat ook gemakkelijk met z'n drieën afstemmen, en elkaar helpen. Dat vind ik altijd wel een voorbeeld van succesvol.

- Hoe wordt dat gemeten?

Hoe je het meet? Als je ziet hoeveel het liveblog wordt bijgehouden; en de media halen daar echt hun informatie vandaan. Ik vind de interviews meestal wel heel goed gaan en accuraat. Er wordt vaak door ons een update gegeven waardoor media ook goed op de hoogte zijn...ze hoeven niet te gaan zoeken naar informatie. Wij zijn heel toegankelijk, niet alleen via de telefoon maar ook zeker via internet, Twitter. De social media dat loopt wel goed, en dan zie je aan het eind dat er verschillende artikelen zijn verschenen, op social media zijn we ge-reTweet en dan weet je: dat werkt goed. Ik maak dan altijd een overzicht van wat er allemaal over het incident is verschenen en zet dan alle links onder elkaar zodat men kan bijhouden wat er is verschenen. Het is ook voor mezelf om te weten "Hé, het heeft gewerkt, we hebben het goed gedaan".

3. Algemeen communicatie- en managementbeleid op uw locatie

- Op welke wijze worden centraal beleid en richtlijnen in uw organisatie gecommuniceerd?

Beschouwt u dat als efficiënt?

Het is eigenlijk al aan de orde gekomen: er wordt wel gecommuniceerd, maar teveel ad hoc en niet strategisch genoeg en niet conform een Corporate communicatiebeleid. Het externe (deel) gaat wel redelijk strak, volgens ons persbeleid en daar houden we heel duidelijk aan (zo van: dit zijn de stappen die we in die gegeven situatie nemen...). Dat loopt wel, daar ben ik happy over, maar met het andere (interne deel) daar zijn we nog mee aan het werk.

- Hoe communiceert u met andere afdelingen?

Ja, het scherm (de ELO) ... dat is een hele mooie ontwikkeling, nieuw voor onze Kustwacht. Ik vind het wel overzichtelijk en gebruikersvriendelijk, maar het moet wel even in je systeem komen. Niet het secretariaat onderhoudt het, maar ik. (Momenteel kan ik er niet in –via Google Chrome- en moet ik dat aan een collega vragen) Het is leuk voor nieuwe collega's –dan heb je 'n naam bij 'n gezicht, maar je kunt ook de Tweets erop bijhouden, en volgens mij zelfs het weer... We moeten binnenkort weer 'ns samenkomen met de makers ervan want de mogelijkheden hiervan moeten worden uitgebreid.

- Zijn er verschillen in de communicatie tussen afdelingen?

Feitelijk zijn hier 3 afdelingen: het CCC, het maritiem operatieknooppunt (die ook weer veel met het CCC te maken heeft) en je hebt de mensen die (hier) 'op de gang' werken. En als je dan de afdeling Operationele eenheden erbij pakt dan heb je zo'n beetje al onze afdelingen, al onze culturen ook. Hoe communiceer je daarmee? Het gebeurt veel met interpersoonlijk, mails, dus all users, dat bulletin waar ik het over had. Tussen de afdelingen gaat de communicatie niet zo zeer via ons personeelsblad, maar de Kabelkrant is daarvoor wel een medium, en het Sharepoint ... en daarmee houdt het op.

4. Communicatiemiddelenmix

- Welke geschreven, verbale en/of digitale communicatiemiddelen zet u in? Waarom? Is het succesvol?

Lijncommunicatie is volgens mij de meest cruciale in een organisatie. En waarom die ingezet wordt? Face-to-face communicatie is nog steeds het beste want je kunt meteen toetsen. Komt het over? heb je het begrepen? zijn er nog vragen? Maar: is het succesvol? Ja en nee: het kan altijd beter.

De Alle Hens-en, alle samenkomsten (zoals de personeelsinformatiebijeenkomst die wat feestelijker is met een lunch en een hele dag duurt), en de netwerkdag onlangs... dat zijn vormen van verbale communicatie die ik succesvol vind. Er is dan veel interactie, er is ruimte voor vragen, we doen iets met discussieronde, dat loopt. Maar... het staat nergens in beleid beschreven, er is geen draaiboek, we doen het hapsnap als het idee weer eens opkomt. Het is wel succesvol, maar het kan beter in beleid.

De digitale middelen die we inzetten zijn de Kabelkrant, Sharepoint en social media Facebook en Twitter en onze internetsite. Facebook hebben we pas opgericht (een stagiair heeft dat opgepakt; mijn voorganger geloofde er niet zo in). We hebben nu zo'n 1000 likes, terwijl we pas een maand – of iets langer- er mee bezig zijn.

- Vindt u de door u gebruikte mix optimaal?

We hebben ook wel nagedacht over Instagram; waarschijnlijk gaan we dat wel opzetten maar dan wil ik wel verzekerd zijn van goede foto's. Wij hebben geen huisfotograaf (i.t.t. Defensie die heeft een scala aan geweldige fotografen, en daar gebeurt heel veel qua oefeningen en inzet. dat levert mooie foto's op). En met bewegend beeld zou ik veel meer mee willen doen; als je personeelsblad gedigitaliseerd is dan kun je daar een leuk peppy filmpje inzetten waarbij we bijvoorbeeld iemand aan boord van de Zeearend volgen. Dat is leuker dan zo'n geschreven, suf interview met 'Tien Vragen Aan..'

- Welke social media gebruikt u en op wat voor basis heeft u een keuze gemaakt?

Onze internetsite, Twitter en Facebook gebruiken we; Facebook pas sinds kort, nadat het was opgepakt door een stagiair. Waarom we social media gebruiken is een inkopper: een snelle manier om je producten te verkopen, om je organisatie bekend te stellen, je achterban te informeren, maar vooral toch zodat de naam, het merk Kustwacht bij de mensen wat beter tussen de oren komt. En dat is natuurlijk bij de Facebookpagina van iedere overheidsdienst of -organisatie: die hebben daar sowieso wel baat bij.

5. Communicatie-uitdagingen van de organisatie

De uitdagingen liggen volgens mij in het netwerk- en stakeholdersbeleid, het netwerkmanagement en het strategischer communiceren. De uitdaging is ook mee te durven vernieuwen met de Kustwacht Nieuwe Stijl die er aan zit te komen, die modernisering... daarin meegaan op het gebied van communicatie, dat is een uitdaging.

6. Concrete maatregelen voor verbetering van de communicatie

- Wat zijn de grootste obstakels?
- Hoe kunnen deze opgelost worden?

Als het gaat om het personeelsblad zie ik daar een (benodigde) professionaliseringsslag in om het gedigitaliseerd en multimediaal te maken. Met de uitbreiding van de Kabelkrant zijn we bezig; ook dat er meer schermen komen met meer mogelijkheden. Verder komt er intern op korte termijn, tussen nu en een jaar, een communicatieplan, volgens een bepaald model en afgestemd op de behoeften van de werknemers. Bij de externe communicatie zijn we nu gestart met Facebook, maar het social mediabeleid –ook al gaat dat gestaag- mag wel wat meer nadruk krijgen. Ik zou ons gezicht ook meer willen laten zien op beurzen en evenementen, maar daar is de capaciteit gewoon niet voor (het is 'me, myself & I'). Dat is een groot obstakel bij de externe communicatie, zo heb ik gister 2 ½ uur een groep toerzeilers hier rondgeleid; heel leuk, maar dat is eigenlijk niet werk voor de communicatieadviseur, daar moet een voorlichter of iemand anders uit de organisatie op komen. Een communicatie-afdeling, met een hoofd en anderen die uitvoeren, zou mijn ideaal zijn maar het heeft allemaal te maken met centen.

- Hoe wordt dat financieel gerealiseerd?

Ik heb een budget toegewezen gekregen, maar dat mag alleen gebruikt worden voor de aankoop van goodies voor beurzen, evenementen en heel erg op voorlichting, op extern. Ik gebruik het nu ook om een fotograaf te betalen die ik inzet voor een evenement van ons. Als er nieuwe folders moeten worden uitgegeven dan krijg ik daar wel fiat voor; de financiële afdeling is welwillend. Laatst had ik het over "go-pro's" (cameraatje op helm) en die mocht ik ook direct kopen. Men begrijpt de noodzaak wel, maar ik zou het liefste tot een uitbreiding van de communicatieafdeling komen, maar dat is financieel niet aan de orde (die beslissing zou van bovenaf moeten komen en passen bij een nieuw communicatiebeleid waarvoor geld wordt uitgetrokken) (Nu moet je meer "leuren" om geld, en kan er sneller worden gezegd dat er geen budget voor is).

7. Verleden, heden en toekomst

- Hoe communiceerde uw organisatie 10 jaar geleden, heden en in de toekomst?

Over het verleden praten is lastig, want 10 jaar geleden was ik er niet bij. Wat ik van mijn voorganger heb begrepen en van anderen heb gehoord: er was vrijwel niets op social mediagebied. Er was wel internet, maar allemaal heel klein. Hij was erg van de voorlichting, ging de verenigingen af op bezoek, was dol op beurzen en evenementen. Hij was erg goed in incident-woordvoering, was een man van de praktijk (had zelf ook gevlogen). Hij werkte hier 26 jaar en wist alle ins & outs, daar was hij sterk in: een hele goede woordvoerder. Wat betreft interne communicatie daar had hij weinig munitie voor, want hij werd niet betrokken bij de organisatie. In tegenstelling tot nu, want ik mag bij managementvergaderingen zitten, en weet dus wat er speelt en kan daarop inspelen. Er is dus meer focus op interne communicatie (bij-)gekomen.

Hoe de Kustwacht in de toekomst communiceert? Met inzet van alle mogelijke middelen natuurlijk, en daarbij zie ik nieuwe mogelijkheden: dat er meer beleidsmatig gebeurt, veel bedachtzamer, strategischer en

dynamischer. Mijn ideaal: een afdeling communicatie met een vaste fotograaf en een vaste cameraman die je kunt inzetten wanneer je wilt, met een (open) opdracht, en dan gewoon maximaal de Kustwacht neerzetten. Zowel intern als extern de maximale middelen benutten. Het is een utopie om te denken dat als interne communicatie loopt er geen onrust of ongenoegen meer zou zijn, maar het neemt wel veel weg want de mensen beseffen: "Ik weet ervan, ik ben op de hoogte, ik weet wat me te doen staat, ik weet waar de organisatie mee bezig is". En dan kun je het er niet mee eens zijn, maar je bent dan wel op de hoogte.

- Welke ontwikkelingen ziet u in het gedrag en vaardigheden bij de werknemers nu en in de komende jaren?

- (Bijvoorbeeld: Is er nu bij werknemers interesse voor andere plekken in de organisatie?)

Ja, die is er wel; bij de laatste relatie-netwerkdag is een aantal stellingen gelanceerd en een ervan was: We moeten kunnen rouleren. Iemand die op een schip zit, moet eens kunnen ruilen met iemand in het Centrum bijvoorbeeld. Ja daar was wel behoefte aan, om meer die betrokkenheid te krijgen. Ik denk dat het iets is waar we op in zouden kunnen spelen.

Wat betreft vaardigheden. Hier bij het CCC is dat continu (in ontwikkeling): er komen nieuwe technologieën bij, nieuwe systemen. De Centralist moet steeds zijn vakkennis bijhouden: het gaat tenslotte om mensenlevens. Intern hebben we mensen die sturen, een stukje opleiding, dus ook intern wordt opgeleid. En nu met de ELO, dan zal er ook veel meer gecertificeerd worden. Maar nogmaals: het kan altijd beter.

Ik vind het veel moeilijker om in te schatten in hoeverre de vaardigheden van de externe eenheden op peil zijn, veranderen of ontwikkelen. Waarschijnlijk gaat dat wel gebeuren met het project Modernisering Kustwacht; als het meer proactief wordt, meer in het voorkomen van incidenten, meer informatie gestuurd: dan zal dat andere vaardigheden eisen en daar moeten we dan op inspelen. Gedrag en vaardigheden... het heeft veel overlap met communicatie, want als je gedrag en vaardigheden van je werknemers weet dan kun je daar weer op inspelen. Maar ik moet je eerlijk zeggen dat ik daar nog onvoldoende van op de hoogte ben (een communicatie uitdaging dus?!).

8. Afsluiting

Bijlage VII. Verbatim transcript interviews medewerkers Rijkswaterstaat

Interview 1

Cherryll Naarden – Communicatieadviseur WVL

1. Uw positie in de organisatie

- Wat is uw functie, taken en verantwoordelijkheden?

Ik ben werkzaam als communicatieadviseur in WVL. Nu al een jaar, daarvoor in West-Nederland-Zuid. Communicatie doe ik nu 3 jaar. Verschuiving in taken en verantwoordelijkheden. Eerst communicatieregisseur binnen de directie, aanspreekpunt voor de hele directie, strategische en tactische advisering, maar ook inkoopbegeleiding, even sparren over een intranetbericht. Ik ga me nu wat meer concentreren op de implementatie van de Gele Brief en persvoorlichting. Adviseur versus regisseur ligt heel gevoelig. Het is een bewuste keuze van ons om dat zo te communiceren binnen WVL.

- Met wie of welke functies/stakeholders communiceert u regelmatig?

- Kunt u het krachtenveld t.a.v. communicatie waarin u opereert omschrijven?

WVL is een kaderstellend onderdeel, landelijk kaderstellend, en bestaat uit 3 onderdelen: 2 voormalige RWS-onderdelen en een ander, rijksonderdeel. Deze laatste, Agentschap, heeft een wezenlijk andere doelgroep: decentrale overheden en het bedrijfsleven. Zit meer in de facilitering. Dat betekent dat het krachtenveld tussen je doelgroepen, organisatiedoelen, niet helemaal aansluit op waar je als regisseur voor gesteld bent. Dat uit zich bijvoorbeeld in (dat) de Directie waar ik aanspreekpunt was, hun communicatie zelf deed. En daar niet een communicatieadviseur voor instelden/nodig had. Dat is het grootste verschil.

Binnen RWS zelf was minder particuliere- of publiekscommunicatie. Dat begint nu te verschuiven. Nu zit publiekscommunicatie er ook voor een stuk bij. Binnen RWS, voornamelijk in persvoorlichting, treden wij faciliterend op. Wij hebben het beleid en de kaders. Als er een vraag komt uit de regio, leveren wij het beleid en de kaders en ga zo verder. En dat voor alle onderdelen. Minder contact met de CIV. Verder alle regionale, Corporate dienst, bijvoorbeeld moet je denken aan het dossier waterveiligheid: de experts van ons leveren dan input.

- Communiceert u ook naar buiten toe? Op welke manieren? En wat zijn hier de uitdagingen? Voorbeelden van succesvol en minder succesvol?

Publiekscommunicatie? Informeel is dat het kennisinstituut, waar je alles over wetgeving of milieuwet en regelgeving kan vinden. Als je dat googelt als particulier, kom je daar ook en kan je een vraag stellen. De doelgroep is breder geworden, en de manier waarop het wordt uitgelegd op de website, is echt voor professionals. Je ziet dat ze daar echt een schifting in moeten maken, oh we moeten simpeler gaan schrijven, de informatie die je opschrijft, je moet kijken wat voor effect dat heeft, het is niet meer dat kleine clubje van 'ons kent ons'. We hebben een x aantal helpdesken, en dan zie je vaak de vraag "Wat moeten we hier mee? Kunnen jullie van communicatie ons niet helpen om dat te vereenvoudigen". Of om de website wat aantrekkelijker te maken.

- Zijn er beperkingen, instructies hoe u communiceert naar buiten? Hoe bent u op de hoogte gebracht van deze instructies?

Beperkingen of instructies? Ja dit is eigenlijk iets voor de Corporate dienst en daar horen wij vandaan te blijven. Daarom heb je veel afstemming met de Corporate dienst. Voor een aantal taken is er met de decentrale overheden afgesproken dat RWS de gedragsbeïnvloeding doet, en gemeentes, of havenbedrijf bijvoorbeeld, doen de oplossingen. Voor gedragsbeïnvloeding maken ze veel gebruik van stageovereenkomsten met psychologiestudenten, die dan een stuk communicatie meenemen. Beetje anders, technische universiteiten zijn doelgroepen, veel onderzoek gedaan voor Notaris. Je ziet dan dat je diversiteit hebt. Beperking zou ik het niet willen noemen. We hebben procesafspraken gemaakt, wanneer stem je af met de Bestuursstaf? Schema: Daar komt de vraag binnen, zo leg je het voor etc. Die doorlopen wij ook in die zin. Zeker voor gevoelige dossiers, stemmen we bijna altijd af met Bestuursstaf.

- Van wie ontvangt u signalen van buiten en hoe stemt u dit intern af?

Informatie, signalen vaak van gemeentes. Wij hebben een contactpersoon bij de VNG, die de signalen bij de inhoudelijke deskundigen neerlegt. Niet zozeer bij ons, de link voor mij is wat meer bij de directie omdat ik daar aanspreekpunt voor was. Als je het hebt over signalen van de overige 4 directies, dan zijn het de centrale overheden als samenwerkingspartners. Afstemming? Eerste wat ik doe is aan collega's vragen, wie van jullie is daarmee bezig geweest? Als het issue er dan nog ligt, het eerste benader ik de inhoudelijk deskundige, of het afdelingshoofd, met: dit is een issue, kan iemand me wat uitleggen; en dan gaat het naar Bestuursstaf. In een enkel geval mail ik de directeur. Als ik de directeur sms "Er is echt iets fout gegaan", of "Er is een issue", dan heb ik snel contact. Je vindt je contacten snel.

2. Primaire doelen van de communicatie van uw organisatie

Als je het hebt over de verschuiving, niet meer van uitvoering en strategie in een functie, dat je meer op de regiefunctie gaat zitten; dat is één van de doelen, dat je binnen communicatie regisseur wordt. Daar moesten we heel erg aan wennen, voornamelijk de werkvloer; dat is een van de doelen waar we mee bezig zijn, en het loslaten van de uitvoering, gebruikmaken van de innovatieve krachten van de markt -dat je dus een tussenpersoon bent, en de uitvoering aan de markt laat-, en dat wij nu in thema's gaan communiceren. We hebben een doel, visie, maar daar zijn we nog niet. En als je kijkt naar de communicatie-opgave die daar ligt, dan zouden we daar zeker 4 mensen bij moeten hebben. BOA-opdrachten zijn opdrachten die je rechtstreeks van I&M krijgt, daar zit een communicatieclausule in. Daarvoor krijg je ook budget, en dan wordt communicatie ingekocht. En mijn sparringpartner in I&M vraagt mij dan waarom heb ik partij x aan de telefoon van 'n communicatiebureau? Dat is een lijn die ooit is ingezet en zolang niemand zegt dat mogen jullie niet meer

doen..... Ik zie daar wel conflicterende dingen in. Op het moment dat je hoort hé we gaan meer regisseren, we gaan de organisatie wat communicatiever maken, kan, maar de organisatie heeft ook een andere behoefte. Ze willen ook ontlast en ontzorgd worden. Daar is het waar het een beetje wringt. Als je denkt aan visies en ambities, vraag ik me af of ze dat goed in beeld hebben.

Thema-organisaties lopen bijna parallel met directies. Thema Bereikbaarheid en Directie Bereikbaarheid. Leefbaarheid en Directie Leefomgeving. We zijn nu onze focus aan het aanbrengen voor communicatie, waar WVL zich op moet gaan richten, op basis van die thema's. Dat staat echt nog in de kinderschoenen. Wij denken dan aan om meer kruisbestuiving te zoeken, met verschillende directies, en interne partners: om uit te leggen wat we doen, waar we elkaar kunnen versterken. Ook als je een intern bericht aanmeldt, dat je ergens dat iemand zegt dit is Thema Bereikbaarheid, misschien moet je met bepaald beeldmateriaal werken: Oh dit is weer een Leefbaarheid-ding.

- Kunt u de communicatiestructuur omschrijven?
- Voldoet deze structuur?

Structuur? Een stukje organisatie. Wie moet ik ergens voor hebben? Staat bij ons op de Intranet webpagina's. Maakt iedereen daar gebruik van? Nee. Dan zoek je een structuur die passend is. Daar zijn we ook een beetje zoekende naar. We hebben het zo ingericht dat elke Directie zijn aanspreekpunt heeft, en we zijn nu aan het omschrijven - wetende dat het een aanspreekpunt is, dat we een regisseur hebben - dat er behoefte is naar uitvoering, wat ga je dan met communicatie doen, en dat op papier zetten. Alleen bij WVL of al in RWS? Durf ik niet te zeggen. Bij ons is het Intranet, wat wel wordt geactualiseerd. Want we hebben nieuwe collega's. Maar ik denk dat dat het is. Het wordt lastig als iemand dat niet weet te vinden. Of die behoefte bestaat, dan heel simpel: wie is de persvoorlichter. Maar wat houdt dat dan in? Wat doe je? Daar moeten we nog wel een slag maken. We hebben wel een flyer, die staat bij ons op de G schijf, maar als je Intranet niet vindt of niet weet dat het er überhaupt op staat, dan...?! Als je aan de communicatieadviseurs vraagt naar de kwaliteit van Intranet, zullen ze zeggen ja, maar als je dit aan collega's of klanten vraagt, van sommige directies, dan nee.

- Hoe beschrijft u de communicatiecultuur in uw organisatie?

Cultuur? Communicatie gaat heel veel per mail. Dat is ook het nadeel van WVL: we zitten niet op een verdieping, een afdeling, we zitten op verschillende locaties. Indien je op een kamer zit, spreek je elkaar wat makkelijker. Op verschillende locaties ben je afhankelijk van email of telefoontje. Hoe communiceer je over de vele locaties? Je spreekt voicemail in vele keren op een dag, voordat je degene echt hebt. Als je je communicatie wilt bevorderen: met zoveel mogelijk collega's op een verdieping of een kamer. Zodat je dingen van elkaar opvangt. Ik heb geen tekort aan mail. Dat zou daar ook mee helpen.

- Wat zijn de succescriteria voor communicatie in uw organisatie?

Succescriteria? Succesvol als je klant tevreden is. We hebben daar klantgesprekken voor, en onze klanten zijn echt veeleisend. Wij zouden beter nee kunnen zeggen. Bij strikt uitvoerende vragen waar je denkt, als jullie communicatiever zouden zijn, zou je me dit niet vragen. Dat lukt ons steeds beter. Intranet. Voorbeeld: We hebben een directeur, die zegt "Doe mij even een intranetberichtje. Wil je dat erop zetten?" Dan merk je dat collega's eerst zeggen "Hé, de directeur vraagt iets", en het gaat over en weer. Nu is het: laat iemand dat doen en we kijken ernaar. En dat zijn wel successen, waar onze klanten misschien niet blij mee zijn, maar dat assertievere. Met klanttevredenheid dat wij als doel gesteld hebben is dat wel een succesje. Voor publiekscommunicatie weet ik niet. Het meetbare. Op de stranden hebben ze afval-ophaalmethodieken bedacht, dat je een zak mee krijgt en dat aflevert bij einde, toen enkele vragen gesteld, heeft het geholpen - meer gericht op het milieu dan op de communicatie-? hoe heeft u dat ervaren en heeft u tips?

- Hoe wordt dat gemeten?

Metten vooral in het primaire processen, niet in de communicatie. Een ander voorbeeld waar ik nu mee bezig ben, wat vaker communicatie-onderzoek meegeven aan het communicatiebureau. Onze website wordt slecht bezocht, terwijl daar wel al onze informatie op staat. LFVS. En het is ook de gebruikersvriendelijkheid. Dit kunnen we gaan herschrijven, maar je ziet de functionaliteit is niet zo best. Hoe kan communicatie daaraan bijdragen? Wat we nu hebben gedaan, gewoon gevraagd "Wat vindt u van de communicatie van dit bureau?" En dan zie je toch andere uitkomsten; 'nooit van gehoord' wordt vaak aangevinkt. Vraag is: hoe is de website tot uw aandacht gekomen? Aan meten is grote behoefte. Dat maakt de cirkel rond. Wij krijgen altijd de vraag wat leveren al die brochures etcetera op? En vaak kunnen we dan het antwoord niet geven. Ga het dan onderzoeken. Dan kunnen wij vanuit communicatie misschien wel extra handen daarvoor vrijmaken. En daar zitten we nu een beetje.

3. Algemeen communicatie- en managementbeleid op uw locatie

- Op welke wijze worden centraal beleid en richtlijnen in uw organisatie gecommuniceerd?
- Beschouwt u dat als efficiënt?

Communicatiejaarplan waar het beleid in wordt genoemd, dat wordt gecommuniceerd door Lars. We hebben twee overleggen waar het in eerste instantie landt: landelijk overleg met senioren en met afvaardiging van elk onderdeel. Ook woordvoerdersoverleg. In die twee overleggen wordt communicatiebeleid als eerste geplugd. Lars mailt er altijd achteraan. Wij koppelen dan naar ander collega's. Een mail van Lars helpt heel erg. Het is mijn interpretatie en die zet ik op een mail, maar wanneer Lars daarachter iets stuurt heeft het meer gewicht. En wordt het herhaald. Leiding is actief. Ja, efficiënt. Hoewel ik soms weleens denk, ik weet niet hoe dat in de rest van het land is. Wij worden vaak als communicatieadviseurs rechtstreeks aangesproken door Lars, maar ik zie bijvoorbeeld niet de agenda van het Hoofd Communicatie-overleg. Hoe weet mijn afdelingshoofd dat dit nu speelt? Dat is een lijntje, dat is voor mij onzichtbaar. Misschien in andere regio's, dat de afdelingshoofd dat wel doet. Ik zie het niet.

- Hoe communiceert u met andere afdelingen?
- Zijn er verschillen in de communicatie tussen afdelingen?
- Kunt u best practices en/of verbeterpunten noemen?

De meesten weten ons wel te vinden. Wij leveren de data, wij leveren de kennis, beleid, maar omdat we landelijk zijn, een wat oppervlakkiger contact met hen. We zijn ook anders dan Bestuursstaf omdat wij het kennisinstituut zijn van RWS. Corporate dienst doet corporate. Dus grote verschillen, zodat je dus niet overall intensief contact hebt, maar wel op raakvlakken. En elke contactpersoon die een raakvlak heeft met Corporate dienst, daar zijn de contacten nauw. Of binnen bestuursstaf is dit makkelijk te vinden. Erg issue-gericht. Je ziet het rond thema's ook wel ontstaan. Mensen weten elkaar wel te vinden. Maar of het contact snel is gemaakt? Er is nu een collega vertrokken bij de Corporate dienst en ik heb het vertrekbericht gemist. Wie moet ik nu hebben? Dat doe ik puur op mijn eigen gebouwde netwerk. Het is niet dat ik naar Intranet ga, hoe zit dat nu in elkaar, oh dan moet ik die hebben. Zo helder en makkelijk is het niet. Ik put uit mijn eigen netwerk en dat is dan niet representatief voor mijn andere collega's. Agentschap heeft ook een aantal communicatieadviseurs meegenomen, die kennen RWS nog niet. Ik werk hier al 8 jaar, dus ik ken de meesten wel. Daar is wel een wereld te winnen.

4. Communicatiemiddelenmix

- Welke geschreven, verbale en/of digitale communicatiemiddelen zet u in? Waarom? Is het succesvol?

Standaard. Intern is dit mail, verwijzen naar Intranet, lunchlezingen als middel. Extern: we proberen zoveel mogelijk van de brochures en gedrukte dingen af te komen. Dat lukt voor mijn directie wel goed, als Milieudirectie. Maar bij anderen zie je dat ze hangen aan foldertjes en brochures. E-design is komend als je het hebt over digitalisering. Persberichten nog steeds. Filmpjes, al of niet zelf in elkaar gefröbeld, of door communicatiebureau. Breakfast carts. Reden is voor een deel gewoonte: "Dat deden we altijd al. Dat werkt toch". Nieuw is toch het communicatieonderzoek: het wordt niet echt gemeten, dus of het effectief is? En bij niet-meten doe je gewoon wat je altijd doet. Dus gewoonte. Daar zijn we nog niet. Andere kanalen worden echt wel aanbevolen. Intranet. Binnen WVl wordt dat wel aangeprezen.

- Vindt u de door u gebruikte mix optimaal?

Ja, nu is wel mix wel optimaal. Er wordt veel meer de markt ingezet, er wordt bewuster naar kosten gekeken, naar de middelen en het bereik wordt beter bepaald van tevoren. Prima om de organisatie wat communicatiever maken, maar het zijn toch de mensen die een communicatie-achtergrond hebben die meestal denken: "Wat heb ik aan middelen, een website en brochures?" Heel beperkt.

- Welke social media gebruikt u en op wat voor basis heeft u een keuze gemaakt?

We maken daar weinig of geen gebruik van. Heel af en toe, zegt een collega, hé misschien moet je dat naar Social media-team sturen, zodat ze een Twitter uit laten gaan. Dat gebeurt ietsjes meer, maar social media is nog best wel een grijs gebied. Ik denk onwetendheid dat dit niet gebeurt. Veel collega's weten niet dat dit kan. Ze denken als iets naar buiten gaat, gebeurt dat over zoveel schijven, ik ga die moeite niet eens nemen. Dat is waarom communicatie veel hetzelfde blijft. Onzichtbaar blijft, zoveel stappen. Die moet ernaar kijken en die, en dan moet die iets goedkeuren... laat die Tweet maar zitten! Voor langetermijnprojecten gebeurt dit ook bijna niet. Men heeft er ook niet echte goede voorbeelden van. Generatie issue? Ja, gemiddelde leeftijd wat ouder in RWS. Het belang wordt wel onderschreven, maar de weg er naar toe...? Niemand die zegt van het team, dit heb ik vorige week naar het online- team gestuurd. We hebben vaak het gevoel dat dingen die gezien worden, worden geTweet. Brug geopend etc. Wij zijn een kennisinstituut, dus wat Twitter je dan. Facebook stuur je een foto bij. Maar voor kennis, hoe doe je dat? Het past niet helemaal op elkaar.

5. Sterke en zwakke punten van de organisatie t.a.v. de communicatie

De Bestuursstaf als onderdeel is sterk. Deskundig met totaaloverzicht. Dit is heel belangrijk voor een organisatie, en dat je de regionale verschillen blijft behouden, maar dat je wel een orgaan hebt waar deskundigen het totaal overzien. Dat vind ik echt een heel sterk punt. De overlegstructuren die we hebben, één landelijk communicatieoverleg en één specifiek voor pers- en woordvoeringsoverleg. Waarmee je zowel interne als externe communicatie goed hebt. En waar een afvaardiging in is. Waar communicatiebeleid wordt opgesteld, gebracht, gehaald. En ik vind onze website wel erg sterk. Met een heel team, hoe je informatie-content op de website krijgt; de tekst die daar inzigt. En dat wij gebruik mogen maken van de kracht van de markt. Dat vind ik echt wel een positief punt. Want je ziet dat als daar nieuwe bureaus op komen, dat er nieuwe middelen en strategieën, vernieuwen, dat dat er in zit. Dat je ziet dat er toch meer communicatie-opleidingen zijn, meer aandacht aan de opleidingen. Dat was er eerst niet. Storytellingopleiding. Mediatraining, wordt een nieuw leven ingeblazen.

6. Communicatie-uitdagingen van de organisatie

Bij WVl: de regisseursrol. Goed begrijpen en kunnen toepassen. Het communicatiever maken van de organisatie. En bij WVl de collega's die denken dat ze zelf kunnen communiceren of je niet nodig hebben. En communiceren op thema en met kernboodschappen per thema. Nu is iedereen met zijn eigen afdeling bezig, maar legt niet de link naar de grote organisatie, of met de doelen en met de thema's die wij voor die thema's hebben gesteld. Oplossing? is een goede vraag. Sommige dingen zijn: gewoon doen en evalueren. En uit de evaluaties zal dan wel het antwoord komen en wat ga je daar mee doen. En die assertiviteit. Als de organisatie dit wil, dan gaan we dat doen. De weerstand ombuigen, maar hoe doe je dat. Misschien hebben we daar wel hulp voor nodig. Hoe bereik je meer via een thema? We hebben daar een collega voor. Thema's en contactpersonen zijn verbonden. En die de missie mee geven, en alle vragen die je krijgt, geeft het thema mee. Wij zijn een focusdocument aan het maken, en in thema's denken, voelen en werken, dat is echt het doen. En we zien wel wat er gebeurt. Vinger aan de pols houden. Gelukkig heel veel nieuwe collega's, die dat bloed meteen krijgen ingespoten. Dat lukt wel. Je ziet ook wel het belang ervan. Ik heb niet de indruk dat dit een heel grote opgave zal zijn. Juist omdat je kennis heel makkelijk aan een thema kan geven. Op het moment dat je in de regelgeving zit, milieuregelgeving, dan hoef je niet uit te leggen dat dit de leefbaarheid bevordert.

Want daar doe je het voor.

7. Verleden, heden en toekomst

- Hoe communiceerde uw organisatie 10 jaar geleden, heden en in de toekomst?

Acht jaar geleden zat ik nog niet bij communicatie. Ik ben van huis uit jurist. Ik deed juridische advisering. Communicatie was iets, ik moest het van de leidinggevenden hebben. Van de lijn. Intranet keek je weleens op, maar daar had je geen tijd voor, dus je zag dat er veel meer werd ingezet op lijncommunicatie. Ik wist niet eens dat er een Communicatieafdeling was. Ik moest het echt van de lijn hebben. En wat ik nu denk te zien is het communicatiever maken, dat je zelf veel meer doet. Volgens mij is dat de grootste verandering. Dat je zelf Intranetberichten aanlevert, in plaats van dat je iemand vraagt.

Sinds 3 jaar is er niet heel veel veranderd. Thema's waren er toen niet. Meer op de doelen gericht, zoals droge voeten, veilige doorstroming, bereikbaar.

Toekomst: Dat is een heel goede vraag. Ik hoop dat de lijnen wat korter zijn. Je bent nu erg afhankelijk wat daarbuiten gebeurt. We hebben geen eigen Twitteraccount, geen eigen monitoring, die je gelijk live kan zien. Je moet er een verzoek voor indienen. Met de komst van Custoom, de pilot, dat dit een vast onderdeel wordt, dat je iets meer vrijheid krijgt op landelijk en regionaal niveau, dat je wel een Twitteraccount heb, dat je wel op Facebook kan krijgen, wel sneller kan anticiperen, en dat je veel meer collega's zult hebben sociaal en online in hun werkpakket hebben. We hebben nu niemand die specifiek online doet. Maar in 10 jaar je zal wel communicatiespecialisten in de teams hebben, specialisten in plaats van generalisten. Past in de lijn van veel minder buiten, maar meer in huis. Voornamelijk op social media en online. Dan zal de inhoud, storytelling ook makkelijker verder worden gebracht. Want sommigen worden al bewusteloos als ze een inkoopopdracht moeten opstellen. Als je iemand in huis hebt die infographics maakt dan komt dat er snel in. Ik doe dit, en jij doet dat.

- Welke ontwikkelingen ziet u in het gedrag en vaardigheden bij de werknemers nu en in de komende jaren?

Als je het zo inricht met meer expertise in huis, men ziet je dan ook als expert. Nu komen ze bij communicatie, ik heb drie folders nodig, oké gaan we een inkoopopdracht maken, hoe positioneer je jezelf? Als een soort regel iemand? Maar als iemand bij jou komt en heel concrete adviezen krijgt, we kunnen dit doen, en een folder ziet er zo uit, maar...iIk kan ook dit voor je maken, dan maak je je zelf ook belangrijker. Ik wil niet zeggen dat je daarmee meer werk genereert, maar dat je adviezen sneller worden overgenomen. Daar hoop ik op. Wij struggelen ook met het overnemen van adviezen omdat ze denken dat ze kunnen communiceren. Hoe komt dat? Ja geschiedenis. Zij deden een stukje communicatie zelf, WVL zijn voornamelijk de hoge denkniveaus, en zij zien communicatie als een lager werkniveau. Soms echt arrogantie. En we zijn zelf ook nog wel zoekende... regisseur, wat doe je dan? Als iemand een dwingende vraag heeft en je ziet die twijfel, gaat hij het zelf doen. Daar komt het door.

- Hoe gaat u die veranderingen gebruiken?

Ik zou zelf wel wat meer willen specialiseren in monitoring. Het meetbare. En daarom ben ik ook super enthousiast over dat Custoom. Ik verschuif zelf naar persvoorlichting, je zit er wat dichterbij, je bent niet meer zo afhankelijk van de rapportages van I&M. Je kunt het zelf. Samen met het team dat er nu zit. Als ik me erop ga bekwaamen, of als het nadrukkelijker in mijn takenpakket naar voren komt, dan kan ik de organisatie ook beter voeden en waar moet je nu echt je communicatie op in zetten.

- Welke maatregelen neemt u zelf op dat gebied?

8. Afsluiting

- Zijn er vragen die ik niet heb gesteld en die u wel had verwacht in het kader van dit interview?
Een laatste opmerking?

Nee, had weinig verwachtingen. Ben benieuwd hoe je dit gaat verwerken.

Interview 2

Edwin de Feijter – Senior communicatieadviseur bij CN Delta

1. Uw positie in de organisatie

- Wat is uw functie, taken en verantwoordelijkheden?

Senior communicatieadviseur, bij CN Delta en in 1999 begonnen bij RWS-Zeeland. En in de loop van de jaren is het vak, de functie erg veranderd. We zijn begonnen, zoals we gekserend noemden 'project boer', we schreven alles zelf, we maakten alles zelf. We zorgden zelf dat de foldertjes gedrukt werden, en nu allemaal naar bureaus. 1. Van project boer tot regisseur zoals het nu is, en het maakt wel uit dat het in de loop van de jaren enorm veranderd is. en 2. Van: vertel het volk wat u doet, tot: hou de minister en de DG uit de wind, heel politiek bezig zijn, vertel je verhalen. Medialandschap is ontzettend veranderd; toen ik kwam -17 jaar geleden- stond internet in de kinderschoenen. Dan mocht je blij zijn als je een emailadres had. Voor jou niet meer voor te stellen.

- Met wie of welke functies/stakeholders communiceert u regelmatig?
- Kunt u het krachtenveld t.a.v communicatie waarin u opereert omschrijven?

Onze stakeholders zijn onze belanghebbenden, het publiek. Mijn externe stakeholders zijn media, intern krachtenveld. Vroeger toen er 1 persvraag werd gesteld was dat veel, landelijk schrokken we ons wezenloos, we wisten niet wat we moesten doen. Tegenwoordig kijken we niet meer op van de landelijke media. En ik werk dicht samen met Waterschap, gemeenten. Bij de provincie weet ik wel met wie ik moet overleggen, en als zij mij nodig hebben weten ze me ook wel te vinden. Afstemmen op de media, over communicatie, met Waterschap. Ik ken de mensen hier in Zeeland ook al honderd jaar en dat maakt het wel makkelijk. Veiligheid, politie. Mijn stakeholders zijn de communicatiemensen van deze organisaties. We hebben Natuurmonumenten, waar we nauw mee optrekken. Dat is mijn krachtenveld waar ik extern mee zit. Ik ga niet vaak naar de omgeving. Misschien te weinig. Ik zie tendensen. Persvoorlichter steeds meer zelf de boer op, dat doen wij niet. Intern heb je te maken met je klanten. Dat kan iedereen zijn, van de doodgewone medewerker, tot de directeur. Sinds we gekanteld zijn, is die afstand wel groter geworden. Projectleiders en omgevingsmanagers, daar werk je mee. IPM-team voor communicatie, daar wordt nauw mee samengewerkt, je hebt je woordvoerders -vaak in het project-, maar je hebt ook gevallen met woordvoerders buiten het project. En ik communiceer ook rechtstreeks met de directeuren, soms getrap. Dat getrapte is er meer gekomen in de laatste jaren. Dat maakt het niet altijd even makkelijk. Voorheen kon je gewoon bij de directeur binnenstappen en zeggen "Ik vind dit of dat, moeten we het daar niet eens over hebben?", en nu is het een rondrijdend circus. Als ze er zijn, is er geen tijd, agenda zo vol, dus nu getrap: via mijn hoofd naar de baas, en weer terug.

- Communiceert u ook naar buiten toe? Op welke manieren? En wat zijn hier de uitdagingen?
- Voorbeelden van succesvol en minder succesvol?
- Zijn er beperkingen, instructies hoe u communiceert naar buiten? Hoe bent u op de hoogte gebracht van deze instructies?
- Van wie ontvangt u signalen van buiten en hoe stemt u dit intern af?

Extern. Instructies? Die komen van jouw afdeling, ha ha ha. Instructies is een groot woord. Wel kaders. Ik doe nu 17 jaar mee, en de opkomst van Corporate dienst met een nadrukkelijke rol van Bestuursstaf, dat is heel erg veranderd. Prima. Die aansturing vanuit de communicatieketen (Lars) met kaders en richtlijnen worden wel steeds nadrukkelijker. Dat geeft aan de ene kant wel houvast. Ongeschreven regels. Ernstige verzoek: stem af met Bestuursstaf, zeker met woordvoering. Corporate beeld bewaren qua media en zeggen stem het met ons af. Vroeger minder. Staat niet echt op papier, geen handboek voor communicatie, maar je weet dat dat zo werkt. Dat is veranderd en op zich begrijp ik dat wel. Je hebt houvast en het is goed om met elkaar te sparren, en zeker als je zegt (en daar gaat jouw onderzoek ongetwijfeld over) veel meer als één organisatie naar buiten. 17 jaar terug waren het 15,16 verschillende koninkrijkes. Wat wij hier deden, deden ze niet in Noord-Brabant. Wij leerden ook niet van elkaar. Wij gaan dit doen, zij doen dat. Je was er niet mee bezig. Dat was de huisstijl. Als je het over huisstijl hebt, Corporate dienst is, en ik ken ze ook niet allemaal, de instructies, richtlijnen kaders zijn best lastig. Ik vind het niet goed ontsloten, ken ook niet alles. Corporate diensten zijn zeer kaderstellend.

Social media zijn heel erg gecentraliseerd, doen hun uiterste best, fantastisch, maar soms lijkt het als of ze met handen gebonden, wat ze daar willen, gaat echt via Corporate. Ze doen dat bewust om dit te bewaken, je ziet daar wel de vruchten van, dezelfde stijl, ze hebben er verstand van, ik ben blij dat zij het doen. De richtlijnen zijn er wel, maar veel is nog wel onduidelijk. Voorbeeld is lastig. Vroeger wisten we zelf hoe die huisstijl eruitzag, maar nu bij bureau's, zijn die handboeken niet meer toegankelijk, geen tijd. Ik zie wel dat het geel is en een mooi vakje, maar of dat de huisstijl is. Kan ik niet meer zeggen en vroeger wel. Niet erg. Prima dat we daar bureaus voor hebben. Ik kwam er laatst achter, er zijn zulke pakketten hoe videos eruit moeten zien. Fijn dat ik het weet. Ik kan er niet veel mee want ook dat ligt bij de bureau's. Als regisseur begint het me een beetje te ergeren, je bent regisseur op kwaliteit, advies, maar we krijgen ook veel meer een inkoopfunctie. Zorg dat het bureau het gaat doen. En dan wordt het lastig als je de bureaus moet regisseren, controleren, en eindverantwoordelijk bent voor wat zij maken; dat kan niet. Je moet vertrouwen dat die bureau's het goed doen. Klopt dit wel. Kan ik wel vragen aan Corporate dienst, kijk er eens naar, maar zo hoort het niet. Of het erg is laat ik in het midden. Maar dat zijn dingen waar ik een minder gevoel voor heb. Je kan ook beredeneren, ik denk dat ze daarnaartoe willen, wij worden geacht als regisseur in de round table, de communicatiekoers uit te dragen binnen de organisatie. En te zorgen dat de organisatie communicatiever wordt. Prachtige woorden en nog een grote slag te maken, daar ligt een grotere uitdaging dan welke middeltjes te maken. Mensen komen vaak bij ons met we willen een middeltje, we hebben een communicatieprobleem en dat moeten we oplossen. En dat het anders gaat dan vroeger is evident. Het zijn nu de bureau's die het moeten doen, en worden ingezet: wij als adviseur worden meer de kwaliteitsbewaker. Hoop dat er zo meer lucht komt, dus als taken wegvallen, dat je meer strategisch advies kan geven, in combinatie met de strategen, een andere poot van

deze afdeling. Hoe dat er precies uit gaat zien weet ik ook niet, veel meer aan omgevingsmanagement en richting DG gaan aanschurken. En ik heb dat uitgesproken tijdens de '2020 koers'- discussie: we moeten niet het kind met het badwater weggooien. Straks ben je alleen nog aan het abstract adviseren, iemand wil wat, en die is er niet meer. Dat is niet goed. We moeten daar nog wel een balans in vinden met z'n allen. Ook omdat je een verhaal moet vertellen, leuk en aardig, maar dat kan je niet altijd aan de bureau's overlaten. Die zijn daar met name om geld te verdienen. Kennis zelf in huis hebben. Je kan dan wel mooi zeggen we hebben er zoveel ambtenaren uitgezet, en dat zijn mooie cijfers, maar daar staat niet tegenover wat het dan kost. Je kan wel zeggen ambtenaren hebben we niet nodig...

2. Primaire doelen van de communicatie van uw organisatie

Er zal wel een verschil zijn, een nuance, met betrekking tot Corporate RWS. Maar het moet wel hetzelfde soort doel zijn. Best wel een lastige vraag. Ik ga het ook niet ingewikkelder maken dan die is. Met communicatie moet je een verbinding leggen met de diverse doelgroepen, ook naar burgers. Je wilt laten zien wat doet RWS, waarom dit beleid -dus niet 15 km asfalt, maar verbeteren van de doorstroom-, dat uitleggen aan het volk, en daarnaast een zeer sterke component is om het imago van RWS hoog te houden. Als luisterende organisatie in een dialoog. Daar zijn we nog niet. Wel vanuit omgevingsmanagement, wat we veel vaker gaan doen, want communicatie zoals we dat als vak beleven, de hele organisatie moet communicatiever worden. Je kan niet zeggen 'wij zijn van communicatie', nee iedereen is van communicatie. Daar moet je ook op selecteren. Een omgevingsmanager die nog veel beter die verbinding kan leggen en luisteren. Die moeten dat gaan doen, en wij kunnen dan adviseren. Middelen aanreiken. Het zal wat meer hybride worden.

- Kunt u de communicatiestructuur omschrijven?
- Voldoet deze structuur?

Structuur: er zijn twee sturingslijnen. Een is heel duidelijk de hiërarchische lijn: DG, HID, directeur, afdelingshoofd, afdeling. Dan in project, omgevingsmanager - hij is niet mijn baas, hij betaalt mij niet. Formele lijnen DT, MT naar DT etc. In praktijk echter veel meer informele sturingslijnen van projectleider, naar omgevingsmanager naar samenwerkings- of communicatiemedewerker. Of van districtshoofd naar de klanten. Dan samenwerking. Daarnaast heb je natuurlijk de communicatieketen. En ergens kruist dat. De hybride sturing maakt het niet altijd even makkelijk. Het kan voorkomen dat van de lijn Lars, de lijncommunicatieketen, het is heel duidelijk dat een foldertje voor deze dienst een no go is. Onze dienst heeft wel gezegd wij willen een foldertje, en nu liggen er 3000 in de kast te verstoffen. Wie stuurt? Wil er niet zuur over doen, maar het geeft aan hoe de sturing echt loopt. Uiteindelijk zegt mijn directeur, of een van de directeuren, zo gaan we het doen. En als het spannend wordt, dan met de directeur overleggen: bestuur wil dit, wij willen dat. Zij zijn slechts adviserend. Moet jij dan maar vertellen. Ik heb vaak het gevoel -en dat zal wel niet bedoeld zijn- dat Bestuurstaf ons stuurt: "Gij kunt dit niet vertellen, gij moet het persbericht halen". Ik maak dat zelf wel uit. En als je dan gaat doorpraten met die meisjes en jongens, hé zo moet je het niet zien het is slechts adviserend. In die discussies gaat het dan hard tegen hard. En dan heb je nog een lijn daarboven van de minister en DGO. En dan wordt het echt ingewikkeld. Want die ga ik niet tegenspreken. Ik kan ze eventueel via-via van repliek dienen, maar als zij zeggen 'we gaan naar links', dan ga ik gerust mee. Ik denk dat Bestuurstaf dat niet eens bewust doet, maar eigenlijk heb je geen bal over me te zeggen. Meestal is het in goed overleg: denk hieraan, en dáárom zou ik het niet doen etc. Onder druk wordt alles vloeibaar en dan zie je dat het weleens de andere kant op slaat. Zonder met elkaar ruzie te krijgen. Ik heb tegen de directeur gezegd ik ga die kant op en dan weet ik dat ik op m'n falie krijg. En dan zegt de directeur, ik sta achter je. En dan krijg ik op mijn falie en dan zeg ik, nu moet je bij mijn directeur zijn. Dat is het spel en niet altijd even leuk. Dat is de spanning die op de sturing kan zitten, maar meestal komen we er wel uit. We zijn allemaal mensen en de wereld vergaat niet.

- Hoe beschrijft u de communicatiecultuur in uw organisatie?

Cultuur: is in het algemeen redelijk informeel. Voornaam noemen, zegt ook niet alles, maar redelijk informeel. Kort en informeel. Maar soms wel: dit zijn mijn strepen en hier ga ik op staan. Wel prettig werken met informele cultuur.

- Wat zijn de succescriteria voor communicatie in uw organisatie?

Succes: eerste voorbeeld uit 2010, toen hadden we calamiteit met opkomend wegdek. Files, ellende, Kamervragen, ministerie hoe dat kan, tunnelbak was omhooggekomen. Communicatief een enorme uitdaging. De mooiste calamiteit van mijn carrière. Er vielen geen doden of gewonden. Werkenderwijs hebben we de communicatie zo op poten kunnen zetten, ondanks een gigantisch probleem, kilometers files. In westen normaal, maar hier toegangsweg naar Zeeland. Media stakeholder, niet alleen mijn verdienste, iets heel moois neergezet. Uiteindelijk in de krant huzarenstukje bla bla bla, Nog nooit zoveel chaos in Zeeland, maar met een complimentje toe. Dan heb je het goed gedaan. Tweede is veiligheid Oesterdam: bij Bergen op Zoom zand storten, samen met Natuurmonumenten gedaan. Ook met die samenwerking is het erg leuk gegaan, als apotheose kwam de minister zelf officiële handeling verrichten, pers betrokken, iedereen blij, ook met alle partners. Dat zijn hartstikke leuke dingen. En een derde waar ik erg trots op ben: Kreekhartbrug, toegang van Brabant naar Zeeland, staalvernieuwing. Dat zie je aankomen een geweldig verkeersinfarct, hoe gaan we dat aanpakken? Lessen toegepast, open en transparant en ook toen het echt tegenzat, en mensen stonden daar ook dagelijks in de file. Bedoeling was een aantal maanden, maar het werd een jaar. Daar hebben we met communicatie heel erg veel aan bij kunnen dragen.

- Hoe wordt dat gemeten?

Gemeten? Nee, 'gut feeling'. Achteraf? Is allemaal niet gemonitord. Likes op Facebook? Nee. Wel krijgen we negatieve reacties, wat zijn de gevoelens, pers. Gedegen monitoring, nee. Dat is een ondergeschoven kind. Wij doen dat ook eigenlijk zelf niet. Omgevingsmanagers zijn erg bezig met hun doelgroep, automobilist, scheepvaart, daar is erg goed naar geluisterd. Maar niet in een tevredenheidsmeting. Het feit dat er weinig is geklaagd en weinig in de media, zegt mij wel wat. Monitoring doen wij niet; we hebben de middelen niet, noch de kennis.

3. Algemeen communicatie- en managementbeleid op uw locatie

- Op welke wijze worden centraal beleid en richtlijnen in uw organisatie gecommuniceerd?
- Beschouwt u dat als efficiënt?

Goeie vraag... Het bouwt voort op dingen die er al zijn. En dan is er iemand, die denkt daar moeten we wat mee, en ik neem aan dat dat door Lars wordt aangestuurd, dat daar dingen in gang worden gezet, hoe communicatiekoers te verbeteren, en dan zie je iets op gang komen, een bureau wordt ingehuurd, interview, daar worden we netjes bij betrokken, klankbordgroep, round table, key players en dan wordt wat gemaakt. In parallel het Berenschot-rapport dat heeft veel reuring veroorzaakt. Het is mij niet helemaal duidelijk hoe dat loopt. Dat er iets gebeurt en dat we worden betrokken zie ik wel. Via LCO krijg ik te horen dat er een nieuwe richtlijn is. Wat minder, amper door hoofd CNS –dit is geen aantijging, ze zit er maar net-, die zou er wat strakker in moeten zitten. Ik weet dat wel, want ik zit in LCO, maar als ik het niet door vertel komt het ook nergens. Sommige collega's die weten dat wellicht niet en dat is niet goed. Daar kan nog wel een slag worden verbeterd.

- Hoe communiceert u met andere afdelingen?
- Zijn er verschillen in de communicatie tussen afdelingen?
- Kunt u best practices en/of verbeterpunten noemen?

Er zijn soms ook wel communicatie-jaardagen: een uurtje, snel en dat is het dan. Ze komen daar vooral om elkaar te ontmoeten. Men kan er wel beter van worden doordrongen dat er zulke dingen zijn en wat het betekent. En misschien ligt het aan mij dat ik dingen niet zie, dat zegt iets over mij maar ook over diegene die het brengt. Vraag aan Matthijs: Zie jij het? Ja, veel op Intranet, ook richtlijnen maar zeer verborgen. Je moet het wel zoeken. Wel voor nieuwe werknemers, maar niet voor algemeen gebruik. De mensen die 100 jaar zitten, moeten ook veranderen. Die willen echt wel. Als je niet weet wat er speelt, blijf je gewoon doen wat je altijd doet. Soms zie ik tot mijn verbazing oh doe je dat zo, wat een leuk stuk. En dan de praktische toepassing is niet altijd duidelijk. Het is wat versnipperd. Ik pleit er niet voor elke maand een Poolse landdag (te houden) waar iedereen bij elkaar zit, om te horen hoe het zit: dat werkt ook niet. Zoals het nu gaat is het niet ideaal, laat ik het maar zo formuleren. En ik twijfel niet aan de intenties. Er wordt niet 'ns gezegd: je moet het doorgeven. Als ik in LCO zit hoor ik dingen en indien ik dit niet doorvertel, dan hoort niemand ze. Mijn kennis, mijn macht. Dat is niet goed. En ik moet eerlijk zeggen: ik vergeet het ook weleens. We hebben het razend druk, en de waan van de dag, die bij iedereen speelt, dan schiet het erbij in.

4. Communicatiemiddelenmix

- Welke geschreven, verbale en/of digitale communicatiemiddelen zet u in? Waarom? Is het succesvol?

Geschreven, online, offline. Betekent dat offline ook kan. Misschien een open deur: afhankelijk van je doelgroep zet je de middelen in die je nodig hebt. Kan variëren van alleen social tot persoonlijke keukentafelgesprekken, of gewoon de brochure. Mooi voorbeeld is de Kreekhardsbrug: we zagen de gigantische problemen aankomen, en daar hebben we de gehele mix uit de kast getrokken. Alles ingezet zoals Facebook (achteraf niet erg succesvol, maar we hadden het wel), persberichten, nieuwsbrieven digitaal, nieuwsbrieven gedrukt, factsheets etc. We dachten aan alles wat nuttig zou kunnen zijn. En sommige waren dat niet, filmpjes gingen we niet doen. Wij kunnen alles inzetten. Likes? Nee. N61-aanleg in Zeeuws-Vlaanderen, hebben ze gekeken wordt die nieuwsbrief wel gelezen, en daar kwamen wel verrassende dingen uit. Ze kijken naar de kop, klikken het weg en geloven het wel. Daar probeer je van te leren, weinig geborgd.

- Vindt u de door u gebruikte mix optimaal?
- Welke social media gebruikt u en op wat voor basis heeft u een keuze gemaakt?

Mix optimaal? Ja dat is achteraf kijken. Deels laat je je adviseren door een bureau, die hebben daar vaak wel verstand van, wordt het goed ingezet? Ja, hier in Zeeland een beetje aan de sobere kant. Collega, ik wil flyers, banners ik wil dat. Dat gaat geen nut hebben. Maar het gaat wel gebeuren. Ik wil een vlag met een logo. Ernstig verzet. Zegt zo'n directeur, leuk zo'n vlag. Maar dan ben ik weg, dan denk ik laat maar. Dan hangt er een vlag met een logo. Is dat effectief? Nee. Kunnen we daar wat aan doen? Nee. Vergaat de wereld? Ook niet. Naar eer en geweten de mix inzetten, met inachtnemen dat je werkt met belastinggeld. En de wereld heeft effectievere middelen, we zetten weinig in op social media en de mogelijkheden die dat biedt. Ik ben er te weinig in thuis. Ik was in gesprek voor '30 jaar Oosterscheldekering' en er ging een klein wereldje voor me open: met minimale middelen kan je je doelstellingen halen, en beter dan vroeger met brochures etc. En makkelijker meetbaar. Wat je ziet, varieert per projectmanager. Soms vol uit de kast, want "ik heb toch geld". Dat is geen reden. Ja maar ik heb een groot evenement. Maar wat gaat het kosten, wat wil je bereiken? Leuk is geen reden. Eeuwige discussies. We proberen ons daarin te vinden. Omgevingsmanagers komen bij ons voor de richtlijnen en wat in te zetten. Dat is onze rol, om aan te geven dit zijn de kaders, de richtlijnen. Ook wel een advies, wat heb je daar dan aan. Men kan dan toegeven ja daar heb je ook wel een punt. In Brabant anders dan in Zeeland? Nee, als het goed is niet. Als ik met mijn collega's praat, hoor ik wel dezelfde ideeën. Zowel positieve als negatieve. En als het goed is houden we allemaal dezelfde richtlijnen aan. En zijn we allemaal even goed in ons vak en weten wat we moeten doen. Dat mag niet zoveel uitmaken. Die diversiteit was vroeger veel groter.

5. Sterke en zwakke punten van de organisatie t.a.v. de communicatie

Sterke punten: Als ik kijk hoe wij de communicatie hier in CV Delta bedrijven, ik vind dat we altijd ons best doen en dat het vaak ook aardig lukt. We winnen al die projecten, al die gevoelige dingen, en als het mis gaat met communicatie en we onze boodschap toch weten te brengen, je tegengeluid wel kan laten horen en dat naar voren komt. Als je over communicatie in brede zin kijkt, ik denk dat er al heel wat slagen zijn gemaakt, ik zie dat in heel veel projecten heel goed met stakeholders wordt gewerkt. Dat is niet altijd voor iedereen duidelijk, maar het zorgt wel dat RWS zijn belangen kan behartigen, en zijn projecten kan uitvoeren zonder dat

men daar ontevreden over wordt. Hoe vaak wij dingen niet uit de media kunnen houden, en het goed kunnen verpakken. Dan doen we het niet echt slecht. We hebben goede banden met de media. Als we iets zeggen geloven ze dat ook. Ze zijn er misschien niet mee eens, maar dat is vers twee. Dat zijn wel goede punten van onze communicatie. We worden als betrouwbaar gezien. Wij zijn altijd wel bereikbaar en altijd goed voor een quote. Ook als er een aantal partners in zitten, gemeente etc. Van ons krijgen ze altijd een quote. En wat staat er dan in de krant, CV Delta, bla bla bla. Wij zijn wel diegenen die de lijnen goed hebben. Er zijn natuurlijk altijd dingen te verbeteren.

6. Communicatie-uitdagingen van de organisatie

De grootste uitdaging voor RWS in deze moderne communicatie-tijd, is bij te blijven. Zorg dat je niet achter de feiten aan loopt te hollen. De organisatie in dialoog laten blijven met de maatschappij. Het is heel abstract, maar wel wat ik bedoel. Want alleen maar je boodschap vertellen via social media of persbericht, daar ga je niet mee redden. Hoe blijven we overeind in het communicatiegeweld? Hoe komen we tot ons recht? Dat zal een andere manier van werken vragen, andere middelen inzetten. Meer op social media, je organisatie communicatiever maken. Dat is een uitdaging. Hoe zorg ik dat de mensen hier communicatiever worden?

Wat vraagt dat van de vaardigheden/gedrag? Ja goede vraag. Je kan wel zeggen dit en dat, maar je verwacht ook iets van die mensen zelf. Bij ons is het ingebakken, en we zijn daarop geselecteerd, en in de jaren is dat gegroeid. 'Politiek bestuurlijk sensitief', 'oog en oor voor de omgeving'en omgevingsmanagers hebben dat wel, maar projectleiders vaak niet. Allemaal fantastische mensen die hun werk goed doen, maar je kan ze zo aanwijzen: die(zij) hebben het niet. Die ga je niet naar een keukentafelgesprek sturen. Die ga je niet voor de camera zetten. Dan hou je je hart vast als die wat gaan vertellen over ons. Die zijn wel heel trots, bijvoorbeeld bij de Oosterscheldekering, fantastisch project, trots op hun werk en daar moet je gebruik van maken. Misschien moeten ze wel extraverter worden. Misschien moeten we wachten tot ze massaal met pensioen zijn. Dat klinkt heel akelig wat ik zeg, maar het zegt iets over de mensen die je selecteert voor een organisatie.

7. Concrete maatregelen voor verbetering van de communicatie

- Wat zijn de grootste obstakels?
- Hoe kunnen deze opgelost worden?
- Hoe wordt dat financieel gerealiseerd?

Juiste mensen selecteren voor de toekomst. Mensen gaan eruit en nieuwe instroom. Dat gaat dan wat makkelijker. Je moet voortrekker in de organisatie hebben, die dat voordoen of gaan doen. Ik heb niet de illusie dat iedereen dat gaat worden. Iedereen een communicatiemedewerker? Een prachtig beeld, maar dat gaat het niet worden. Mensen zijn mensen en allemaal verschillend. Gelukkig. Je kan je wel voorstellen dat er mensen zijn die die rol wel kunnen vervullen. Als je ze daarop aanspreekt, bewust van maakt, training geeft, die rol wel kunnen vervullen. En op die manier de mensen meetrekken. Een voorbeeldgedrag. Zodat mensen meer een ambassadeur kunnen worden en meer communicatief. We kunnen dat met die paar mensen hier niet alleen. Ja jullie moeten zorgen dat de organisatie communicatiever wordt, ja ik heb wel meer te doen. Dat is iets wat we niet alleen kunnen. Ik heb nog niet gezien hoe men dat wil doen. Ook in het Berenschot-rapport, de functie verandert, de mensen veranderen. Leuk om dat te noemen, maar... Berenschot wil echt wel verder, nu inventarisatie, maar een vervolgoopdracht? Tactisch? Ik heb daar de oplossing niet voor. Maar ik begrijp het principe, denk dat het wel waar is. Je ziet ook andere organisaties, Veiligheidsregio, ze zijn niet allemaal communicatiever, maar die twitteren al vanaf dag een. Wij twitteren een keer als de brand al geblust is. Als het schip al geborgen is, doen wij een Tweet uit. "Kan je dat niet eens eerder melden?" "Nee, door de organisatorische omstandigheden is dat niet gelukt." Dat kan dus niet.

8. Verleden, heden en toekomst

- Hoe communiceerde uw organisatie 10 jaar geleden, heden en in de toekomst?

Verleden. Ik zag het gebeuren. Toen ik kwam, was iedereen zijn eigen baas. En ik denk dat verandering goed is met de omslag in 2005. Het is veel meer één RWS geworden, met één communicatie. Veel meer sturing, we gaan allemaal die kant op. Steeds meer profilering van RWS en dat is gebeurd onder de politieke druk. Toen ik hier kwam, stond de minister heel ver weg; nu staat hij bijna naast je. Dat is zoals het gegaan is. Ik denk dat wij het ook heel goed hebben gedaan met RWS, veel bepalende zaken heel erg goed in orde. Wel met een batterij aan mensen, daar gaat het niet om. Die weten heel goed hun boodschap te brengen. Over vaarwegen, wat je wel of niet moet doen op het water, weginspecteur, fantastische onderwerpen. Dat had je vroeger niet. Er is heel erg veel gebeurd in de afgelopen jaren.

Over tien jaar? Als CV Delta nog bestaat, ha. Misschien West-Nederland geworden. Dat is een heel lastige. Als je dit 10 jaar geleden had gevraagd, had ik dit ook niet verzonnen. Ik vermoed, het gaat er heel anders uitzien. Het persbericht is afgeschaft, de regierol is versterkt, die is duidelijker geworden wat het inhoudt, en veel minder de grote communicators zijn die 'wel even besluiten hoe het moet'. Wij zijn van 'het brand' RWS. Wij weten wat er goed voor is. Over 10 jaar worden heel andere middelen ingezet, waar jij en ik nu geen weet van hebben.

- Welke ontwikkelingen ziet u in het gedrag en vaardigheden bij de werknemers nu en in de komende jaren?
- Hoe gaat u die veranderingen gebruiken?
- Welke maatregelen neemt u zelf op dat gebied?

Het gaat steeds sneller, en daarom is het lastig te voorspellen. De ontwikkelingen zullen ons gaan verbazen. Ik hoop dat we nog bestaan, en dat we veel meer in dialoog zijn en doen. En dat je je werk veel meer doet samen met de partijen. Nu zijn we nog redelijk eigengereid. Je ziet nu al een kentering, we doen steeds meer dingen samen. En dat zal invloed hebben op de communicatie.

Zet je ze nu al in? Daar is nog een lange weg te gaan. De theorie en de blaadjes geven mooie woorden, maar hoe gaat het in praktijk, dan is het nog 2005. Samen? De Gedeputeerden in de provincies willen ook shinen en voor het voetlicht. Waterschap idem dito. Je kan wel zeggen we doen dat samen, ja: samen voor ons eigen! Lange weg te gaan. Ook een schisma, waar RWS zegt we moeten samen communiceren, dan zie je dat de beleidslijnen, de huisstijlen, er soms haaks op staan. Want als je vraagt waar wil je profileren, dan is dat RWS. Ik zie wel frictie. Project van de vlag, daar hebben gezegd we willen RWS profileren, maar dijkgraaf zegt: 'IK wil me profileren.' En dan zie je dat RWS niet tot zijn recht komt. Het is een overheid, met dezelfde belastingcenten. Het is erg! Je moet dus kiezen. Kies een school en ga daarmee. Het is niet "wij zijn één overheid", nee wij zijn één RWS en daar wil ik ook voor staan. Als dat de richtlijn is om die kant te gaan, prima. Geeft wel fricties en dilemma's waar soms moeilijk uit te komen is.

9. Afsluiting

- Zijn er vragen die ik niet heb gesteld en die u wel had verwacht in het kader van dit interview?
Een laatste opmerking?

Over TOCOM.: voor de hand liggend, alles past er wel in. Ik ben geen gedragsdeskundige. Vraagt veel van mensen, en als je het niet hebt? Alleen techneuten? Maar dan ga je het niet redden. Vraagt cultuuromslag en dat duurt jaren.

Interview 3

Jaap Folkerts - Coördinator externe communicatie bij VWM

1. Uw positie in de organisatie

- Wat is uw functie, taken en verantwoordelijkheden?

Ik ben Jaap Folkerts, ik ben coördinator externe communicatie bij Verkeer- en Watermanagement, de operationele dienst eigenlijk van RWS, die zich bezig houdt met de dagelijkse actualiteit op weg en water, scheepvaart hoort daar ook bij (3 netwerken dus) en ik ben daarnaast ook Corporate woordvoerder; dat wil zeggen dat ik ook –en dat is in samenspraak met de Bestuursstaf- ingezet kan worden op corporate onderwerpen voor woordvoering. Een goed voorbeeld daarvan is de publieksrapportage, maar ook de '130km/uur' bijvoorbeeld dat doe ik ook.

Dus 2-ledig, met standplaats Utrecht, bij VWM, met een sterke verbinding met Bestuursstaf in verband met Corporate woordvoerder die ik af en toe ben en kan zijn. Sinds 1 januari 2013 werk ik bij RWS.

- Met wie of welke functies/stakeholders communiceert u regelmatig?

Als VWM is de voornaamste doelgroep de (vaar- en) weggebruiker, daar communiceren wij mee; meer over de weg –omdat daar meer gebeurt- dan over de vaarweg. De miljoenen weggebruikers zijn de belangrijkste stakeholders. Wat wij doen is dagelijks (bij VWM) over de actualiteit communiceren; dat gebeurt vanuit de verkeerscentrale- in samenspraak met ons-, dat gebeurt dan bijvoorbeeld via Twitter, en wij communiceren zelf ook via Twitter als communicatieadviseurs en voorlichters. Wij doen ook met de traditionele media: wij bellen met het ANP als er een groot incident is, of soms komt er een persbericht met een waarschuwing vooraf (voorbeeld: stormwaarschuwing voor afgelopen 2^e Paasdag; weersinformatie ontvangen van KNMI; hij had piket en doet persbericht uitgaan; werd daarna door radio gebeld en heeft 1e Paasdag interview op Radio1 gegeven) Dat is onze core business, zeg maar. Andere voorbeelden wat betreft VWM zijn ook hoogwater, droogte.

Wat betreft het Corporate deel: ik ben dicht betrokken bij de ontwikkeling van het communicatiebeleid van RWS. En daarnaast doe ik veel dingen samen met de Bestuursstaf op woordvoerdersgebied; op allerlei gebied waarvan besloten wordt dat moet op camera of voor de microfoon, dan komen ze als snel bij mij terecht. Ik ben ook een beetje de "no-regret"-woordvoerder: als niemand het kan, wil of durft dan moet ik dat vaak doen. Het zijn dan vaak de wat gevoelige onderwerpen.

- Kunt u het krachtenveld t.a.v. communicatie waarin u opereert omschrijven?
- Communiceert u ook naar buiten toe? Op welke manieren? En wat zijn hier de uitdagingen?

Voorbeelden van succesvol en minder succesvol?

(Is het dan persoonlijk een uitdaging om te communiceren over die gevoelige onderwerpen? Zie par.1)

Ja dat is het zeker. Er zitten ook wel risico's aan, want ik ben ook weleens door iemand aangesproken die zei: "Ik zie en hoor jou vrij regelmatig, maar altijd als er stront aan de knikker is, als er iets aan de hand is." Dus ik vind het ook wel belangrijk om als woordvoerder de mooie dingen te vertellen van RWS. Ik zit wel heel dicht tegen Operatie aan en die mooie dingen, daar spreken veel andere mensen over; in eerste instantie natuurlijk de top van RWS over alles wat met de markt te maken heeft en met innovatie... dus dat doe ik veel minder.

Zowel bij mijn werk voor VWM gaat het vaak over incidenten op de weg of het water, en in mijn corporate-rol ook wel vaak. Gelukkig doen we bij VWM ook steeds meer de mooie dingen, neemt het proactieve aspect wel toe. Denk aan de weginspecteurs die nu in de communicatie het boegbeeld van RWS zijn, en daar zijn wij proactief mee bezig, treden wij mee naar buiten. En de media vinden dat interessant.

Op het water doen we dat ook steeds meer, proactief naar buiten treden..Dus die proactieve component die neemt gelukkig wel toe.

Het voorbeeld van die weginspecteurs ja, dat is heel succesvol. Dat is wel een verhaal: het is ooit als een issue begonnen, omdat de voertuigen van weginspecteurs vaak worden aangereden, en er worden ook vaak rode kruizen genegeerd bij wegwerkzaamheden of wanneer wegstroken voor hulpdiensten moeten worden vrijgehouden en verder verkeer moet doorstromen... en dat leidde tot veel gevaarlijke situaties. Toen is er een hele campagne door ons opgezet, vooral om via de media de weggebruikers te begeleiden bij de maatregelen om het negeren van de rode kruizen tegen te gaan. Weginspecteurs hebben BOA-status gekregen in West-Nederland-Zuid, we hebben borden geplaatst; er is heel veel media-aandacht daarvoor geweest. Ook media die het leuk vonden om zo'n weginspecteur te volgen, hen zelf te horen, en wat zij zelf over Twitter verspreidden. Dus het begon als een issue, maar daardoor hebben we die weginspecteurs zo proactief neergezet dat het inmiddels –en terecht- een bekende beroepsgroep in Nederland is geworden; naast de wegwerkers, en naast de –van oudsher meer bekendere hulpverleningsdiensten als- politie (die een terugtrekkende beweging maakt van de snelweg) en ambulance. Wij horen daar nu volop bij en dat is terecht.

RWS werkt constant aan vernieuwing en we zitten daar nu middenin, van het Corporate communicatiebeleid, de -strategie en VWM is in die zin een belangrijke club dat er heel veel over Operatie wordt gecommuniceerd. Uit onderzoek –bijvoorbeeld de Reputatiemonitor- blijkt dat de waardering van het publiek voor RWS in algemene zin voor een groot deel gebaseerd is op hoe RWS de Operatie –met name op de weg- uitvoert; nou dat is VWM. Dus VWM drukt een belangrijk stempel op het imago van RWS. Dat brengt met zich mee dat –als er gekeken wordt naar een communicatiestrategie voor het grote geheel- daar de Operatie natuurlijk ook een belangrijke rol moet spelen. Dus: hoe communiceer je daarover? En dan sluiten wij aan bij trends natuurlijk, die veel meer organisaties volgen, maar die wij gelukkig al enige tijd doen en ook steeds meer vooropzetten: zoals "de communicerende organisatie". Da's een hele bekende. Verder heb je het voorbeeld van de Twitterende weginspecteur die we hebben, maar ook de Twitterende verkeersleiders op het water, die direct uit de Operatie gewoon heel veel volgers laten weten wat zij doen (op de weg of het water). Het is mijn belang dat die Operatie goed in het voetlicht komt in alle Corporate communicatiestrategieën; daarom ben ik ook hier vaak bij Bestuursstaf en zit ik in allerlei werkgroepjes die zich daarmee bezighouden. Dat wordt natuurlijk getrokken

door het Hoofd Communicatie van RWS. Als VWM'er speel ik er ook een belangrijke rol bij om die belangrijke poot van RWS daarin te borgen.

- Zijn er beperkingen, instructies hoe u communiceert naar buiten? Hoe bent u op de hoogte gebracht van deze instructies?

Regels zijn er niet echt, maar je moet politiek sensitief zijn maar dat is meer een houding. Je werkt voor een grote organisatie, die onder een vergrootglas ligt en die onder verantwoordelijkheid van een minister valt...dat brengt verantwoordelijkheden met zich mee en daar moet je je bewust van zijn. Vervolgens moet je je dienstbaar opstellen; dus niet arrogant maar: "wij zijn er voor de weggebruiker, voor de vaarweggebruiker". Dat is onze klant en we willen het die klant zo goed mogelijk naar de zin maken. En soms willen we hem ook een beetje opvoeden (mag je niet zeggen, want dat is betutteling). Maar wij zijn in principe een grote dienstverlener, zodat (plat gezegd) mensen zo vlot mogelijk van A naar B kunnen komen. En als er (ergens op de weg) een belemmering zit willen wij ze een handelingsperspectief bieden wat ze in dat geval kunnen doen, of ze een advies daarbij geven. Wij hebben een frame in ons hoofd zitten hoe wij moeten communiceren, maar bij crises (grotere incidenten) dan zijn er opschalingen: dan komen van allerlei afdelingen (ook communicatie) mensen met piketdienst bij elkaar zitten (LCO als het gaat over water, LAC over wegen) die samen bepalen – volgens een heel strak stramien- hoe je zo'n crisis (zowel wat inhoud, als wat communicatie betreft) aanpakt. Dit crisismanagement gaat dus volgens een heel duidelijk systeem. Wat wij daarna communiceren, is door de jaren heen vast komen te liggen: het gaat n.l. over het handelingsperspectief, wat zijn de risico's... Daar hebben wij vast woordvoeringslijnen voor. Daar kunnen beperkingen bij zijn: de communicatie in bepaalde crisissen (bijvoorbeeld overstromingsdreiging) moet de boodschap wel op het hoogste niveau worden (zijn) afgestemd, want de adviezen, de consequenties zijn veel zwaarder. We kunnen b.v. niet zomaar gaan roepen "blijf allemaal thuis!", want je legt direct de hele economie plat! Je moet je bronnen checken (KNMI) en een afgewogen besluit nemen over wat je wel of niet kunt communiceren. En als de impact heel groot zal zijn, niet aarzelen om hogerop bepaalde rugdekking te zoeken.

Binnen VWM, en eigenlijk de hele organisatie, gaat dit wel soepel omdat we in de hele keten veel professionals hebben die dat allemaal ook heel overwogen doen.

2. Primaire doelen van de communicatie van uw organisatie

De weggebruiker informeren is een van de primaire doelen van VWM. Het is georganiseerd via de verkeersinformatie die ANWB en AIVD via serviceprovider naar buiten mogen brengen; zij brengen bijvoorbeeld filelengtes naar buiten en wij doen/geven daar bovenop handelingsperspectieven (bijvoorbeeld omleidingen of adviezen over "stel uw reis uit"). En we willen ernaar toe dat er dan ook uitleg gegeven wordt: meer informatie rondom 'n incident (vergelijk met NS: oponthoud, zonder uitleg). Dus wát, waaróm, alternatieven en waarom 't zó lang duurt (bijvoorbeeld wat komt kijken bij berging van de geschaarde vrachtauto: vracht, verzekering, asfalt, bermherstel etc...). Daar moeten we naar toe, want mensen pikken het niet meer om met 'n kluitje in het riet te worden gestuurd of halve informatie te krijgen. We zijn daarmee op de goede weg, maar we kunnen nog wel stappen zetten.

- Kunt u de communicatiestructuur omschrijven?

Dat is een boeiend iets bij RWS, want er zijn landelijke en regionale onderdelen, en dat gaat niet altijd van een leien dakje. Maar we komen er wel uit. Wat we standaard doen met de regionale onderdelen in VWM is: veel afstemmen. Dat is een clichéwoord maar het is echt nodig, want VWM is een operationele dienst. De operationele dienst is verantwoordelijk voor het hele wegennet in Nederland; regio's gaan over assets (bijvoorbeeld een brug, een sluis of viaduct.) Voorbeeld: regio moet de brug repareren, maar die brug heeft ook een rol in de (landelijke) doorstroming verkeer (VWM). Bij de communicatie over een incident kom je al heel snel bij elkaar, dat VWM en regio samen moeten bepalen hoe en wie waarover communiceert. Bij bovenregionale doorstromingsproblemen communiceert VWM erover - zeker met de landelijke media-, de regionale onderdelen pakken het op als het een vrij lokaal probleem is en als regionale media er alleen belangstelling voor hebben. Maar dat moet allemaal wel in afstemming... Maar daarnaast, als het landelijke media betreft en het heel gevoelig ligt, dan moeten we de Bestuursstaf ook meenemen. En de Bestuursstaf kan ook vinden dat DCO ingelicht moet worden. Binnen de organisatie is heel veel afstemming nodig. En dat is ook wel één van de kwetsbare plekken van RWS, want afstemming kost tijd en als je veel moet afstemmen - zeker bij een crisis- dat kost slagkracht en snelheid. Er is natuurlijk altijd al een spanningsveld tussen een crisisstructuur - die uitgaat van een bepaald ritme van de crisis die allemaal bij elkaar komt, acties neemt, dan weer bij elkaar komt. - en de media die niet wacht; en tussendoor kan er ook iets veranderen in een situatie die weer communicatie noodzakelijk maakt. Communicatie is van minuut tot minuut vaak, en je ziet nog weleens dat dat lastig is. Ook voor andere organisaties geldt dat het moeilijk is om processen zo goed te organiseren dat je regie kunt pakken in de communicatie; dat moet uiteindelijk de basis zijn. Je moet natuurlijk het zo organiseren dat vanuit de inhoud dingen opgelost, gerepareerd kunnen worden, maar ook zo georganiseerd zijn dat we heel snel en adequaat goede informatie kunnen verspreiden zodat we zelf de regierol vervullen en niet alleen maar reactief zijn.

- Voldoet deze structuur?

Hoe kan de afstemming beter? Zoals we nu zijn georganiseerd, zal er altijd afstemming moeten plaatsvinden; je kunt het wel in zekere zin formaliseren van wie wanneer aan de wat staat voor de communicatie, maar je kunt dat nooit helemaal dichttimmeren. Maar er is steeds meer een gezamenlijk gevoel aan het komen, zo van dit is duidelijk: dit moet VWM doen, of: dit moeten we samen aanpakken, of: dit moet juist de regio doen. Er zijn verschillen tussen regio's en hoe zij daarin staan. Het blijft een voortdurend punt van aandacht, en het gaat wel steeds beter. Het is lastig om dit in tien gulden regels te vatten; een "afvink-lijstje" dat je voor elke situatie kunt gebruiken is lastig (er niet).

Er is altijd één persoon die de afweging maakt van ik ga door naar landelijk of Bestuursstaf? Ja, maar niet in crisissituaties; en het is de professionaliteit van de individuele RWS'er hoe hij het oppakt. En het is niet meer dan normaal dat bij zo'n beslissing over de communicatie (bijvoorbeeld als VWM'er) dat er toch ook contact

wordt opgenomen met de betreffende regio om aan te geven wat er speelt, en welke (communicatie-)actie wordt ondernomen; je neemt ze daarin mee.

- Hoe beschrijft u de communicatiecultuur in uw organisatie?

De cultuur gaat snel vooruit: RWS komt uit een periode (al wat langer geleden) waarin alles veel geslotener was. We vinden zelf dat het anders moet, maar ook onder invloed van maatschappelijke ontwikkelingen moet je dat meer doen. Accountability is tegenwoordig heel belangrijk: je moet verantwoording kunnen afleggen (wat doe je, waarom doe je dat, wat kost dat en wat levert dat op?). Je moet het constant bewijzen, en je wordt constant door een hele dynamische omgeving erop gewezen wat goed, maar nog vaker op wat er niet goed gaat. Je moet dus de luiken openzetten en communiceren. Uiteraard met beleid en met inachtneming van die politieke sensitiviteit. We hebben daar grote stappen in gemaakt, maar het kan nog wel meer. En niet zozeer over ingewikkelde issues, maar veel meer (en gelukkig is daar ook steeds meer beleid op) laten zien de dingen die wij doen. Eén van de problemen van RWS is dat de naamsbekendheid groot is (circa 97%), maar wat RWS precies doet (behalve iets met wegen) weten de mensen vaak niet (zaken op watergebied, innovaties...da's onbekend bij de mensen). We moeten veel meer nog communiceren over zowel wat we doen in het hier-en-nu, wat we doen op de weg en het water, als over wat voor prachtige toekomstplannen wij hebben. Dat proactieve gedeelte daar kan nog een hele schep bovenop, maar kan niet eindeloos: wij doen ook al heel veel over projectcommunicatie, en dat gaat ook gewoon door maar er komt eigenlijk nog een klodder slagroom bovenop.

- Wat zijn de succescriteria voor communicatie in uw organisatie?

Een succesverhaal vind ik 2 jaar geleden bij de Nuclear Security Summit waarbij RWS een wereldprestatie heeft geleverd op het gebied van communicatie. Wij moesten de mensen op een nette manier vertellen dat ze in het gedeelte van de Randstad tussen Amsterdam en Den Haag eigenlijk niet de weg op moesten als al die wereldleiders hier naartoe komen. En je hebt gezien die dagen dat de verkeersstromen gigantisch zijn afgenomen; er heeft geen file gestaan (er was bijvoorbeeld 60% minder verkeer op de A4). Dat is allemaal geanalyseerd: je wilt dat de Randstad niet vast komt te staan, je geeft een duidelijk advies via heel veel kanalen af. Je kunt dan zeggen: een succesfactor is hoe vaak iets in de media staat, maar dat is te oppervlakkig. Je wilt namelijk nl. niet alleen iets in de etalage zetten maar ook gedrag beïnvloeden, en dat is gelukt! De succesfactor is dat mensen je advies opvolgen; en dan is (zijn) de media het middel. Een andere succesfactor kan ook gewoon zijn: publicatie in de media. Voorbeeld: in deze tijd van het jaar worden nevengeulen (voor de pleziervaart) op waterwegen aangegeven, dus het plaatsnemen van de boeien daarvoor in beeld brengen (want: kijk, dit werk doen wij!) in allerlei media (ook bijvoorbeeld bij GMNed tv). Dan zet je RWS letterlijk in de etalage. En dat kan ook een doel zijn dat je veel media-aandacht voor iets krijgt. (dat is iets platter, maar ook belangrijk).

Wat ook een succesfactor kan zijn, is dat samenwerkingspartners blij zijn met jouw communicatie. Dat zie je nu rond de Velsertunnel: er wordt veel samen gecommuniceerd met de regio IJmond, met de haven en noem maar op. De succesfactor is daar dat je erin geslaagd bent bij een groot project, met veel impact, in gezamenlijkheid te communiceren.

- Hoe wordt dat gemeten?

(Wordt de autostroom bij de NSS gemeten, of bij het nevengeulen-item het aantal Likes geteld, of de tevredenheid bij de samenwerkingspartners bij de Velsertunnel gemeten?) Er wordt op heel veel manieren gemeten. Je kunt het zelf analyseren, heel plat: als je geen files ziet op plaatsen waar ze anders wel waren, als mensen zich dus anders zijn gaan gedragen. En dat kun je monitoren: intensiteit meten. Voor de rest hebben wij natuurlijk ook allerlei onderzoeken, bijvoorbeeld het gebruikerstevredenheidonderzoek (GTO) bij de gebruikers van onze netwerken wat die van ons vinden, die Reputatiemonitor; allerlei onderzoeken die gedaan worden om te meten wat mensen van ons vinden. En daarnaast zijn er heel veel gesprekken –op alle niveaus– met partners waarbij gedeeld wordt (bijvoorbeeld ANWB of Havenbedrijf die aangeven wat ze van ons vinden en hoe ze vinden dat de samenwerking verloopt). In het Corporate communicatieplan staat ook: Meten is Weten. Het is niet voor niets een cliché maar dat moeten we gewoon heel veel doen, en nog méér gaan doen; want je moet constant weten wat er leeft onder je stakeholders (en zeker de belangrijkste: de mensen op de weg en op het water.) Daar moet je steeds mee bezig zijn, en dan vervolgens met de uitkomsten wat doen, die dan vertalen. Voorbeeld van de Reputatiemonitor waaruit bleek dat RWS al een tijdlang voor recreatievaart wat onzichtbaar is; dit jaar opgepakt door VWM, zie media-aandacht voor nevengeulen, komende tijd ook tips over hoe beroeps- en pleziervaart het beste met elkaar kunnen omgaan, aangeven van risico's etc. (Is realistisch/beperkt optimistisch over te verwachten effect wanneer dit onderwerp bij een volgende Reputatiemonitor weer aan de orde komt, maar: "je moet –met het signaal– wel wat doen")

4. Communicatiemiddelenmix

- Welke geschreven, verbale en/of digitale communicatiemiddelen zet u in? Waarom? Is het succesvol?

We zetten alles in. Ik kom zelf uit de traditionele hoek, ik ben oud-journalist, en dus daar doen wij veel mee; als VWM zeker. Maar wij werken ook goed samen met de Corporate Dienst. We doen ook veel aan inzetten van de eigen kanalen: de website, Facebook en Twitter. Als VWM zijn wij een van de weinige diensten die zelfstandig mogen twitteren, zonder tussenkomst van de Corporate dienst. We doen veel Facebook-posten in samenwerking met de Corporate Dienst en we doen veel via de traditionele media. En we maken zelf ook aanvullende middelen, zoals infographics (bijvoorbeeld over de inzet bij het winterweer of over de wegininspecteurs). We laten foto's maken die we verspreiden via een persbericht. Binnenkort komt er ook een persbericht uit over het negeren van die rode kruizen met een filmpje erbij waarbij een wegininspecteur vertelt over de risico's.

We proberen steeds meer de nieuwe media in te zetten en de traditionele middelen (zoals persbericht) proberen we meer aan te passen aan deze tijd, bijvoorbeeld daarbij veel meer te werken met beeld –zelf geproduceerd– erbij plaatsen...(persbericht-nieuwestijl). De nieuwe media zetten we in en de traditionele middelen proberen we te vernieuwen en dat doen we wel goed.

Deze persberichten-nieuwestijl komen uit onszelf; dat staat ook in alle plannen van RWS van de afgelopen jaren: beeld,beeld,beeld! We zijn ons daar goed bewust van- zeker als oud-journalist-, maar de vraag komt ook van buiten. Redacties zijn steeds kleiner en die zijn ontzettend blij dat je kant-en-klaar kunt aanleveren. En je ziet dat ze dan vaak beeldmateriaal in z'n geheel overnemen. (Timelaps-filmpje van regio Midden over vervanging van bruggen over Amsterdam-Rijnkanaal integraal in NOS-journaal). Op die manier kun je dus heel erg de regie pakken op de communicatie. Door de schaarste in medialand (wat betreft mankracht) worden beeld- maar ook tekstmateriaal graag overgenomen. En als je je daar bewust van bent dan kun je daar veel mee, zeker als het gaat om het in de etalage zetten van RWS.

- Vind u de door u gebruikte mix optimaal?

Ja; er kan natuurlijk nog veel meer, maar er wordt veel mee gedaan. De Corporate Dienst is daar proactief mee aan de gang en juist in deze tijd is er veel ontwikkeling. Ja dat gaat goed.

Nog even iets interessants: net als veel andere grote bedrijven zijn we gewend te "zenden", en we moeten nu vooral ook de buitenwereld naar binnen gaan halen. Dat begint –en dat is bij RWS nog niet goed geregeld- bij goede monitoring; niet door bijvoorbeeld artikelen, maar dat je bijna "in real time", direct de beschikking hebt over wat er over je gezegd wordt, en dat je daarop kunt reageren. Dat is nog niet gecoördineerd, daar wordt aan gewerkt. Dat is een hele belangrijke: een Social Newsroom wordt dat genoemd. Een soort crisiscentrum waar bijna waar permanent wordt bijgehouden hoe de buitenwereld over RWS praat en waar permanent wordt gemonitord/gekeken wat we daarmee moeten. Dat het centraal gebeurt, en dat iedereen de beschikking heeft binnen RWS, en dat iedereen hetzelfde totaalbeeld heeft binnen de organisatie kan dan de oplossing zijn. Hoewel je per onderdeel (van RWS) dan weer moet kijken wat voor jou dan interessant is.

Het algemene beeld is niet bij iedereen bekend? Nee, niet bij iedereen, en vooral tijdens een crisis is dat heel belangrijk. Jij kunt wel roepen dat het verkeer zo lekker doorrijdt, maar als op Twitter allemaal kritiek komt over dat we iets niet goed doen en we doen daar niets mee; dat kan niet meer in deze tijd. Social media gaan snel: ze publiceren al over iets vóór de hulpverlener is gearriveerd (en dat is al een tijd aan de gang) en dat betekent dat je heel snel moet weten wat er gepubliceerd is en daarop moet anticiperen.

- Welke social media gebruikt u en op wat voor basis heeft u een keuze gemaakt?

(U gebruikt Twitter en Facebook?) Ja.

5. Sterke en zwakke punten van de organisatie t.a.v. de communicatie

Het positieve is: we doen veel mooie dingen, we communiceren heel veel en zijn heel erg dienstverlenend – ook naar journalisten toe-, we zijn –zeker bij VWM- goed bereikbaar en we krijgen steeds mooiere verhalen in de media (bij het NOS journaal de helicopter boven SAA vliegen; samenwerking met Telegraaf-tv 8 afleveringen over de wegininspecteur – met een bodycam!-). De reportages in de media: dat mes snijdt aan twee kanten want het werkt ook positief op de trots van de medewerkers. Als je ziet wat er dagelijks door ons wordt gecommuniceerd, hoe RWS in het nieuws is dat is heel mooi. Of we nu uitleggen hoe de nieuwe marktvisie in elkaar zit, of over innovaties, of over een operatie of de projecten praten: elke dag staat wel ergens de schijnwerper op binnen RWS en dat is heel goed.

En je ziet steeds meer integraliteit: integraliteit in de middelen waarbij het traditionele wordt gecombineerd met de social media (goed voorbeeld is het item over nevengeulen: eerst op de traditionele wijze via een persbericht gecommuniceerd, daarna pas als Facebook-post. Naar aanleiding van de Facebook-post kwam er een publicatie in de provinciale Zeeuwse Courant en daarna toonde GMNed ook interesse en maakte een item... de Facebook-post, de nieuwe media, was dus de trigger, niet ons 1.0 persbericht!) Het is leuk om deze wisselwerking, die steeds vaker voor komt, te zien: je kunt nog niet zonder de traditionele middelen, maar het zijn de social media die leiden tot de publiciteit. (Dit is voor hem een bijzondere constatering –en overwinning- als oud-journalist die vanuit de traditionele-communicatiemiddelen-hoek komt).

(p.s. Eerst bied je item aan traditionele media aan en daarna pas via je eigen –moderne media- in de wereld brengen: hij kiest voor deze volgorde, anders "is er voor de traditionele media niks meer aan".)

6. Communicatie-uitdagingen van de organisatie

(U hebt aangegeven: monitoring is een uitdaging voor RWS, zie vraag 2 en 4)

(U hebt aangegeven: meer reageren op uitingen, zie vr 8)

7. Verleden, heden en toekomst

- Hoe communiceerde uw organisatie 10 jaar geleden, heden en in de toekomst?

Over 10 jaar? Ja, die nieuwe media spelen dan een belangrijke rol. Nu al is te zien de reacties op Facebook-posts en Twitter: de media bellen ons naar aanleiding daarvan. De 'communicerende organisatie', waar we al eerder over spraken, die trend; dus dat wij vanuit onze rol steeds meer regisseur worden van de communicatie in plaats van afzender. Dat geldt niet voor operaties want daarbij zijn altijd woordvoerders en voorlichters noodzakelijk, maar over projecten ben je steeds meer de regisseur. En wat dan nog weer beter kan is dat je dan ook reageert op uitingen, ook van individuen –zoals organisaties ook steeds meer doen-: communicatie wordt steeds meer interactie. Wij moeten daar nog wel meer in gaan doen. Bij RWS moet iedereen wel kunnen communiceren –of daar een bijdrage aan kunnen leveren-, maar een communicerende organisatie betekent, los van gewone media-aandacht, dat iedere werknemer bij RWS (in het veld) mensen kunnen helpen, kunnen dienstverlenend, kunnen doorverwijzen... dat is ook een communicerende organisatie. Dus niet enkel de mooie verhalen kunnen afgeven, maar ook –als representant van de organisatie- op microniveau (in een dorp of op een vaarweg of zee) gewoon iemand te woord kan staan. (Elke werknemer ambassadeur van het bedrijf, zeg maar.)

Niet iedereen heeft dat altijd zo in zich, maar wel de basis; en in gesprek is wat we willen dat ze in elk geval wel kunnen doorverwijzen (Voorbeeld wegininspecteur: heeft misschien geen communicatie-achtergrond, maar wel enorme impact op communicatie door te vertellen over zijn eigen werk; en dat gebeurde 10 jaar geleden niet). Inderdaad, en je ziet dat iedereen het doet tegenwoordig: de minister, de Dir. Generaal (van ministerie).

Dat is heel goed want die krijgen daar ook heel veel feeling mee; 10 jaar geleden dachten die alleen maar aan politieke risico's, politieke sensitiviteit. Dat is dus allemaal veranderd, alle bestuurders zelf doen het ook en het past er helemaal bij... RWS heeft daarbij wel vooruitgelopen in vergelijking met andere organisaties.: wij hebben heel veel mensen de mogelijkheid gegeven om te twitteren. Oké, soms bracht een Tweet gefronste wenkbrauwen, maar dat is 'all in the game'. Maar je moet de mensen goed begeleiden –dat doen we ook-, altijd voor ze klaarstaan... en over het algemeen wordt het heel erg gewaardeerd en dan heb je er wat aan.

- Welke ontwikkelingen ziet u in het gedrag en vaardigheden bij de werknemers nu en in de komende jaren?

Regisseur, veel meer middelen inzetten, veel meer bezig zijn met beeld...Wat heel belangrijk is: er is ook een nieuwe omgevingsstrategie uitgestippeld door RWS (hoe verhouden wij ons tot de omgeving om ons heen), dus dat je daar veel meer je rol in speelt. Je zit niet meer op je communicatie-eiland maar je hebt een omgevingsmanager en allerlei stakeholders –van omwonenden tot bedrijven- en daarin speel jij ook een rol zeg maar. Het is niet meer een ivoren torentje van waaruit je zendt, maar als onderdeel van RWS –en RWS als onderdeel van een omgeving- spelen/pakken wij onze rol in interactie: dat is de grootste verandering die er op dit moment gaande is.

Dat betekent wel iets voor de communicatiemensen van RWS, het verandert wel. Toen ik begon was het allemaal veel meer traditioneel en nu moet je veel meer denken in kansen die je hebt, via meer middelen; maar ook veel meer in samenspraak en in samenwerking met veel meer andere mensen.

(Hoe krijg je je werknemers zo ver dat ze zo'n verandering aangaan?) Dat is een communicatiediscipline, eigenlijk een activatie. Ja, hoe krijg je een grote organisatie met een grote communicatieketen, hoe krijg je die mensen allemaal mee? Daar wordt veel aan gedaan binnen RWS. We hebben een communicatie-jaardag (nr.1). Verder wordt er nu een corporate communicatieplan gemaakt (nr.2) - vroeger voornamelijk bepaald door de Bestuursstaf en -dienst, maar nu een product van de hele organisatie, zodat het gedragen wordt door alle onderdelen-; zo neem je de keten mee. De keten heeft vervolgens de verantwoordelijkheid – vanuit het uitgangspunt 'communicerende organisatie'- om ervoor te zorgen dat mensen uit de operatie, inhoudelijke mensen, ook die draai maken (voor zover ze dat nog niet gedaan hebben). Dat betekent onder meer heel plat dat wij mensen die daarvoor geschikt zijn mediatraining aanbieden, en ze meenemen in "Hoe kun jij het verhaal vertellen over RWS vanuit jouw operatie?". Die activatie wordt heel erg gestimuleerd, er zijn ook allerlei kennissessies en zo. En ook de processen zelf worden verbeterd, zoals de samenwerking tussen de landelijke en de regionale onderdelen, en het gebeurt op allerlei niveaus.

- Welke maatregelen neemt u zelf op dat gebied?

Wat ik zelf doe is: vakliteratuur volgen (da's heel belangrijk), goed kijken naar andere organisaties (wat die doen), de eigen club van VWM scherp houden, en kennis delen en ophalen uit de organisatie. Er worden regelmatig mensen vanuit extern bij RWS binnengehaald om wat te vertellen over communicatie. Eigenlijk is het voortdurend kijken naar hoe je je verder kunt ontwikkelen.

En dat kan heel plat zijn -dat je beter uitlegt hoe de berging van een vrachtwagen in z'n werk gaat-, tot meer op het strategisch niveau –hoe krijg je meer mensen in de communicatiestand in je hele organisatie, dus: hoe pak je dat aan, hoe neem je die mee-. Het zit dus op allerlei niveaus. Het zit dus in het operationele communicatievlak, in de middelen en verhalen, maar ook in het organisatorische vlak.

Voor een communicatie professional, zeker voor een persvoorlichter/woordvoerder, is extern netwerk belangrijk. Maar interne netwerk is net zo belangrijk. Je(ik) ontkomt er niet aan –en het is ook leuk-, en zeker in zo'n grote organisatie waar je niet je hele leven hebt gewerkt, dat je(ik) moet kennismaken met mensen en te praten over het werk dat ze doen, of wat ze met communicatie hebben. Je moet blijven investeren in je contacten in de organisatie, want anders kom je nergens. Namelijk als je goede contacten hebt dan kun je mensen ook iets vragen maar ook ergens op aanspreken; en ze kunnen jou ook ergens op aanspreken. En dat heb je nodig: ik moet bijvoorbeeld iemand kunnen adviseren over een verhaal, maar ook kunnen zeggen dit of dat klinkt niet goed aan het verhaal. Zo is communicatie ook vaak een 'trigger' van verbetering: wij zien dat er gaten zitten in een verhaal, en als je dat kunt verbeteren..dan heb je veel bereikt. Kijk, een mooi verhaal van iemand polijsten is niet zo moeilijk, maar als er bijvoorbeeld informatie ontbreekt dan heb je wel een probleem en dan moet je investeren dat je wel in een goed gesprek met zo iemand komt, zodat ie gaat lopen en die informatie wel op orde komt. Dat vergt wel veel energie en dat is heel leuk, maar is heel belangrijk. En uiteindelijk, en dan zit je bij het allerhoogste niveau, -bij de politieke sensitiviteit- dan is dat van eminent belang!

(Voorbeeld Staatsbosbeheer: boswachters, bio-achtergrond, zijn woordvoerder en ook politiek sensitief).

Ja en dat geldt bij ons ook; tot het hoogste niveau moet je je kunnen inleven. Dat(je) over wat je zegt (weet) wat dan de gevolgen zouden kunnen zijn. Maar dan trouwens zonder dat het weer belemmerend werkt voor mensen, zodat ze niet dichtklappen en niks meer durven te zeggen. Je moet er dus niet te spastisch over doen: niet alles is politiek gevoelig (bijvoorbeeld: iemand die over z'n werk vertelt dat hij al 50 jaar doet) ... we moeten namelijk niet doorslaan in dat risico-denken en politieke gevoeligheid. (Is dat een issue bij RWS?) Nee, dat is bij RWS veel beter geworden... de kramp is eraf gegaan. En dat laatste is heel belangrijk, want een communicerende organisatie die constant in een kramp zit is, (dat) is niet natuurlijk.

8. Afsluiting

- Zijn er vragen die ik niet heb gesteld en die u wel had verwacht in het kader van dit interview?
Een laatste opmerking?

Nee.

Interview 4

Job Stuijt - Senior communicatieadviseur bij Bestuursstaf

1. Uw positie in de organisatie

- Wat is uw functie, taken en verantwoordelijkheden?

Senior communicatieadviseur bij de Bestuursstaf en hou me voornamelijk bezig met Corporate communicatie. Een aantal jaren geleden heb ik met de Corporate Dienst nieuwe Corporate communicatie ontwikkeld en geïmplementeerd. Dat was een behoorlijke klus. En daar gaan we weer aan de gang met de nieuwe communicatiestrategie. Ter ondersteuning van het ondernemingsplan. En daarnaast hou ik me bezig met reputatiemanagement, wat ik een aantal jaren geleden heb geïntroduceerd: wat vindt het publiek van RWS? Wat vinden de markten van RWS? We zijn aan het kijken hoe we die veelal overlappende activiteiten kunnen aanbrengen. Dit in het verlengde van reputatieonderzoek. Dit is 'evidence based'. Verder ben ik contactpersoon voor VanAanBeter. Er speelt heel veel op dit moment. Een nieuwe campagne. Voor de rest Topdesk-systeem, registratiesysteem voor persvoorlichters en ook aan monitoring doe ik mee, en de rest wat 'over de schutting komt' als Bestuursstaf.

- Met wie of welke functies/stakeholders communiceert u regelmatig?
- Kunt u het krachtenveld t.a.v. communicatie waarin u opereert omschrijven?

Stakeholders zijn Directiecommunicatie van I&M, afstemming op aantal terreinen zoals van AanBeter. Het adviseren van de DG. Veel samenwerking met de CD, mensen die de opdrachten uitvoeren, loopt het goed. Hoe kunnen we de communicatieketen optimaal laten functioneren. Hoe kunnen we de thermometer erin stoppen om te kijken hoe het gaat. Precies denken hoe we dingen beter kunnen laten lopen. Ik zit niet direct aan de persvoorlichtingskant, maar een stap daarachter

- Communiceert u ook naar buiten toe? Op welke manieren? En wat zijn hier de uitdagingen?
- Voorbeelden van succesvol en minder succesvol?

Ik communiceer niet naar buiten toe.

- Zijn er beperkingen, instructies hoe u communiceert naar buiten? Hoe bent u op de hoogte gebracht van deze instructies?
- Van wie ontvangt u signalen van buiten en hoe stemt u dit intern af?

We hebben de Corporate uitgangspunten een aantal jaren geleden ingevoerd. De herpositionering van RWS. We communiceerden (vroeger) veel over wat we doen: extra-rijstrook bijvoorbeeld, nieuwe sluis en dat soort dingen. Nu: wat zijn de benefits voor de samenleving, dat hebben we aangepast, dus niet alleen Wat, maar ook Hoe en Waarom. Daar is een brochure van gemaakt en richtlijnen op het Intranet, we hebben er ook workshops over gehouden, en presentaties gehouden bij communicatiemedewerkers, omgevingsdeskundigen, directeuren. Bij INM is zelfde aanpak overgenomen. Dat wordt vertaald naar allerlei middelen, nieuwe website, en dat op niveau 'hoe maak je een folder'. Richtlijnen over het gebruik van beeld, graphics, die zijn tot achter de komma uitgewerkt. Wat we ook hebben gedaan: die uitgangspunten, in hoeverre worden die toegepast? Steekproef-gewijs worden middelen op de centrale server gezet, die zijn gemaakt door externe bureau's waar we mee samenwerken. De bureau's zijn ook in de workshops meegenomen om die nieuwe aanpak te doorgronden. Er wordt gekeken op tekstniveau, maar ook op vormgeving, klopt het met de richtlijnen. En als dat niet zo is, dan worden die bureau's daarop aangesproken. Een tijdje terug, en dat zouden we vaker moeten doen, zo'n 25 persberichten beoordeeld om te beoordelen zit die boodschap er goed in? de uitgangspunten wat, hoe en waarom? Thematisch communicatie zoals 'veilig en leefbaar'. Gebruik van beeld, dus de vinger aan de pols houden. De richtlijnen staan op Intranet, specialisten die je kan raadplegen en die de richtlijnen goed in de vingers hebben. Als je vragen hebt kan je bij die mensen terecht. Efficiënt? Nee, ik denk dat het beter kan. We kwamen uit een situatie waar we met heel veel bureau's samenwerkten per regio een groepje, en dat hebben we gelukkig teruggebracht tot een stuk minder bureau's. Eigenlijk als je het echt goed zou willen doen zou je met nog minder bureau's moeten samenwerken, twee of drie die dan genoeg specifieke opdrachten hebben en die de huisstijl dan bewaken. Dat iedereen in de maatschappij die iets willen maken naar die partijen gaat. En dan kan je van die partijen vragen regelmatig te rapporteren wat is gemaakt. Nu hebben we 9 bureau's dus dat gaat wel de goede kant op, maar als je kijkt naar de kosten, waarom wordt een folder gemaakt, kan je dit niet beter online doen? Een ideaal beeld van Corporate communicatie: alles wat over communicatiemiddelen gaat via één kanaal doen.

2. Primaire doelen van de communicatie van uw organisatie

Communicatie is dienend aan het organisatiedoel, aan organisatiestrategie. Wij zijn altijd volgend. Het is ook strategische communicatie om een bepaald doel te bereiken. Wel overwogen probeer je het kader te informeren tot samenwerking, dialoog en dat te faciliteren. Ik zie nu de kentering dat de organisatie meer zelf gaat communiceren, dat de rol van communicatie nu verandert naar coach, faciliterend, als regisseur. Dat is wel een transitie waar we inzitten. Ook wel een spannende, omdat je dingen moet loslaten. Maar het is onomkeerbaar. We gaan naar een situatie toe waar medewerkers zelf in hun omgeving communiceren. Daar moeten we mee experimenteren en kijken om dat in goede banen te leiden.

- Kunt u de communicatiestructuur omschrijven?
- Voldoet deze structuur?

Structuur een lastige. Het communicatieketen-verhaal: ik werk nu 8 jaar, en vanaf dag 1 vond ik het raar hoe het in elkaar zat. Het is een functionele sturingslijn. Aan de ene kant leg je de verantwoordelijkheid bij de Bestuursstaf, aan de ander kant is er DGA-sturing, lijnsturing. Dat betekent dat we alleen maar op basis van goede argumenten en wederzijds belang, dingen voor elkaar kunnen krijgen. Dat zijn de woorden van de DG. Dat is vaak lastig. Verschillende opvattingen, je kan natuurlijk escaleren naar de DG, maar dat doe je slechts in uiterste geval. Ik zie het voordeel niet van die keten. Slechts nadelen. Op heel veel fronten. Kwaliteitsbewaking. Ik ben een grote voorstander van centrale directiecommunicatie. Ook voor de inzet van

capaciteit. Je ziet op sommige plekken is het heel erg druk, en op andere plekken minder. Dan kan je niet schuiven met capaciteit. Ik vind dat een blok aan het been voor het optimaal functioneren van communicatiefunctie in RWS. Het gaat over veel schijven, soms eigenbelang, verschillende prioriteiten. Niet een paardenmiddel. Maar als je ambities hebt voor meer actieve communicatie, meer omgevingskennis dan moet je kritisch kijken naar de structuur. Dat moet je meenemen. Dat is altijd buiten beschouwing gelaten, dat is een feit. Benchmarking is eerste stap. Berenschot had opties gegeven: één ervan was centrale aansturing. We gaan het zien.

- Hoe beschrijft u de communicatiecultuur in uw organisatie?

Sinds de acht jaar dat ik hier zit, zijn wel een aantal slagen gemaakt. Mijn eerste perceptie was dat we erg dienstgeoriënteerd waren: je werkte wel bij RWS, maar meer bij dienst x, y of z. Belang van diensten stond voorop. Maar we zijn nu meer in staat Corporate te denken, dat mensen ook het nut ervan inzien, dat we meer laden uit projecten wat we doen. Eerst was er meer 'ieder voor zich', en nu is er het besef 'we werken allemaal voor een baas'. Er is niet een cultuur van aanspreken. Ik vind het goed wanneer we elkaar meer aanspreken, maar uit professionaliteit. Niet om de Zwarte Piet, maar we willen allemaal naar een hoger niveau. Je kan van elkaar leren, maar ook aanspreken op de richtlijnen die er zijn, en dat wordt eigenlijk niet zo geaccepteerd. Not done!! Bij de Bestuursstaf ligt dat wat meer voor de hand, daar is een hiërarchische lijn, maar je wil gewoon professioneel zijn. Waarom doe je het zus, waarom zo? Waarom kies je voor een persbericht? Maar niet om af te vinken, maar: kijk eens verder, wat doet zo'n bericht? Die eagerness mis ik wel. Er zijn een hoop goede collega's maar er zijn veel die geloven het wel. Ik vind het een voorrecht om voor zo'n grote organisatie te werken: zoveel mensen, zoveel mooie projecten, voldoende geld om goede dingen te doen, maar ik mis vaak de wil om te excelleren. Al je als RWS -naast de Belastingdienst- een van de groten bent, dan moet je een voorbeeld zijn, vooroplopen. Daar hebben we wel slagen in gemaakt, maar het zou veel beter kunnen.

- Wat zijn de succescriteria voor communicatie in uw organisatie?

Succescriteria? Voor reputatiemanagement is dat 'the license to operate'. Dat is de essentie van reputatiemanagement, dat je voortbestaan je wordt vergund. Door je omgeving, door je stakeholders. Dat er geen discussie bestaat over jouw voortbestaan in deze vorm. Het voortbestaan van RWS is geen doel op zich, dat is voor de politiek om dat te besluiten. Prorail is een goed voorbeeld. Als er jaren wordt gepraat of je wel mag blijven, dan heb je een giga reputatie-issue. En dat hebben wij niet. Wij staan er heel goed op, en scoren ook hoger in de benchmark-onderzoeken dan andere uitvoeringsorganisaties. Al jaren op rij. Een robuuste reputatie en dat gaat over langere termijn. Dat is in essentie als je het goed doet. Geen discussie over voortbestaan. Er zijn wel issues, maar dat leidt niet tot de vraag van bestaan. RWS is een betrouwbare uitvoeringsorganisatie. Dat gaat natuurlijk niet alleen over communicatie, dat is slechts een klein deel. Het gaat om performance en gedrag van de medewerkers. Wat je voor elkaar krijgt, financiële normen. Hangt van heel veel dingen af. Dat is 90%, en 10% is communicatie. Je kan communicatie niet los zien. Je zou in theorie heel slecht kunnen presteren, maar je communicatie heel erg goed doen; maar daar geloof ik niet in. Dat moet je dan repareren. Dat moet je uit onderzoek halen, en dat doen we ook elk jaar. Het publiek en een aantal stakeholders. Ook tevredenheidsonderzoek. Dat meet je dus. Dat onderzoek is dan ook een essentieel deel van professionele communicatie. We gaan nu de monitoring in. Rond de klok en uitvoering door externe bureaus, maar straks kunnen we dat wellicht zelf. Ik denk dat dat een heel goede verbetering is. Een keer per jaar een groot onderzoek doen, en dat kan je vaker doen. Als er dan een issue is, je dat kan monitoren en heel snel je reactie op kan geven. Je moet je handelen baseren op feiten.

- Hoe wordt dat gemeten?

Die check op het functioneren van de communicatieketen kan beter. Daar moeten we ook naar kijken hoe we dat moeten doen. Dat zou voor een deel bij de bureau's kunnen plaatsvinden, die kunnen rapporteren, en dat moet dus ook over de persberichten. Er is hier wel een check op persberichten, maar niet alles komt hierlangs, de vraag is wat doe je überhaupt met persberichten, daar heb ik mijn twijfels over. Ik zie een verschuiving naar eigen kanalen. Voor de toekomst info via je eigen kanalen brengen. Het meten, we komen van ver. Wel tevredenheidsonderzoeken, maar dat is anders dan reputatieonderzoeken, dat gaat echt over of je steun krijgt. Dat gaat over gedrag van mensen: gaan ze je helpen als je onder vuur ligt, steun betuigen? Willen mensen graag voor RWS werken? Dat heeft er ook mee te maken, jouw positie op de arbeidsmarkt. Dat doen we periodiek, maar als we de monitoring hebben ingericht, kunnen we dat meer 'on the fly' doen. Als we meer database in huis opbouwen. Daar zie ik wel een verschuiving in. Vaker op een adhoc basis, en meer zelf doen.

3. Algemeen communicatie- en managementbeleid op uw locatie

- Op welke wijze worden centraal beleid en richtlijnen in uw organisatie gecommuniceerd? Beschouwt u dat als efficiënt?
- Hoe communiceert u met andere afdelingen?
- Zijn er verschillen in de communicatie tussen afdelingen?
- Kunt u best practices en/of verbeterpunten noemen?

Hoe communiceer je met andere afdelingen? Dat is een hele goede. Acht jaar geleden hadden we een corporate communicatiestrategie, die een afgeleide was van de Plesman-weg, toen Verkeer en Waterstaat. Directie komt met communicatiestrategie, daar werd netjes op gewacht, en als die klaar was gingen wij onze strategie maken. Een paraplu met verschillende onderdelen die hun eigen strategie maken. Sommige deden dat wel, andere niet. Sommige een mooi boekje. Alles door elkaar. Waar we nu zitten? Het proces is key. Je moet de mensen vanaf het begin meenemen. Bureau is daar mee bezig. De roundtable waar we mee bezig zijn. Eerst bij de top haal je de wensen op, de beelden. Trained analyses. Er zijn wel 14 interviews geweest in de top van de organisatie, met Jan-Hendrik. Vervolgens wordt dat gedeeld, de roundtables, groepen communicatieadviseurs, die daarover in discussie gaan over: wat is handig, waar moet je op letten, wat mis je? Dan komen er twee sessies met hoofd CNS. Er zijn dus allerlei partijen betrokken, beeldvorming and concept ontwikkelingsstrategie. En dan wordt het ook voor iedereen. Natuurlijk heb je accenten in onderdelen, maar iedereen wordt meegenomen. Voorheen was het zo Corporate aanpak wordt geparacheuterd, dit is het. Door

dat proces zo in te richten dan zijn de mensen er beter van op de hoogte, bij ieder onderdeel zijn er mensen die daarmee betrokken zijn geweest, die zijn er dan ook ambassadeur voor, open traject en iedereen mag er iets van vinden. Dan weet je dat het er aan zit te komen, heel transparant wordt het opgebouwd, dat is de manier om het voor iedereen te begrijpen. Wij hebben de opdracht hier om de Corporate strategie op te stellen, hier moet je dus de klap (er)op geven, maar er is een heel grote groep bij betrokken. De manier om draagvlak te krijgen. Er was dus ook kritiek de afgelopen jaren, een Tweetje tussen Bestuursstaf, dat mensen zich onvoldoende herkenden, bijvoorbeeld in de Jaarplannen. De Corporate uitgangspunten waren wel duidelijk voor iedereen. Was een periode van twee jaar(voor) dat mensen weten dat er iets nieuws was, waarom, wat de belangrijke aspecten daarvan zijn, en daarmee aan de slag gaan. In een grote organisatie is dat echt sleuren. Met name de Jaarplannen, welke thema's krijgen nu de aandacht, wat zijn de prioriteiten, dat is lastiger. Daar hebben we nu ook een nieuwe aanpak voor. Toevallig gisteren over gehad, hoe kunnen we het proces inrichten, voor het Corporate jaarplan en hoe verhoudt zich dat naar de plannen van de afdelingen. In tijd, hoe gaan we dat monitoren? We willen daar wel wat mee.

4. Communicatiemiddelenmix

- Welke geschreven, verbale en/of digitale communicatiemiddelen zet u in? Waarom? Is het succesvol?
- Vindt u de door u gebruikte mix optimaal?
- Welke social media gebruikt u en op wat voor basis heeft u een keuze gemaakt?

Ik zit overall een beetje in. Als er dingen zijn over huisstijl, arbeidscommunicatie kijk ik ook mee. Alles waar nieuwe richtlijnen voor zijn of nieuwe toepassingen. Ik praat ook mee over nieuwe Twitterkanalen. Voor VBM en de arbeidsmarkt. De website ben ik bij betrokken. Design etc. Ik zit bij de ontwikkeling, richtlijnen- belangrijk als dat er komt-, ook met bijvoorbeeld beeldcommunicatie waar ingevuld wordt. Daarbij ben ik betrokken, ook met de collega's van Communicatie die ook met beeldbank te maken hebben: helikopter de lucht in, foto's maken, maar hoe brengen we dat verder? Ja dat is wel een goeie. Je moet wel sturen, maar voor dat je het weet zit je in zo'n teampje. We hebben geëxperimenteerd met een kernio bijvoorbeeld, hartstikke leuk maar daar hoor ik niets meer van. Om zelf filmpjes te maken, om aan te bieden aan externe media, dat is nu onduidelijk hoe dat zit. De hele middelenmix, daar zitten heel goede mensen bij. De internetside is top. Heel erg goed met resultaten van zoekopdrachten die raakvlakken hebben met RWS; staan heel hoog in de scores van Google. Dat bouw je gewoon op. Dat is echt 'earned'. Dat is een grote transitie geweest voor mijn tijd. Want al die prints en brochures kost kapitalen. Nu online first. Voor de rest is het nog in ontwikkeling. Bv Webcare, dat bestaat nog niet. Je moet bij elkaar zitten en besluiten wat doe je met je callcenters, welk ambitie op welk niveau, een beetje het BZ verhaal. Dat is voor de komende twee jaar de opdracht. Hoe je die online middelenmix kan realiseren. Maar als je naar de content kijkt: dat 'story telling' is geweldig. Daar ben ik superenthousiast over. Heb je die film nog bekeken die ik als linkje heb gestuurd? Ja. Daar zitten Noordwaard zulke mooie verhalen in. Dat is echt geweldig. Dat vind ik ook de grote transitie, vanuit Corporate dat voorheen zei, kijk nu eens alle terreinen waar we mee bezig zijn maar dat werkt niet meer. Je moet kleine verhalen hebben die de complexiteit van de opgave laten zien, de betrokkenheid van de omgeving, de oplossingen, de uiteindelijke resultaten, die niet altijd even fantastisch zijn. Maar dat is wel de content, die is er maar komt er bijna niet uit. Ik had verwacht, in mijn naïeviteit, dat de film die we gemaakt hadden, dat die navolging zou krijgen. En dat is niet gebeurd. Wel voor de Jaarbrief zijn filmpjes gemaakt, dat zit meer in het stramien. Ik had meer initiatief van CD verwacht. Die verhalen zijn er, ga ernaartoe en zorg dat je die content ophaalt. Niet alleen zo'n filmpje hoor, je moet er schrijvers opzetten, in de film Noordwaard zijn wel 10 teams bezig geweest, om daar te fotograferen, waar gaan we het voor gebruiken, welke kanalen en dan stuur je er fotografen heen en schrijvers, filmploeg, dat moet je beter voorbereiden. Anders worden ze gek. Dat is niet gebeurd. Want het blijkt toch lastig te zijn die verhalen los te krijgen. Betreffende story telling iedereen is erover eens en enthousiast over. Maar daar zit een soort weerstand bij projecten, om goede redenen soms, om daar proactief mee naar buiten te gaan. Je krijgt plotseling over de vloer dat ze liefst onder de radar willen blijven. Niet bij alle projecten echter. Als ik me ga uitvergroten, dan kom ik onder een vergrootglas, en dan vinden ze wel iets, doe maar gewoon dan doe je gek genoeg. Wij zijn niet de meest extroverte mensen, binnen RWS willen mensen gewoon goed hun werk doen, dat is wel een probleem. Los van de kanalen, die content los te krijgen, we moeten wat extroverter worden, eerder met dingen naar buiten gaan, dat is een cultuur-dingetje. En dan is vaak de manier showcases, best practice. Kijk eens daar is het heel goed gegaan, en de ander zegt ja, dat bedoel je. Het blijft lastig. Het was het idee dat de CD de thema's van de adviseurs bekijken op de showcases en dat naar boven tillen, en dat we vanuit Corporate wat er mee gaan doen: via website of andere methode. Dat zie ik onvoldoende uit de verf komen. Top-down? Dat moet je inderdaad halen, maar ook vanuit Corporate zeggen: je hebt een fantastisch mooi project, daar gaan we het merk mee laden. We komen bij je langs, we gaan meer doen met jouw project dan de verplichte communicatie. Je ziet dus wel dat projecten zelf programma's maken, van wisselende kwaliteit, ook een beetje zoekende zijn, vaak met externe adviseurs, maar dat is eigenlijk de content. Vanuit Corporate-idee is veel in de richtlijnsfeer gebleven. We hebben wel aandacht gehad over kanalen -die website heeft ook een vermogen gekost-, maar hoe haal je nu de content op, waar zitten de mooie verhalen? wie laat je het woord doen? dat is een gedoe. Wie geef je het woord? Je moet wel friendly stakeholders vinden. Maar ook niet te, anders wordt het een propagandafilm. Mensen moeten bereid zijn mee te werken, moet je afspreken, dat is een heel proces. Maar dat levert wel content op, waarvan iedereen vindt zo moet het. Dat is nog wel een ding.

5. Sterke en zwakke punten van de organisatie t.a.v. de communicatie

Zo groot als keten, waar ook veel geld omgaat, en heel veel projecten; dat we in staat zijn grootschalig naar dingen te kijken. Toen ik binnenkwam was er geen reputatieonderzoek, op langere tijd kijken naar jouw positie, dan krijg je wel de ruimte om dat te introduceren. Je moet dan wel een goed verhaal hebben. Hoe laat je

iedereen kennis maken met dat nieuwe ding, daar ben ik wel trots op. We willen één RWS, maar dat is dan ook duur, dan moeten we dat merkding introduceren. Alle uitingen moet je optellen, tot één merk. Je merk is je belofte, en je reputatie is hoe de omgeving vindt hoe de belofte wordt ingelost. We hebben ook company-training gedaan: 25 senior adviseurs, driedaagse training, opdrachten, -dat red je niet in een klein bedrijf-, gedeelten uit een MBA-opleiding, het is natuurlijk geweldig dat dat kan. Dat wordt ook van belang geacht dat je dat doet. Met grote groep maakt het ook sense iets te ontwikkelen en te registreren. Een stukje professionaliteit en inzicht, dat door de schaalgrootte mogelijk wordt gemaakt. Je moet wel die stap zetten, maar die ruimte krijg je wel. Niet meteen, maar de aanhouder wint. Die website ook, daar lopen we mee voorop binnen de Rijksoverheid. Politie heeft nu ook een nieuwe site, user-responsiveness, moderne eisen die gesteld worden aan websites kunnen we nu inlossen. Dit omdat we genoeg mensen hebben die daarmee aan de gang kunnen gaan. Kennis in huis. Dat is heel goed, top of the bill. Kost wel veel tijd. Dat vind ik echt wel mooi van RWS.

7. Concrete maatregelen voor verbetering van de communicatie

- Wat zijn de grootste obstakels?
- Hoe kunnen deze opgelost worden?
- Hoe wordt dat financieel gerealiseerd?

Obstakel. Ja, vanuit Corporate heb je wel een budget om er iets mee te doen, en prioriteit ligt ook bij project-communicatie, want je bent te gast in een gebied, en dan ga je dingen doen, en je blijft soms jaren. Dat is reguliere projectcommunicatie, maar het is vaak risico-gestuurd. En nog te weinig "Kijk eens wat mooi". Velsertunnel ook. Iedereen heeft het over overlast, ik begriep dat ook, maar er is zoveel druk op zo'n project, maar kijk eens of je het kan ombuigen. Is het hinder of gaan we iets doen? Verkramping en deuren sluiten. Dat kan ik beamen. Maar in oplossingsfeer: -ik ben betrokken bij VanAnaarBeter- Velsertunnel,.... we hadden, achteraf gezien, veel meer aan de voorkant, maanden te voren met CD, rond de tafel moeten gaan zitten. En nu zie je zelfs bij de afdeling CNS : dat is niet heel goed aangepakt, wat er is gebeurd? En dan hebben we twee externe adviseurs bij het Velsertunnel-project, daar heb ik rechtstreeks contact mee. Terwijl 2 mobiliteitsmanagers, een heel team, met een eigen budget, die zitten ook media in te kopen. Wist ik helemaal niet. Als er iets belangrijk is nu, is het de Velsertunnel, dit jaar, daar moeten we het mee doen. En nog een paar grote projecten, en daar moeten we het mee doen. Die selectie hebben we eigenlijk niet gemaakt. Hoe moeilijk is het eigenlijk, je verwacht dat het vanzelf wel komt, maar je ziet ook in de dynamiek van zo'n groot project, die zit in de bouwketen op locatie. Voor het grootste deel zie je het niet. Totdat er milepalen zijn. Zoals de afsluiting. Om een voorbeeld te geven ... massamediaal maar ook Facebook, werken samen met de regio, Rijnmond Bereikbaar, en we hebben RWS.nl. En nu ook nog SAH, die hebben hun eigen bezoekerscentrum, rommelig, daar zou je een strategie voor moeten kiezen. Waar zetten we nu op in? Ik ben er een beetje door overvallen, Van AnaarBeter loopt via de Directie Communicatie, naar een aantal bureau's daarachter: een ingewikkelde keten, dat loopt ook niet goed en daar moeten we naar kijken, die de dynamiek van die projecten ook niet kennen. Er zijn op jaarbasis 5 grote projecten, die bepalend zijn voor RWS. En daar we hadden vanuit Corporate ook beter op moeten zitten. Je kan van een project niet echt verwachten dat die met de pet op zit. Het is van belang dat de communicatiemensen, het bureau, dat die op de hoogte zijn van de uitgangspunten, ook een beetje damagecontrol, maar een stap verder is, kijk of dit nu relevant is. Wat je wel kan doen is van Corporate dienst, van thema-aanpak, naar die projecten toegaan. Haal die verhalen op. Aanjagers is gedoe, je moet budget hebben, om die verhalen op te halen. Samenwerking met de regio gebeurt eigenlijk te weinig.

8. Verleden, heden en toekomst

- Hoe communiceerde uw organisatie 10 jaar geleden, heden en in de toekomst?

In het verleden gigantisch versnipperd, een veelkoppig monster. Klachten van voornamelijk aannemerij. Koninkrijkjes-cultuur. Inhoudelijk vaak heel technisch, er zit bijna geen gevoel bij, van zakelijk naar persoonlijk. Van technisch, naar 'what is there for me'. Een staat binnen een staat. We zijn zo groot, zulke grote budgetten van infrastructuur, je hebt het voor het zeggen. Er werd ook wel gezegd: autistisch. Het is nog steeds een technisch georiënteerde club. De omgeving meer centraal stellen en 'de duurzame omgeving' is nogal een shift die we moeten gaan maken. Heel erg project-gestuurd: tijd is geld, maatschappelijke meerwaarde niet van belang. Geef me een opdracht dan ga ik ermee aan de gang. De lijst met projecten, het geld moest besteed worden. Die meerwaarde, duurzaamheid, voordat je dit alles vertaald heb, heb ik richtlijnen etc ben je wel een tijd bezig. Twee jaar geleden is er een programma geïntroduceerd, Natuur en Milieu, voor projectleiders interessant en om kennis bij te brengen. Maar dat was ingegeven vanuit risico: liepen ze aan tegen zeldzame beestjes, compensatie-vraagstukken, dat leverde teveel risico op. Dus doelstelling van het project was: projectleiders meer kennis laten maken met wetgeving. Dat is typisch RWS. Infrastructuur en milieu, maar men denkt niet in termen van kansen, kunnen we hier iets mee, nee het gaat om risico's. Dat vind ik zeer exemplarisch voor RWS. Ook het pragmatisme waarmee RWS opereert. Er is nog een heel lange weg te gaan.

Toekomst: dat is een hele goeie. Er is altijd de vraag of je nog wel bestaat in deze vorm. Wat je waar moet maken is dat je dicht bij de mensen zit. De trend is toch -met een liberaal kabinet- dat decentrale overheden steeds meer verantwoordelijkheid krijgen. Dan zit je het dichtst bij de burger en kan je het best beoordelen wat de oplossing is en in gesprek raken met de burger. Ook al zit je met RWS in de regio. Het zal best kunnen zijn dat daar een verandering in komt. Waar iedereen voor bang is dat er superprovincies komen, fusies van grote provincies, met meer taken, Nederland is veel te klein daarvoor. Ook internationaal praat je over corridor, wat moet de provincie daarmee? Ik denk, dramatisch gesteld, overheid 2020, we zijn een uitermate hiërarchisch bestuurd club, 5 lagen, cultuur waar niet veel vragen worden gesteld, loyaliteit, je moet alles loyaal uitvoeren, daar moeten we van af. Platter, meer verantwoordelijkheid bij de mensen, niet alleen verwachten dat je een opdracht krijgt. De vraag is of je die slag kan maken. Mensen die dat kunnen überhaupt, of je die aan de organisatie kan binden, vooral jongere generatie, dat vind ik een groot vraagstuk. RWS vergrijst. Hoe maak je

er een beetje een hippe club van? Samenwerkings vaardigheden worden door RWS zelf als ondermaats beoordeeld. Men voelt zelf dat we niet zo goed kunnen samenwerken. Dat zijn nogal wat dingen. Issues, die een risico vormen voor de transitie die moet maken. Je hebt de schijn tegen als grote club, wat doen al die mensen, bureaucratisch, transitie moet je maken naar een heel toegankelijke club die erop uit is om de meest duurzame oplossing te vinden. Creatief te zijn, die regels moeten los gelaten worden, dat hele KPI denken daar moeten we ook vanaf.

- Welke ontwikkelingen ziet u in het gedrag en vaardigheden bij de werknemers nu en in de komende jaren?
- Hoe gaat u die veranderingen gebruiken?
- Welke maatregelen neemt u zelf op dat gebied?

Gedrag en vaardigheden? Wat er echt gaat gebeuren dat je direct communiceert met je omgeving. Dat zou niet per se door die communicatieketen moeten gebeuren. Neem nu mediarelaties. Eén keer per jaar gaan de communicatieadviseurs met media aan tafel. Wat vind je ervan. Er zijn veel die dat niet doen. Contact maken is lastig. Dat kan dus niet. Daar moet je iets mee. Niet klagen. Je moet een relatie aangaan. Mopperend: Kan er niet op hoog niveau over gesproken worden? Ja wat wil je nu, censureren? Oppassen. Je moet het ook leuk vinden. Als iemand online een vraag stelt, op persoonlijk niveau beantwoorden. Oprecht geïnteresseerd zijn in wat mensen vinden. Goed luisteren. Flexibel. Voorbeeld van die gerestaureerde brug: hij voldeed niet aan de veiligheidseisen. Inspectie pad en vangrail gemaakt, zodat de controleur op pad kon lopen. Maar tractors konden elkaar niet meer passeren. Foto's en laten zien: de brug is te smal. Natuurlijk is de brug te smal. 'RWS restaureerde een brug en nu is die te smal', -dat heeft ons jarenlang achtervolgd. Maar het projectteam zegt die brug is helemaal niet te smal en hij voldoet aan de veiligheidseisen. Het is een communicatie issue. Complexe oplossing, een heel gedoe, en een voorbeeld van niet-luisteren. Je hebt je eigen set aan KPI's, en voldoet aan alles, dus: project geslaagd! Want binnen budget en tijd; dat is dan jouw vertaling van succes. Dat vind ik ook heel typisch van RWS: als je daaraan(KPI) voldoet, dan is het goed. En nu is het zelfs zo dat we op onze kop kregen van de minister, slijk wordt gehaald, reputatie leed schade, maanden gezeik. Ze hebben echt wel geprobeerd om met LCO in contact te komen, maar dat is niet goed gelukt. Het moet een werkzame oplossing zijn voor iedereen. Reputatie is ook geen doel op zich, maar er valt nog een slag te maken. Projecten moet je ook meer vrijheid geven, en als ze dit soort dingen signaleren, moet je ze meer tijd gunnen. Gesprek alsnog aangaan. Teugels laten vieren, meer verantwoordelijkheid bij het projectteam leggen, je moet het platter maken en dat is nogal wat. Organisatorische ingrepen. Als je daarin niet in staat bent dat je niet bestaat zoals je nu bestaat. Mensen zeggen "We zijn klaar met die club. Anderen kunnen dat beter.". Early warning, inventariseer signalen, maak top10. Iemand in de provincie die klaagde over het inkoopbeleid: "Jullie zijn veel duurder, het moet allemaal langs vele schijven, gedoe, duurder", kritiek. Hij noemde een aantal voorbeelden. En ja daar begint het. Ik kan hier niets mee, maar ik vind wel dat er iets moet gebeuren. Je moet wel een verhaal hebben, dat is de 'bottom line', dat is verzadiging, een luxepositie. "Zo doen we dat nu eenmaal, nooit discussie over geld gehad, we krijgen het toch wel.". Je moet nu dus een heel goed antwoord hebben waarom duurder. Voor de provincie kan het ook overlevingsstrategie zijn. Zijn we misschien een beetje gemakzuchtig. Het is altijd zo gegaan. Geen urgentie. En juist dan moet je heel scherp zijn.

9. Afsluiting

- Zijn er vragen die ik niet heb gesteld en die u wel had verwacht in het kader van dit interview? Een laatste opmerking?

BZ vind ik een geweldig voorbeeld. Centraal aangestuurd. Ik vind niet dat we het wiel weer moeten uitvinden. We zien wel een club die met alles en nog wat worstelt. Maar er wordt wel een nieuwe standaard gezet. Hoe je het zou moeten doen? Dan kom je bij het probleem: wij zijn geen directie. Het is bij ons nooit opgekomen om een directie te worden binnen RWS. Er is slechts een directeur Communicatie en dat is mr van Wissen. Dat soort sentimenten speelt ook mee. Terwijl ik denk, volledig onterecht, dat wij in omvang zo groot zijn, en zo vaak in nieuws, dat je naar praktische oplossingen moet kijken. Men denkt niet aan die oplossingen. Omdat het altijd zo geweest is denk je niet meer na. Heeft ook een beetje te maken met emancipatie ten opzichte van de kerndepartementen. Primaat ligt bij de politiek, beleid bij departement, bek houwen tot je de opdracht krijgt, en gauw het maar uitvoeren. Het klassieke verhaal van een uitvoeringsorganisatie. Kijk je naar de relevantie voor de samenleving: RWS is iconisch en dat hele Infrastructuur kent niemand?! Vanuit positionering zou het eigenlijk andersom moeten zijn. RWS verdient een eigen plek.

Interview 5

Lars Poppes - Hoofd Communicatie, Bestuursstaf

1. Uw positie in de organisatie

- Wat is uw functie, taken en verantwoordelijkheden?

Ik ben Lars Poppes, hoofd Communicatie van RWS, Bestuursstaf, en wat houdt dat in? Dat is dat ik ketenverantwoordelijk ben voor de communicatie binnen de communicatieketen van RWS. Ik heb geen hiërarchische bevoegdheid boven die keten, maar ik probeer te sturen op een Corporate communicatiebeleid dat uitgaat van één RWS.

- Met wie of welke functies/stakeholders communiceert u regelmatig?

(Wie zijn -volgens u- de belangrijkste stakeholders in die communicatieketen?) Eigenlijk allemaal, want alle onderdelen binnen RWS hebben een communicatieafdeling; dat is in de regio's zo, maar ook bij de landelijke onderdelen en allen zijn belangrijk. (maar) Mijn voornaamste sparringpartner is de Corporate Dienst. (En binnen die Corporate Dienst nog bepaalde personen?) Eigenlijk (ook) wel met allen. Bij de Corporate Dienst is net het Hoofd weggegaan en hebben ze de organisatie ook een wat andere vormgegeven, maar ik spar veel met het Hoofd van de Corporate dienst, en ik denk dat binnenkort ook wat meer te gaan doen met de clusterhoofden die daar nu onder vallen omdat ik nog meer toe wil naar de verbinding samen met de Corporate Dienst. Maar ook alle andere onderdelen zijn zeer van belang. Zo hebben wij een Landelijk Communicatie-overleg met senioren-communicatie daarin -ook van alle onderdelen-, en daarnaast heb ik nieuw leven ingeblazen in een overleg dat heet het Hoofden Communicatie en Strategie-overleg. Dat heet zo omdat het al bestond maar dan louter voor de regionale diensten. En ik heb met ze afgesproken - ik zit daar ook niet bij- en ik meen dat zij 1 keer in de maand bijeenkomen, en ik heb met hen afgesproken dat we 4 keer per jaar dat "breedtrekken": ook met hoofden Communicatie bij de landelijke onderdelen om zeg maar het algemene beleid met elkaar door te spreken. Je mag roepen dat in die regionale communicatie de Corporate communicatie dan ook zijn weerslag krijgt.

Kunt u het krachtenveld t.a.v. communicatie waarin u opereert omschrijven?

- Communiceert u ook naar buiten toe? Op welke manieren? En wat zijn hier de uitdagingen? Voorbeelden van succesvol en minder succesvol?

Externe communicatie valt daar (=communicatieketen) ook onder, maar ik ben niet meer in de uitvoering bezig; ik ben ruim 20 jaar woordvoerder geweest en dat is voldoende.

De uitdagingen zijn (specifiek voor de externe communicatie en zijn functie): je ziet dat het medialandschap enorm veranderd is. Daardoor zijn mensen ook veranderd, laat ik het zo zeggen: we hebben het al lange tijd over de mondigheid van de burger, maar ze hebben nu ook de tools daarbij en dat gaat razendsnel. Als ik mijn werk zou moeten typeren 8 jaar geleden: dan kwam er weleens een beleidsambtenaar bij mij over Kamervragen en dan zei ik: "Joh dat is hartstikke mooi: je hebt 3 weken de tijd. En als je wil, schrijf je een uitstelbriefje en dan heb je nog 3 weken erbij. Als ik diezelfde vraag van een journalist krijg een half uur voordat een Kamerlid die vraag stelt, dan heb ik een halve dag". Maar inmiddels is dat een half uur. Dat verandert dus heel erg snel en wat je ziet: heel vaak heeft beeldvorming niks met feiten van doen. Beeldvorming gaat razend nu, dus je loopt ongelooflijk achter de feiten aan. Dat is nu eenmaal zo, daar is niks mis mee maar je moet dus wel kijken naar mechanismen waarbij je sneller to-the-point kan komen, ook sneller je informatie hebt. En bovendien dat je veel meer gaat redeneren naar eigen content, ook de vraag voor zijn en dat al ergens -b.v. op je website- hebben staan; daar open en transparant in zijn.

- Zijn er beperkingen, instructies hoe u communiceert naar buiten? Hoe bent u op de hoogte gebracht van deze instructies?

(in het interview komt deze vraag/tekst NA de vraag hieronder over signalen van buitenaf..)

Op Intranet staat een volledig kader voor externe communicatie. Het is bijvoorbeeld niet de bedoeling dat iemand zomaar, onbezonnen met een journalist gaat praten zonder dat wij daar weet van hebben. We hebben wel het adagium dat - voor zover als mogelijk- moet je juist inhoudelijke mensen ook naar voren schuiven. Dat doen we door 'story-telling' en daarin te coachen, we geven ook mediatrainingen; maar dat kader staat helemaal op Intranet. En hoe dat tot stand gekomen is: dat is in de loop van de jaren en dan doe ik het nog maar relatief kort.

- Van wie ontvangt u signalen van buiten en hoe stemt u dit intern af?

(U noemde net al: een vraag van een journalist. Zijn er nog meer manieren/ signalen van buitenaf?)

We hebben natuurlijk omgevingsmanagement ook en ja je praat ook met mensen, maar je mag hopen dat via dat omgevingsmanagement ook in de hele communicatieketen bepaalde zaken opborrelen. Daar hebben we ook in het communicatie-jaarplan voor dit jaar gezegd: hoe kunnen wij een luisterende organisatie gaan worden, wat houdt burgerparticipatie nou eigenlijk in, wat houdt het Elverding-proces in? Elverding gaat wat ver, maar was een advies van een oud-topman: zorg dat je door zorgvuldiger partijen bij de voorkant te betrekken, dat je aan de achterkant van projecten je tijd bespaart. Maar het is heel erg moeilijk om daar een vinger achter te krijgen, van: wat is dat kader nou eigenlijk en hoe kunnen we nou b.v. op meta-niveau -bijvoorbeeld op onze website- ook laten zien dat wij die luisterende organisatie zijn? En dat is zo eenvoudig nog niet. Nou dat is iets om mee aan de slag te gaan en dat ben ik ook, met directie participatie van het Ministerie.

En wat je verder natuurlijk hebt: RWS begeeft zich steeds meer in allianties en samenwerkingsverbanden waardoor je sowieso al meer met andere partijen om de tafel zit. We hebben b.v. laatst ook een benchmark gedaan met vergelijkbare organisaties als wij, daar hebben we een sessie met de hoofden Communicatie mee gehad, van 13 Tolorganisaties bij elkaar. En dat is super interessant en dan zie je ook dat iedereen met dezelfde beweging bezig is, dezelfde issues die spelen. Het was echt opmerkelijk in hoever je dan op elkaar lijkt, ook qua aantallen mensen in relatie tot relatief gezien de grootte van de organisatie.

(Dus: signalen niet alleen van omgevingsmanagement, social media en media, maar ook op businessniveau) Ja, met vakcollega's. En ik spreek natuurlijk vanuit mijn oude netwerk nog weleens met journalisten en andere partijen.

2. Primaire doelen van de communicatie van uw organisatie

Het primaire doel van de communicatie is een bijdrage leveren aan de missie van RWS. Een bijdrage leveren aan de uitleg van de "raison de etre" en daar goed strategisch in meedenken hoe communicatie daarin van belang kan zijn. Dat belang dat is er, absoluut! Ik denk dat het nog onvoldoende zijn weerklank krijgt in deze organisatie en daar ligt mijn uitdaging wel. En ik kan je een ding op een blaadje geven: in die (nieuwe)strategie gaan wij toe naar een 'communicerende organisatie' waarbij het niet meer zo is dat de communicatieafdeling communiceert, maar de organisatie communiceert en de afdeling communicatie die faciliteert en adviseert en regisseert.

- Kunt u de communicatiestructuur omschrijven?

(U noemde zelf al: communicatieketen) Wat ik van meet af aan in deze functie te horen kreeg was van: het is wel lastig, die dubbele sturing. Want: enerzijds kom ik aanzetten met m'n Corporate communicatiebeleid en anderzijds vallen alle communicado's onder hun eigen bazen. 'HID in the lead'! En dat kan af en toe schuren; dat hoeft niet. Wat ik er lastig aan vind is enerzijds word ik geacht te regisseren –ook op kwaliteit- en anderzijds heb ik er helemaal niks mee te maken want ik doe bijvoorbeeld niet de werving. Nou dat zijn dingen die we ook met elkaar –ook vanuit de benchmark- moeten benoemen en kijken van wat zijn nou oplossingen om met elkaar weer een volgende stap in de verbetering van de in- en externe communicatie te maken. En daar zit ik volstrekt open in. Als wij toe kunnen groeien naar een perfecte samenwerkingsvorm, waarbij dat allemaal zijn beslag krijgt: prima! Er zijn ook andere modellen te verzinnen, maar daar ga ik op voorhand geen voorschot op nemen: we moeten gewoon die discussie eerst met elkaar voeren.

- Voldoet deze structuur?

(.. aan de ambities die RWS heeft op gebied van communicatie?) Nee, niet per se. Kijk we hebben een Gele Brief –waarin staat wat Bestuur met elkaar vaststelt, op voorstel van de organisatie, en wat dan, met een Gele Brief, de organisatie ingestuurd wordt met: "jongens, let op; dit moet ingevoerd worden"- gehad op gebied van persvoorlichting. Daarin hebben we een aantal "no-regret"-maatregelen voorgesteld voor verdere professionalisering. Maar in diezelfde brief is geconstateerd dat het mogelijk nog wel verder zou kunnen gaan, maar dat we dan tegen de barrières van de structuur van nu aanlopen. En dat het dus weleens goed zou zijn om een benchmark te doen over "hoe gaan andere organisaties daarmee om". Dat houdt al in zich dat we met elkaar de discussie weer aan moeten van: gegeven de benchmark en de punten die benoemd zijn en hoe andere organisaties daarmee omgaan, hoe gaan wij daar zelf dan invulling aan geven.

De bereidheid (van alle lagen om daar eens kritisch naar te kijken) is er.

Overigens hebben we ook een Gele Brief op het gebied van interne communicatie gehad. Daarin is structuur gegeven aan: meer vanuit een focus praten, in plaats van dat directeuren, afdelingshoofden enzovoort allemaal dingen over zich heen gestort kregen en zelf de bomen door het bos niet meer zagen en dus de doorvertaling richting de medewerkers ook heel lastig konden maken. Die Gele Brief heeft tot gevolg gehad dat we dat nu toch echt beter gestructureerd hebben, met een IC-community en we hebben ook een Coalitie Interne Communicatie, daar zit ik zelf in, om daar met elkaar over te spreken. Wat ik her en der nog wel verneem, is dat niet iedereen bij machte is om de rol te pakken die daarin beschreven wordt... daar staat diezelfde rol in, die faciliterende, adviserende en regisserende rol naar 'een communicerende organisatie' toe. Dat heeft er deels mee te maken dat wij nog relatief recent uit de periode kwamen van: "u vraagt, wij draaien", en wij moeten nu toe naar een situatie waarbij een directeur binnen komt lopen en zegt: "Ik wil een folder", en daar een communicatieadviseur zit die zegt: "Ik wil een vraag".

(U zegt: voor de –interne- communicatie in de organisatie werkt de Gele Brief, werken vanuit de focus, heel goed?) Nou laat ik het zo zeggen: de inhoud van die Gele Brief die werkt goed, want het is veel gestructureerder dan in het verleden het geval was. Interne communicatie was, je ziet ook in die benchmark bij al die organisaties, zo'n beetje een ondergeschoven kindje, en je ziet ook dat het bij al die organisaties aangetrokken wordt. Intern en extern groeien steeds meer naar elkaar toe. Die 'communicerende organisatie' kent namelijk dezelfde spelers op in- en extern terrein. Alleen de uitdaging is dat je iedereen erop wijst dat we die rol van ze verwachten; dat ze de verantwoordelijkheid voor de communicatie voelen.

(dat is professionalisering van communicatie en organisatie, en de werknemer als ambassadeur van.....)

Ja, kijk, toen Wallage ooit met zijn advies kwam dat communicatie in het hart van beleid moest komen, toen is dat ook door een hoop mensen verkeerd gelezen, denk ik. Kijk het is altijd goed om je adviseur op dat terrein b.v. in het bestuur te trekken, in DT's, MT's enz, maar dat stond er niet. Er stond niet "de afdeling communicatie" in het hart van beleid, nee: "communicatie", en dat is wezenlijk anders.

- Hoe beschrijft u de communicatiecultuur in uw organisatie?

(de bereidheid om te communiceren is er, om kaders open te breken, om kritisch te kijken..., maar is ze b.v. hiërarchisch of formeel..?) Dit vind ik lastig. Van de organisatie he, dus niet van de keten? Ik denk wel dat er een transitie gaande is waarbij de cultuur meer open en transparant aan het worden is, maar vergis je niet waar we vandaan komen. Dat was een enorme "ingenieursmentaliteit", die ook nogal redelijk dwingend was. Nou heb ik het over een verder verleden hoor, maar die is er nog wel enigszins. En wat je ziet is dat wij een hele erge risico-gestuurde organisatie zijn en daarbij a. Uit het oog verloren hebben om ook nog eens te beoordelen wat allemaal erg goed gaat, en daarover te communiceren –want we hebben goud in handen- en dat uit zich ook nog wel in een zekere geslotenheid (de vuile was niet buitenhangen en politieke sensitiviteit). Wat wij ons moeten gaan realiseren is: in ieder incident zit ook een kans. En in ieder kritisch rapport zit ook een kans, want we heel hebben we die zelf opgevraagd, nou... dat getuigt van een professionele organisatie: dat je risico's ziet, vervolgens aan een ander vraagt kijk eens mee, en daar komt dan iets kritisch uit: dat betekent dat je kunt veranderen. En het is dan ook zinvol om dat dan zo te vermelden.

- Wat zijn de succescriteria voor communicatie in uw organisatie?

Ik deel de laatste tijd steeds meer op LinkedIn en op Facebook: ook filmpjes die we zelf laten maken bijvoorbeeld een nieuw viaduct bij de A9, dat hebben ze heel mooi gedaan met een timelaps... daar word ik helemaal trots van als ik daar naar kijk. En dat meld ik dan ook daarbij. Ik vind als wij open en transparant communiceren en het komt over dat wij dat doen en dat wij een meerwaarde vormen voor de samenleving, dan vind ik dat een geslaagde communicatie.

- Hoe wordt dat gemeten?

Ja, we doen op diverse vlakken onderzoek: reputatieonderzoek, publieksonderzoek, gebruikersonderzoek. Het enige is dat het heel erg versnipperd is. Dat is ook een van de speerpunten uit ons communicatiejaarplan van dit jaar: laten we nu eens kijken van wat voor onderzoeken hebben we allemaal, dekt dat de lading? En met lading bedoel ik dan: halen we daar nou de buitenwereld mee binnen? En kunnen we -op basis daarvan- voor de organisatie een spiegel vormen en voor onszelf een prioritering in onze communicatie-aanpak? Dat gevoelen heb ik nu nog niet, maar mogelijk – want is nu erg versnipperd door de organisatie heen- als we daar meer zicht op hebben, dat we beter kunnen beoordelen “Is het ook kwalitatief goed van aard?”, om dan die keuzes op te gaan baseren. Wat ik nogal vaak tegenkom, is dat het onderzoek zich met name richt op de communicatie zelf –ook heel goed, maar communicatie blijft een relatief zwak middel. Je moet de combinatie vinden dat je enerzijds een spiegel vormt voor de organisatie-waar zij iets mee kunnen- en anderzijds ook dat je je eigen plannen kunt aanpassen, herprioriteren, en zoveel mogelijk probeert aan te sluiten bij dat wat er leeft.

3. Algemeen communicatie- en managementbeleid op uw locatie

- Op welke wijze worden centraal beleid en richtlijnen in uw organisatie gecommuniceerd? Beschouwt u dat als efficiënt?
- Hoe communiceert u met andere afdelingen?
- Zijn er verschillen in de communicatie tussen afdelingen?
- Kunt u best practices en/of verbeterpunten noemen?

Dat wordt gevormd in de eerste instantie met senior communicatieadviseurs, het LCO waar ik het over had, en daar wordt dan een klap op gegeven met het Hoofden C&S-overleg en dat zijn dan de belangrijkste partners daarin. Uiteindelijk is het natuurlijk ook iets wat ik met de directeur-generaal hier bespreek. En wij hebben eigenlijk een drietal opdrachtgevers nog daarnaast: dat is Jaap Slootmaker voor het proces Bedrijfsvoering, Theo v.d. Gezelle voor het proces Asset- en Omgevingsmanagement, en dat is Karin Visser voor het Crisismanagement omdat er ook specifiek crisiscommunicatieopdracht in zit.

(Hoe wordt dit communicatiejaarplan in de organisatie ingebracht?) We moeten twee dingen uit elkaar trekken: we hebben een communicatie-jaarplan en we zijn nu bezig met een communicatiestrategie, dus een nieuwe koers. En die nieuwe koers –als we die met elkaar gevormd hebben- dan zal het nodig zijn om dat aan het Bestuur voor te leggen om daar akkoord op te krijgen. Er ligt inhoudelijk een sterke verbinding met de Koers 2020 –die we ook nog aan het vormen zijn-. En de vraag die daarnaast nog speelt, en waar we ook echt heel goed over door moeten praten met elkaar is: staan we daar dan ook voor gesteld? Om die koers dan op onze wijze waar te maken? En dan heb je het over kwaliteiten van mensen, over organisatiestructuur, noem maar op.

(Hoe krijgt de communicatiemedewerknemer in de regio te horen van dit is de communicatiestrategie?) Wat we nog van plan zijn is om ook een RWS-brede communicatiedag te gaan houden in de 2^e helft van het jaar. De planning vind ik nu nog wat lastig want we zitten nog midden in de vorming van die koers, maar lijkt mij een ideaal moment om dat eens neer te zetten; los van de middelen die je natuurlijk hebt als nieuwsbrief, via Kracht, via Krachtvoer, via Intranet, noem maar op.

(U beschouwt dit ook efficiënt, via face-to-face contact, via zo’n dag en genoemde middelen?)

Ja dat lijkt mij wel efficiënt. En het zijn ook hele leuke momenten om te hebben met mensen, en voor de saamhorigheid, en ja, je kunt misverstanden wegnemen.. Dingen op papier kunnen vrij makkelijk anders uitgelegd worden dan dat je dat face-to-face even met elkaar dat doorneemt.

4. Communicatiemiddelenmix

- Welke geschreven, verbale en/of digitale communicatiemiddelen zet u in? Waarom? Is het succesvol?

Die vraag kan ik niet zo beantwoorden omdat ik a.nog maar relatief kort dit doe, en ik dan eigenlijk meer zou willen kijken op basis van onderzoek of ik daar een zinnige conclusie aan kan verbinden. Wat ik wel merk is dat nog vrij op klassieke middelen zitten –zoals persbrief -; Prorail heeft die al afgeschaft, die doet alles via content op hun eigen internet...die vind ik interessant, dat trekt ook daar naartoe. Ik denk dat we onze digitale middelen nog wel wat vaker in kunnen zetten, dat we veel meer naar de beeldcultuur toe moeten. Je ziet ook dat die filmpjes die gaan als een razende...b.v. over die boeien, de betonning voor de recreatievaart. (En over de Velsertunnel?) Ja, geweldig! (minder negatieve reacties, beeldvorming positiever door de informatie?) Ja, en gewoon: leg uit wat je bedoelt (en doet) en waar je over nagedacht hebt allemaal. En wees daar transparant in, maar ondersteun dat ook met dit soort zaken. En er zijn ook hele leuke ideeën: vanuit de CD zijn Insta-walks georganiseerd. Ik denk dat het goed is om continu te blijven vernieuwen en daar in ieder geval over na te gaan denken... Ik denk wel, wat Berenschot ook aangeeft, dat de rol van de persvoorlichter gaat veranderen, steeds meer naar eigen content genereren en dat zelf proactief brengen. Maar ook de klassieke middelen blijven wel bestaan; ik bedoel folders, filmpjes, gewoon klassieke woordvoering -het liefst ook zoveel mogelijk vanuit inhoudelijke mensen zelf-. We hebben ook b.v. de Twitterende wegininspecteur; die worden heel goed gevolgd, dat is ook heel leuk. Waar ik met name op in wil zetten, en wat we wat minder hadden georganiseerd, is de monitoring en dat we daar nu een hele slag in maken. Gewoon 24/7-monitoring en veel meer vanuit die snelheid, die er nu is ten aanzien van beeldvorming, gaan opereren en daar ook een gepaste vorm van webgear op gaan toepassen.

- Vindt u de door u gebruikte mix optimaal?
*(mis je nog kanalen in de bestaande mix?) Volgens mij hebben we ze wel allemaal en hebben ze ook in beeld, maar dat terrein gaat mij ook een beetje te snel. Je moet ook niet op alles (nieuwe?) in gaan stappen, want er zijn wel honderdduizend middelen nu; je moet de trends goed in de gaten houden. Wij hebben b.v. voor de pilot Monitoring een bureau ingehuurd die ook aangaven van ja je moet wel goed blijven kijken want Facebook en LinkedIn gaan mogelijk wel steeds meer naar gesloten communities toe en dus: bereik je nog wel iedereen? en heb je nog wel alles in de gaten? Nou hoop ik maar dat ze bij de CD, en ook hier, dat we daar goed op blijven letten dat we nog wel a. het juiste beeld binnenbrengen en b. daar op een goede manier vervolgens mee omgaan.
 (op basis waarvan worden dan de keuzes gemaakt voor de kanalen? Je noemde al trends die aangeven welke kanalen je moet gaan gebruiken...) Ja. Maar dat heeft wel wat voeten in aarde bij RWS voor dat je zover bent, maar dat is wel iets waar ik naartoe wil groeien, ja.*

Welke social media gebruikt u en op wat voor basis heeft u een keuze gemaakt?

5. Sterke en zwakke punten van de organisatie t.a.v. de communicatie

Ik denk wel dat er een paar mensen in het bestuur zitten die heel erg communicatie-minded zijn, het belang daarvan ook inzien, en dat zie je ook in de ontwikkeling van het omgevingsmanagement. Gelukkig groeien wij met communicatie en omgevingsmanagement steeds meer naar elkaar toe ook (voor zover al überhaupt een scheiding te trekken is).

Verder is het een zeer professionele organisatie, die zijn taak heel serieus neemt en goed in beeld heeft waar ze naar toe wil, en dat ook heel bedrijfsmatig afwerkt... zo van: hoe "hoe gaan we daar komen" (werkte hiervoor bij ministerie en bij overgang naar RWS viel op dat je bij RWS echt in een bedrijf binnenkomt; bij ministerie kon meer worden gerommeld en geritseld). Het kan ook niet anders dan dat je bij RWS grote mate van bureaucratie ontmoet, want als deze organisatie zou worden ingericht als een gemiddelde directie communicatie bij een ministerie dan zou het een grote bende zijn.

Sterke punten vind ik: zeer professionele mensen, zeer gedreven mensen, trotse mensen; met goud in handen. Als je dat leest, de corporate story: 1798 Bruning... dan wordt je daar gewoon trots van: we hebben dit land gevormd! Mede. En daar zijn we nog steeds mee bezig, en daar kunnen we ook nooit mee ophouden.

6. Communicatie-uitdagingen van de organisatie

Die heb ik je eigenlijk al verteld: dat is die transitie naar een 'communicerende organisatie', die ook luistert en daar actie op onderneemt. Dat vind ik een hele grote uitdaging. De andere uitdaging is van hoe faciliteren wij dan dat hele proces en staan wij daarvoor gesteld? En kunnen wij de stappen nemen om daarin steeds beter te worden? ..het adagium van RWS: Elke dag beter.. Dat vind ik wel twee hele grote uitdagingen

7. Concrete maatregelen voor verbetering van de communicatie

(n.a.v. uitdagingen bij vr 6 wordt gevraagd of er concrete maatregelen zijn die de problemen kunnen verzachten/oplossen) Ja door er geleidelijk aan naar toe gaan werken. Kijk, ik vind de positie van communicatie in deze organisatie nog nietenderend..., maar dat is niet iets wat je moet gaan roepen. Als je die positie wil, dan moet je die gaan verwerven. En dan loop je wel tegen die barrières aan – waarvan ik ook zeg joh daar moeten we het met elkaar dan over hebben-; dan heb je het over aantallen mensen, kwaliteit van mensen en middelen. Maar dat moet gaandeweg wel steeds belangrijker gaan worden, want communicatie wordt ook steeds belangrijker.

- Wat zijn de grootste obstakels?
- Hoe kunnen deze opgelost worden?

(zou een oplossing zijn een meer centralere communicatieafdeling die meer zijn plek claimt/ mandaat krijgt?) Ik zeg niet direct een centralere communicatie, wat ik zeg is dat wij als keten ons goed bewust moeten zijn dat als wij gaan roepen: wij moeten naar een communicerende organisatie, en een afdeling communicatie faciliteert daarbij, dat wij dat ook kunnen. Want als je iets gaat verlangen van de organisatie waar je vervolgens zelf je handen van aftrekt, dan gaan we niet aan positie winnen. Daar moeten we ons bewust van zijn en met dat vraagstuk bezig zijn. En dan zijn er modellen te over, denk ik, waarin je dat kunt gieten om met elkaar daaruit te komen. Maar daar moet dan wel op een gegeven moment de klap op komen.

- Hoe wordt dat financieel gerealiseerd?

Wij kennen een Corporate communicatiebudget. Overigens gaat er ook nog veel geld om in de projecten zelf, waar communicatie dan uit gefinancierd wordt. Het beeld van waar wij naar toe gaan in de Koers en wat dat gaat vergen aan middelen, dat heb ik nog niet. (als puntje bij paaltje komt wordt veel vaak bepaald door of er geld voor is)Ja natuurlijk; en het moet wel een juiste mix zijn van mensen en middelen. Als je geen middelen hebt, wat moeten dan al die mensen nog?

8. Verleden, heden en toekomst

- Hoe communiceerde uw organisatie 10 jaar geleden, heden en in de toekomst?

Het beeld van 10 jaar geleden? Ik werkte toen bij het ministerie, maar ik denk dat dat (=de communicatie) toen minder open was, minder georganiseerd, hapsnap, ... Ja dat zo'n beetje.

Hoe denk ik dat RWS er uitziet over 10 jaar...? Dat zou dan moeten zijn in lijn met de doelen die ik eerder heb genoemd: dat is een professionele organisatie waarbij iedere medewerker nog steeds trots is, maar ook z'n verantwoordelijkheid kent op het gebied van communicatie; een luisterend oor heeft en bereid is om daar actie op te nemen; die goed kan samenwerken met partners, en die in staat is uit te leggen wat de maatschappelijke waarde van RWS is.

- Welke ontwikkelingen ziet u in het gedrag en vaardigheden bij de werknemers nu en in de komende jaren?

Dat draagt natuurlijk ook en cultuur in zich: als ik zeg "met een luisterend oor" (zie hierboven) dan is dat nogal wat; net als "bereidheid om actie te ondernemen". Kijk, je kunt een fietsbrug bij Muiden aanleggen omdat je in het participatieproces hebt meegekregen dat mensen anders wel heel erg in protest gaan komen tegen de weg die daar aangelegd wordt; of je kunt inzien dat mensen daar een fietsbrug nodig hebben. Hetzelfde resultaat, totaal andere houding. En waar wij zeggen dat we naar toe willen is een gebiedsgerichte benadering, samenwerking; een luisterend oor voor die samenleving en daaropin kunnen spelen. Dat is nogal een transitie hoor, als je dat bij iedereen tussen de oren wilt hebben.

- Hoe gaat u die veranderingen gebruiken?

Als het goed is, en het zit intrinsiek in mensen dan komt dat vanzelf tot uiting: ook in het onderzoek wat je doet naar je reputatie, en gebruikerstevredenheid en dergelijke. Wat ik zou willen is dat wij met z'n allen ook alle kansen blijven zien en die zo goed mogelijk ook uitventen. Niet zozeer om onszelf op de borst te slaan maar inderdaad enerzijds gewoon de belastingbetaler te laten zien jongens dit is wat we doen van het geld, en anderzijds die maatschappelijke meerwaarde weer te kunnen blijven geven...En: waarom dat dan vanuit RWS zou moeten, die werkzaamheden. (En dan niet alleen vanuit Corporate, maar gewoon vanuit de werknemer?) Absoluut! Hoe je het ook wendt of keert, je werknemer is je grootste communicatie-asset. En als je die verliest dan hoef je –op het gebied van de externe communicatie- ook niet zo heel veel dingen meer te beginnen, want... klassiek driehoekje: je hebt je gewenste identiteit, je hebt je werkelijke identiteit, en je hebt je imago. Voor een deel zal dat imago bestaan op plannen die je hebt ten aanzien van je gewenste identiteit, maar het merendeel zal bestaan uit je werkelijke identiteit, en dat is je eigen organisatie. Dus je effort moet zitten in van hoe maak ik van mijn werkelijke identiteit m'n gewenste identiteit, en dat is geen sinecure. En daar zul je ook zelf goed je plannen in bij moeten stellen. Wat nu gebeurt is heel erg mooi: de koers die mede van onderop wordt geformuleerd, dat zijn hele goede stappen. Stel: je gewenste identiteit ligt te ver van je werkelijke af, dan weet je automatisch dat je in je externe communicatie ook cynisme op gaat wekken. 'Practice what you preach!' En dat moet heel eenvoudig zo.

Lars Poppes komt al pratend op een verdere uitdaging op communicatiegebied, op gebied van organisatie: hoe krijgen wij "duurzame leefomgeving" daadwerkelijk op eenzelfde niveau als "bereikbaarheid" en "veiligheid". En dat is ook nog een behoorlijk cultuurstraject wat we te gaan hebben hier. En dat moet ook (in de bedrijfsvoering) werkelijk zo beleefd worden.

- Welke maatregelen neemt u zelf op dat gebied?

9. Afsluiting

- Zijn er vragen die ik niet heb gesteld en die u wel had verwacht in het kader van dit interview?

Nee, waren er antwoorden die je hebt gehoord die je niet had verwacht?

Een laatste opmerking?

(observatie interviewer) Persberichten voor sommigen te oud(erwets) en niet meer nodig, maar voor anderen de enige manier waarop wordt gecommuniceerd. Reactie Lars Poppes: het heeft er ook mee te maken: dat (persberichten) is productie, het is tastbaar en je kunt het afscheiden ("Kijk maar naar het persbericht"). Ik ken een bestuur dat het eigenlijk niet over communicatie heeft, maar in een bestuursnota staat dan enkel: mag het op Intranet, ja of nee. Dat legt dus alle verantwoordelijkheid bij de medewerker om het daar (op Intranet) maar te vinden. Dat is een manier van product-denken ("ja, maar daar staat het toch!"). Ik zou liever onze informatie dan "ver-markten". We hebben namelijk ook heel veel om trots op te zijn! En in de communicatie gaat ook heel veel goed en daar mogen we ook trots op zijn; we moeten niet alles verenigen tot een discussie over dubbele sturing.

Interview 6

Leanne Holthuizen - Senior adviseur communicatie en strategie

1. Uw positie in de organisatie

- Wat is uw functie, taken en verantwoordelijkheden?

Senior communicatieadviseur van deze afdeling. Senior-adviseur communicatie/strategie. Coördinator van de clustercommunicatie. Om te kijken dat het werk gebeurt, dat iedereen redelijk is belast en dat je de kwaliteit waarborgt, en de kennisdeling er is. Mogelijke opleiding als het nodig is. (Ik organiseer geen opleidingen). Wij willen dat de crisisaanpak beter wordt en ik zorg dat we opleidingen doen, simulaties, dat je zorgt dat kwaliteit in orde is. Dat je je taken aankan, dat je zorgt dat je op een slimme manier de taken hebt verdeeld. Wij hebben twee regio's met twee communicatieadviseurs elk. Dat zijn ook de woordvoerders. Verder hebben we de thema's en belangrijke projecten verdeeld. Manieren om ervoor te zorgen dat het goed loopt.

- Met wie of welke functies/stakeholders communiceert u regelmatig?
- Kunt u het krachtenveld t.a.v. communicatie waarin u opereert omschrijven?

Onze stakeholders naar buiten is de pers. Dat is de belangrijkste. Ook wel te maken met Provincie en Gemeente; wethouders en beleidsmensen. Of de communicatieadviseurs van de regio's, gemeente of provincie. De haven. Alle partners waar wij mee van doen hebben, dan hebben wij contact met de communicatiemensen. Of samen voorbereiden. De weggebruikers zijn heel belangrijk. Alleen daar hebben we vaak niet rechtstreeks contact mee. Wat we wel doen als er projecten zijn dan hebben communicatieadviseurs wel met omwonenden veel contact. Maar ook met weggebruikers als de weg niet goed doorstroomt. Daar hebben we de weggebruikers nadrukkelijk bij betrokken om mee te laten denken hoe kunnen we die weg beter laten doorstromen: Waar loop je tegen aan? Dan contact. Dat zijn eigenlijk onze belangrijkste stakeholders, maar niet vaak contact. Gesprekstafels, eerst een online enquête gedaan, daar kon men aangeven om mee te denken, daarna aan tafel meedenken aan oplossingen.

- Communiceert u ook naar buiten toe? Op welke manieren? En wat zijn hier de uitdagingen? Voorbeelden van succesvol en minder succesvol?
- Zijn er beperkingen, instructies hoe u communiceert naar buiten? Hoe bent u op de hoogte gebracht van deze instructies?

Richtlijnen? Je hebt een kernboodschap, in dossiers is dit landelijk afgestemd, binnen de afgesproken woordvoerdersafspraken communiceer je, en als je zelf woordvoerderslijnen maakt: afstemmen als je denkt dat het politiek gevoelig is. We stemmen intern af. Eerst met inhoudelijke mensen, dan met directies. Er kan iets uitbreken, een vreselijk ongeluk, of we krijgen te horen dat er reuring is over iets waar we over hebben gecommuniceerd en wat veel weerstand heeft opgeleverd. Of mensen zijn boos, staat in de krant, over de Botlekbrug die niet functioneert, dan moet je wel. Hoe kunnen we in die gevallen met communicatie bijdragen? Dat imago van RWS niet beschadigd raakt. Dat ligt ernstig op de loer.

- Van wie ontvangt u signalen van buiten en hoe stemt u dit intern af?

Meestal (ontvangen we signalen van buiten) vanuit de media, kan ook door je partners, 'n wethouder die aan de lijn hangt, politie belt ons weleens. Opeens geattendeerd op een filmpje, dat jongens de Brienenoordbrug opklimmen, levensgevaarlijk en op Youtube. Je houdt je antennes ook scherp: hé dit zou mogelijk weleens kunnen voordoen.

2. Primaire doelen van de communicatie van uw organisatie

Ervoor zorgen dat het imago goed blijft, wordt versterkt. Het werk van RWS is voornamelijk met doorstroom, veiligheid en duurzaamheid, dat je dit met communicatie zo goed mogelijk ondersteunt.

- Kunt u de communicatiestructuur omschrijven?

Structuur? Voor extern hebben we een aantal spelers die de regie hebben, alle mensen van RWS kunnen extern communiceren. Er zijn veel mensen met die buitenwereld bezig. Wij proberen dat enigszins te regisseren: met pers doen wij dat altijd. We begeleiden ook de persinterviews, als directeuren worden geïnterviewd. Projecten hebben een eigen communicatieadviseur, die zijn wel aangetrokken met advies van ons, maar dat betekent niet dat ze rechtstreeks met de pers mogen praten. Wij kijken goed naar: hoe verloopt de communicatie?

Persberichten eerst naar ons, en wij versturen het bericht. Onze communicatiemensen, wij hangen in een veel groter communicatienetwerk. Corporate Dienst, een club die landelijke dingen uitrolt, formats bedenkt, die efficiënt kunnen zijn, en dossiers maakt, bewaakt de kaders en richtlijnen rond communicatie, of ze uitdenkt. Dan heb je Bestuursstaf, die zorg draagt dat het is afgestemd en op zorgvuldige manier naar ministerie gaat. We zitten in een hiërarchische keten, vanaf het ministerie, RWS-bestuur, DG, HID, die onze afdeling aanstuurt. Maar je hebt ook een sturing die zit veel meer in de communicatieketen.

- Voldoet deze structuur?

Ik vind niet dat die altijd efficiënt werkt. Als wij hier onze eigen communicatiedingen doen, als er politiek gevoelige dingen zijn moet je afstemmen, over heel veel schijven afstemmen, en dat vind ik een moeizame weg. Zelfs al moeilijk om in eigen organisatie dit op tijd rond te krijgen. Iedereen moet zijn plasje er overheen doen. Soms krijg ik een antwoord terug, wat ik niet ga doorcommuniceren. Soms te belachelijk voor woorden. In het algemeen hou je er wel aan en is het erg nuttig, maar soms denk ik weleens...jongens...een Poolse landdag!! De pers ergert zich er dood aan: "We krijgen geen antwoord, het duurt te lang". En dan gaan ze alternatieven bedenken. VID veegt de vloer met ons aan. En dat is omdat wij er veel te lang over doen. Dit zijn dan problemen, maar het loopt vaak wel goed. Soms krijg ik er wel een punthoofd van.

- Hoe beschrijft u de communicatiecultuur in uw organisatie?

Cultuur? Onze afdeling is niet hiërarchisch. Iedereen heeft zijn deskundigheid, en daar kan je ook redelijk op vertrouwen. Wij zeggen nu: iedereen moet kunnen communiceren. En dat vind ik ook; dat iedereen bewust

moet zijn van de ambassadeursrol die hij heeft. Naar de buitenwereld. Qua communicatie. Maar ik zie weleens teksten en zeg: "Help! Daar is nog wel wat aan te doen!" Helemaal niet formeel in W&Z.

- Wat zijn de succescriteria voor communicatie in uw organisatie?
- Hoe wordt dat gemeten?

Succescriteria? Wij scannen onze artikelen of ze wel of niet goed over RWS schrijven. Hoe vaak er positief geschreven wordt, lokaal en in landelijke media. En verder is het belangrijk: hoe praten de partners over jou? al onze stakeholders waar we mee te maken hebben. En dan is dat niet de succesfactor van de communicatie, het is hoe zij RWS ervaren. Om dan uit te lichten 'wat heeft communicatie daarvan bijgedragen' is moeilijk. In ieder geval is erg belangrijk hoe je imago eruitziet. Maar om te kijken hoe succesvol is communicatie? Dan is dat inderdaad: schrijft de pers over ons? We houden Twitterberichten bij, de social media hoe reageren zij, op iets wat wij bekend hebben gemaakt? We houden het wel bij, maar niet gemeten. En alleen maar voor onderwerpen die gevoelig liggen. Kleine fietspad etc niet, slechts de belangrijke politieke issues.

3. Algemeen communicatie- en managementbeleid op uw locatie

- Op welke wijze worden centraal beleid en richtlijnen in uw organisatie gecommuniceerd? Beschouwt u dat als efficiënt?
- Hoe communiceert u met andere afdelingen?
- Zijn er verschillen in de communicatie tussen afdelingen?
- Kunt u best practices en/of verbeterpunten noemen?

Met die pr-actieve communicatie, de functie moet professioneler worden. Je krijgt een Gele Brief, een soort bestuursordinantie met: wij willen dat jullie alle onderdelen zó gaan bewerken. Dat is dan heel duidelijk van bovenaf. We waren allang zo aan het werken, dus dat maakt niet zoveel uit. Het wordt wel van boven uitgerold. Daar heb ik niet zoveel op tegen, want zij rollen dat niet zomaar uit. Op advies van een andere communicatieclub, dus niet zomaar uit een hoge hoed getoverd. Als je komt tot een nieuwe werkwijze of aanpak, dan heb je er een onderzoek bij gebruikt. De voelsprietten van Lars, die heeft dat al besproken met hoofd van C&S, en in Landelijk Communicatie-overleg (elke 3 maanden): je hebt dus een soort draagvlak gecreëerd. Niet gewoon boem iets compleet nieuws. Goed als het bestuur zegt, zo gaan we het doen, en dat betekent dat iedereen dat moet doen. En daarmee veel meer uniformiteit. Met die Gele Brief gaan wij kijken hoe te implementeren, zodat dit ook draagvlak krijgt in de organisatie. Gewoon de Gele Brief en zo doen we, werkt niet. Wat is er nodig om dat wat in de Gele Brief staat, gedaan te krijgen; dat vraagt kennis en gedrag van iedereen. Eigenlijk is dat het communicatieplan: je wil de kennis, houding en gedrag veranderen van mensen op een bepaald niveau.

4. Communicatiemiddelenmix

- Welke geschreven, verbale en/of digitale communicatiemiddelen zet u in? Waarom? Is het succesvol?
- Vindt u de door u gebruikte mix optimaal?

Soms met folder. Iets wat ik heel graag zou maken, maar nooit doe is filmpje dat kan tonen hoe de doorstroming gaat. Animatie, dat mis ik echt. Ik zou dat veel meer willen doen. We gaan nu een stagiair van de hogeschool Kunst aantrekken om dat te maken. We missen dat verschrikkelijk. Hier worden alleen maar grote tekeningen, luchtfoto's gebruikt, maar om dan gewoon in een korte animatie te laten zien, kijk we zijn met deze weg bezig, wat gebeurt er.... Foto's, video's gebruiken we wel, persberichten, Nieuwsbrieven. We gaan het nu maar zelf met stagiaires regelen, maar daar zijn we heel star in. Je wil heel snel reageren, en dan komt de pers en zegt dat is zo gevaarlijk en dan laten zij een animatie zien. Terwijl wij werken aan een oplossing. En nu is het: je moet eerst een bureau zoeken, of je hebt al een bureau en dan moet je opdrachtformulieren maken, koopcontract. En voordat je nu een animatie hebt, ben je twee maanden verder. Animatie moet je hebben binnen een dag; drie uur, huppekee! Wij zijn ontzettend traag. En ons inkoopbeleid is dan wel volgens Europese normen, maar het is belachelijk als je een medium hebt om snel te reageren. Je kan wel Twitteren etcetera maar dit kan je gewoon niet. En als iemand handig is, kun je dat echt in drie uurtjes maken.

- Welke social media gebruikt u en op wat voor basis heeft u een keuze gemaakt?

Social media: Instagram werk ik helemaal niet mee. Ik ben van een oudere generatie, ik weet dat het bestaat. Het kan heel goed werken, maar ik heb het nooit gedaan. Wij zijn onszelf veel meer aan het bekwamen in de social media. Dat heeft misschien te maken met dat ons team communicatieadviseurs iets ouder is, echt jong hebben we niet. Daarom is het leuk om een stagiair audiovisuele middelen binnen te halen. We hebben heel veel kennis in huis, maar niet de ervaring met social media. Daar heb je een heel jong team voor nodig.

5. Sterke en zwakke punten van de organisatie t.a.v. de communicatie

Sterke punten: De mensen die ik hier zie (werk er nog niet zolang) zijn gedreven, betrokken, loyaal naar de organisatie. Af en toe wordt er wel gemopperd, maar in het algemeen. Op zich wel sterk dat je zo'n logge club, dat je het toch voor elkaar krijgt dat je met een mond spreekt. Dat lukt zo langzamerhand wel. Dat vind ik wel een prestatie. We leveren af en toe mooie communicatiedossiers. Maar we moeten er wel heel veel effort voor doen. Want als men een dossier maakt, komen ze toch weer bij ons; je moet alles ophalen en heel veel energie in stoppen, maar is een fijn instrument voor een landelijk en uniform verhaal over bijvoorbeeld tunnels, doorstroming, bereikbaarheid.

6. Communicatie-uitdagingen van de organisatie

Veel sneller reageren. En effectiever. Ik vind ons heel ambtelijk, een log apparaat. Toen ik las over die Newsroom, dacht ik: dat zou mogelijk iets kunnen opleveren. Maar voor dat dit er is, zal wel een tijd duren. Zo'n Newsroom en met mensen die heel snel kunnen reageren en animatie kunnen maken. En dan moet je ook heel korte lijntjes hebben met beleid. Nu, die schakeling met Bestuurstaf daar gaat een halve dag overheen.

Voor sommige dingen is het goed om de tijd te nemen, maar soms wordt het volslagen achterhaald door de werkelijkheid.

Financiën? Er is een begroting. Ik ben vroeger waarnemend hoofd geweest en toen had ik gewoon een begroting, maar hier weet ik het niet. Ik heb zelf het idee dat het afdelingshoofd het niet echt weet. Misschien heeft die het wel uitbesteed. Ik ben me er veel minder van bewust, durf niets over financiën te zeggen. Los van het kostenplaatje, zou ik toch kunnen denken aan een dynamische samenstelling van een team, mensen met social media, beelddenkers die snel een beeld kunnen maken, want alleen twitteren vind ik ook niet genoeg, beetje armoedig. Kennis/vaardigheden meer verspreid over de gehele organisatie en niet alleen in Corporate. Als er echt een heel belangrijk issue is, vraag ik hen wel, willen jullie voor mij een scan maken voor de social media, en dat doen ze ook. Maar als ik in het weekend iets wil doen met social media, dan moet ik het zelf doen, en ik ben niet de handigste daarin. Kan een twitterberichtje maken, maar wij mogen dat niet. Alleen over enkele bruggen mogen we twitteren. Voor andere zaken mag dat alleen door de Corporate dienst worden gedaan. En zij hebben nog niet een 24uursdienst, geen piket. En dat zou je toch wel willen, dat er een ondersteuning was... piket voor social media. En voor de visuele vormgeving. Juist social media gaat juist continu door, zodat je met een enorme issue zit, en dan is het fijn om die ondersteuning in het weekend te hebben. Hebben we eerder geopperd, ze zijn er mee bezig en wanneer dat gaat komen weet ik niet. Ik weet niet of op elke locatie iemand moet zitten, je kan ook zeggen: "dit en dit heb ik nodig, maak het even".

7. Concrete maatregelen voor verbetering van de communicatie

- Wat zijn de grootste obstakels?
- Hoe kunnen deze opgelost worden?

(Zie ook antwoorden bij vraag 6)

- Hoe wordt dat financieel gerealiseerd?

(Zie ook antwoord bij vraag 6 Financiën? Er is een begroting. Ik ben vroeger waarnemend hoofd geweest en toen had ik gewoon een begroting, maar hier weet ik het niet. Ik heb zelf het idee dat het afdelingshoofd het niet echt weet. Misschien heeft die het wel uitbesteed. Ik ben me er veel minder van bewust, durf niets over financiën te zeggen.)

8. Verleden, heden en toekomst

- Hoe communiceerde uw organisatie 10 jaar geleden, heden en in de toekomst?

Hiervoor heb ik bij de Corporate dienst gewerkt -vooral interne communicatie gedaan-, en ik had niet een heel compleet beeld van de communicatie binnen RWS. Ik volgde wel wat er gebeurde. Er is wel een professionaliseringsslag gekomen en dat het veel uniformer is geworden. En het is ook wel effectiever ingericht. Toen ik bij de Corporate dienst kwam, ik wist niet wat ik meemaakte. Met 130 communicatieadviseurs. En nu de helft. En toen wist ik niet eens dat al die andere afdelingen hun eigen communicatieadviseurs hadden. Nog nooit zoveel communicatieadviseurs gezien in zo'n organisatie. Maar er is heel veel van afgegaan, er moet dus een efficiency-slag zijn geweest. En dat is er wel omdat we veel meer met kernboodschappen gewerkt wordt, woordvoerderslijnen. Er is dus absoluut een professionalisering gaande.

Over tien jaar? Uitdaging zo'n vraag. Jeetje. Over 10 jaar ziet ons verkeer er anders uit. Hoe ziet het mobiliteitsplaatje in Nederland eruit. Bestaat RWS nog wel? De organisatie moet daarop reageren. De persvoorlichting is nu helemaal achterhaald. Nu al: hebben we zoveel persmensen nodig? Heel veel dingen kan je best wel op internet zetten. Veel meer actuele informatie van projecten op internet zetten. Je kan heel veel vragen afvangen door die standaard ergens te hebben. Dit gebeurt nu al wel bij ons, maar wij vinden, en ik ga alleen nu alles scannen. Alle pagina's die we hebben, of we niet veel meer voor de pers, duidelijk vindbaar, onze issues/onderwerpen kunnen becommentariëren, duidelijke Q&A's, en alles wat er speelt op dit moment. Wij hebben heel veel persvragen en dat zijn vaak dezelfde persvragen. Zet gewoon op internet. Eerst het basis verhaal en als je een bijzonder vraag hebt, kan je er mee komen. Er zijn heel veel journalisten die met je willen praten en van bijna niets weten. Die info kan je dan ergens anders halen. We hebben al wel een aantal projectpagina's, waar dingen duidelijk te vinden zijn, maar daarin kunnen we nog wel een verbeterslag maken. De perswoordvoering zoals die nu is, daar zal wel wat aan gaan veranderen.

- Welke ontwikkelingen ziet u in het gedrag en vaardigheden bij de werknemers nu en in de komende jaren?
- Hoe gaat u die veranderingen gebruiken?
- Welke maatregelen neemt u zelf op dat gebied?

Gedrag? Met social media, om daar handig mee te zijn. Een beetje meer 'helicopterview' is ook niet verkeerd. Waardoor je misschien op een heel andere manier kan gaan denken, zo aan vliegen. Lastige vraag. Komt misschien door de leeftijd. Het is wel leuk om er zo 'ns naar te kijken: wat zijn de ontwikkelingen die op je afkomen? Ontwikkelingen in ons werkgebied, duurzame thema's. Misschien gaat het hele vervoer er anders uitzien. We denken nu aan zelfrijdende auto's, maar misschien stappen we daar helemaal van af. Zeker hier in Zuid-Holland: alles is onder de zeespiegel, en zolang wij maar over de weg gaan, mocht er een overstroming komen dan heb je giga problemen. En als zelfrijdend misschien nog wel een groter probleem. Je zou de infrastructuur anders willen inrichten. En misschien wil je het vervoer niet zo inrichten. Het zal er heel anders uitzien. Innovatie zie je niet terug in die beleidsthema's. Ik vind innovatie wel heel beperkt.

9. Afsluiting

- Zijn er vragen die ik niet heb gesteld en die u wel had verwacht in het kader van dit interview?
- Een laatste opmerking?

Nee, ik heb helemaal geen verwachting gehad. Ik wil wel 'ns zien wat het oplevert. Erg leuk omdat je met zoveel collega's praat en dan die beelden naast elkaar te zien, en wat voor 'n rode draad eruit is te halen.

Interview 7

Diederik Lambeek - Online adviseur voor Corporate Social Media en Marcel Dezentje - Adviseur Online

1. Uw positie in de organisatie

- Wat is uw functie, taken en verantwoordelijkheden?
- Met wie of welke functies/stakeholders communiceert u regelmatig?
- Kunt u het krachtenveld t.a.v. communicatie waarin u opereert omschrijven?
- Communiceert u ook naar buiten toe? Op welke manieren? En wat zijn hier de uitdagingen? Voorbeelden van succesvol en minder succesvol?
- Zijn er beperkingen, instructies hoe u communiceert naar buiten? Hoe bent u op de hoogte gebracht van deze instructies?
- Van wie ontvangt u signalen van buiten en hoe stemt u dit intern af?

Ik ben Diederik Lambeek. Online adviseur voor Corporate Social Media voor RWS. Ik hou me bezig met beheer en ontwikkeling van en de wijze waarop RWS zich begeeft op het pad van social media, via de Corporate kanalen, zoals Twitter, Facebook, Instagram. En ik geef advies aan projecten en thema-projecten die ook actief willen zijn met social media. Hoe richt je zo'n kanaal in? hoe ga je om met webkern? hoe zijn ze voorbereid? en ga zo maar door. Daarbij werk ik aan Corporate social media-strategie. Dat moet aansluiten op de Online - strategie, uitgangspunten en de strategie van RWS. Bereikbaar, leefbaar en veilig. En daarbij staan we in contact met de externe doelgroepen in brede zin.

Ik ben Marcel Dezentje. Ik ben adviseur online. Wij beheren de Corporate website. Daar ben ik eindredacteur van. Mijn invulling op mijn eigen manier. Ik ben niet van de rode pen en teksten compileren. Mijn hart gaat sneller kloppen en uit naar goede Corporate communicatie. Dat is voor ons specifiek communicatie- online, maar wat ik erg belangrijk vind en waar wij als team erg hard aan werken, is dat al die kanalen met elkaar zijn verbonden. Dat het dus één verhaal wordt. Elk kanaal heeft zijn eigen dynamiek, en zijn eigen functie, en met ons team kijken we hoe we met al die specialisten dichterbij elkaar kunnen komen om goede Corporate communicatie te bedrijven. Om te kijken om elke kans die we kunnen benutten, waardoor wij RWS nog beter kunnen neerzetten om die te benutten. Wij hebben invloed op de kanalen, maar we hebben minder invloed op de proactiviteit van de rest van de organisatie. Dat is wel een aandachtspunt, waar we nu proberen te prikkelen, om de collega's eerder mee te nemen, mee te laten denken, met als doel dat het uiteindelijk een gesmeerde machine wordt.

(DL) We willen snel handelen om actuele content snel eruit te krijgen, maar die moet wel eerst helder zijn wat actueel is. En onze collega's dan ook eraan te laten denken die doorvertaling te maken, op welke manier zorg ik dan dat het ontsloten wordt via de diverse kanalen.

(MD) Het heeft meerdere elementen: het gaat om het juiste moment, het gaat over de juiste onderwerpen, ook te koppelen.... Om te koppelen naar het waarom. En dat kunnen we nog wel verbeteren.

Krachtenveld, met welke mensen?

(DL) Primair communicatiemedewerkers in het land, van de verschillende regio's. Landelijk, en regionale diensten, afdeling advies, online dagelijks contact. Ook met woordvoering Den Haag. Dat is ons primair plaatje. De driehoek vanuit Corporate, collega's in het land, Bestuursstaf, welke uitingen op Corporate naar buiten worden gebracht, om elkaar goed te informeren, maar ook om de kansen die er liggen goed te benutten. Als iemand van de driehoek iets ziet dan doorgeven. Wat is krachtenveld, gaat over actualiteit, waarin wij heel actueel zijn in de organisatie, beslissingen die moeten worden genomen, gevoelige onderwerpen, willen we wel transparant naar buiten treden, soms er bewust voor kiezen om het maar 'low key' te houden, terwijl als je het niet brengt, doet iemand anders dat wel. Als je zelf niet actief het bericht brengt, gaat je tegenhanger dat doen, met zijn eigen draai. En dan kost het meer tijd en effort om het te repareren. Dat is allemaal heel lastig. Wat je niet weet, kunnen wij niet communiceren, naar buiten brengen, adviseren.

2. Primaire doelen van de communicatie van uw organisatie

- Kunt u de communicatiestructuur omschrijven?

Er zijn vaste overlegstructuren. Een daarvan is het woordvoerdersoverleg. Wordvoerders van het hele land bellen dan in. En eens in de zes weken zitten ze ook fysiek bij elkaar. En via het telefoongesprek wordt de actualiteit belicht. We hebben contact over dat en dat onderwerp, dan en dan komt dat eraan, dat zijn we van plan. Wij van online, als we horen daar staat een onderwerp op de agenda, maar we weten nog van niets, dan gaan we ook meteen contact opnemen, wat gaan we dan doen. Daar heb je ons voor nodig. Maar soms is dat overleg er al van tevoren en worden wij proactief benaderd vanuit het land, door degene die daar verantwoordelijk voor is. Ik heb een plan van aanpak, willen jullie meedenken, soms geen plan, dan worden we proactief benaderd, maar vaak ook moeten wij proactief achter de organisatie aan. We hebben nog niet echt een structuur in de organisatie hoe we op voorhand transparant zijn en gaan delen wat er speelt. We hebben wel sinds oktober vorig jaar een Outlook-agenda waar alle persberichten in staan. Wel een super eerste ontwikkeling, maar we moeten nu onszelf gaan trainen dat we dat veel meer vooruit gaan plannen. Dat je vooraf goed zicht hebt, over 4 maanden speelt dat. En in het woordvoerdersoverleg is de tijdspan waar we met elkaar praten erg kort. We praten over weken; wat er deze week speelt en wat er volgende week gaat spelen. En in een week kunnen wij heel veel doen, maar als je een mooie video nodig hebt, dan is het te kort. Als je het goed wil doen, heb je echt wel een paar weken nodig. Om samen te kijken: Is het idee wel goed? kunnen we een mooie insteek bepalen? is er ruimte? past het? en budget? hebben we tijd om aan het script te werken? Daar zit tijd in, en daar zit in de structuren iets niet goed. We hebben het erover.

- Voldoet deze structuur?

De elementen zijn er wel. Je merkt aan alles dat dit een persberichtorganisatie is. En een persbericht maak je pas een avond van tevoren, dat weet je pas wat erin moet. Wij willen van de persberichten af. En veel meer op het juiste moment berichten naar buiten brengen, als organisatie. We hebben genoeg autoriteit, genoeg nieuws om een dagelijkse nieuwsmachine te zijn. En dan wil je toe naar een optimale inzet van alle middelen die we hebben. Dat kan nog steeds een nieuwsbericht zijn op de Corporate site. Dat ondersteun je met visuele middelen op andere kanalen. Een persbericht overbrengen over een rapport met graphics erbij. Wat betekent dat voor de mensen. Want dat is het waar het over gaat. Een laagdrempelige visuele communicatie voor Facebook, persvoorlichting en Corporate communicatie gaan dan hand in hand. Dat kan nu echt wel beter. Als je goede middelen wilt hebben, moet je tijdig aan de slag gaan. Dat betekent dat we tijdig moeten worden betrokken, en tijden moeten bespreken, in de meest ideale situatie, ruim van tevoren in december, wat er op de planner staat. En dan besluit je waar je op gaat focussen. En dan kan je tijdig aan de slag. Met een bureau om middelen te maken. Kalender goed voorbereiden, maar onderling ook goede lijntjes. Via WhatsApp of via de afdeling informeren en bellen. En uit pilot-monitoring daar halen wij ook dingen uit. Maar dat gaat om dingen dat speelt er omheen, waar we moeten acteren. Dat is meer onder ontwikkeling. Die gaat wel de cirkel rondmaken. De kalender als de geplande communicatie, en online monitoring en voelspieten om issues te signaleren. Buitenwereld naar binnen halen. Bijvoorbeeld: heel veel discussie over 130 km/uur en we doen daar niets mee. Daar hebben we twee jaar geleden een dossier voor aangelegd, maar kennelijk is het niet goed genoeg. Die onduidelijkheid is een signaal als club, daar moeten we toch wat mee. Moet je nader onderzoeken, waar is nu behoefte naar. Daar kan je een analyse op loslaten. Als er onduidelijkheid is over de snelheden, waar gaat het dan fout? Is dat communicatie of beleid? Misschien moeten er wel andere borden komen. Dan ga je met elkaar in gesprek. Je vraagt je directe collega's in het land wat speelt er. Mijn standaard laatste vraag, joh wat speelt er bij jou komende week. Hebben we iets gemist, of hadden we iets moeten weten, is het niet gedeeld en gebeurt het wel, dan kunnen we kijken of we ergens kunnen aanhaken.

- Hoe beschrijft u de communicatiecultuur in uw organisatie?

Cultuur? Een je&jij-cultuur, maar wel heel bureaucratisch. In de zin van we moeten alles tot in den treure afstemmen. Persbericht-georiënteerd, veel tekst, weinig in beeld denkend, waar alles zorgvuldig wordt afgestemd over de lagen heen, actueel betrouwbaar, maar niet actueel wendbaar. Hoe gaat afstemming dan intern? Wat wij merken is dat wij zitten aan het einde van de rit. Dat is begrijpelijk. Dat moet uiteindelijk nog even online worden geplaatst en dan zijn wij pas in beeld. Daar is op zich niets mis mee, behalve dan dat we hier ook een club met expertise hebben. Zij weten hoe je het beste online kan communiceren. En dat maakt het lastig als je aan het einde komt. Overal zit al een stempel op. En dan komen wij langs, heb je hier wel over gedacht. Heb je iets met beeld etc. En dat zit er vaker niet in, en dan missen we echt iets om onze doelgroep te bereiken. Met het online zetten ben je er niet, want "welke toon, welk beeld?". En dat is waar de organisatie niet echt doordent. En dan is het moeilijk om weer terug in de organisatie te gaan. Alles wat we hebben afgesproken gaan we aanpassen. Of via de expertise om te vertellen hoe je online communiceert, we zien: men wil wel, maar toch handig indien er we eerder bij worden betrokken.

We zijn heel erg actief, benaderen collega's. Afgelopen jaren proberen we collega's mee te nemen en te laten zien hoe het ook kan.: dit bericht op RWS.nl heeft zoveel bereik, of weet je dat je met dit beeld dit kan doen. Wat daar voor nodig is. Bewust het wel laten zien, daar zit toch wel veel tijd in. Daar zijn we de komende jaren nog wel mee bezig, om dat ook aan de organisatie zichtbaar te maken. Ik denk dat de collega's nu wel weten "ik moet er een beeld bij doen". Voorheen was het "hé dat heb ik niet", en ik doe m'n best om wat te zoeken. En de volgende stap is "hé kunnen jullie meedenken welke beelden we hiervoor kunnen gebruiken. En stel je voor we hebben een beetje extra tijd of budget, wat kunnen we realiseren". Dat is voor ons de meest gewenste situatie. Dat je samen gaat nadenken, oké, dit onderwerp of thema speelt, op wat voor manier kunnen we dat visueel in beeld gaan brengen. Dan heb je een maand de tijd om wat te doen.

- Wat zijn de succescriteria voor communicatie in uw organisatie?

Ik geloof wel in goede cases te laten zien. Dat blijft het beste hangen. Als mensen successen van anderen zien, zijn ze sneller geneigd om te zeggen daar kunnen wij ook wat mee. Dat proberen we te laten zien. Wat de keten nog zou kunnen leren is de kleine kansjes signaleren. Het liefst communiceren wij op grote momenten. Maar ook goed om tussentijds, transparante dingen laten zien. En soms zit dat in heel kleine dingen. Een foto bv. Een mooi voorbeeld is de Velsertunnel, een persbericht met "Nu is de tunnel dicht. Komende maanden dicht, we zien je over 10 maanden". En nu, meteen aansluitend is er een filmpje geplaatst over hoe hard er gewerkt wordt in die tunnel. Wat er daadwerkelijk echt gebeurt. En geen woord gesproken tekst. En je ziet echt mensen zeggen "Dit is te gek. Ik heb er wel last van, maar toch fijn te zien wat er gebeurt". Dit geeft meer begrip en draagvlak. Het gaat niet alleen over informeren, maar ook over het betrekken van mensen. En ook over de maatschappelijke relevantie van RWS. Dat kan nog wel veel beter gezien worden. Dat is ook een taak voor ons. We moeten dan wel weten wat er gebeurt. En ook dat zij beseffen wat er kan worden gedaan. Gezamenlijk ontdekken. Het komt omdat meer van ons wordt verwacht, of dat wij meer van anderen verwachten. Dat je niet van elkaar weet wat te verwachten. Wij zeggen vanuit Centraal, kom met die middelen, kom met video's en als dat niet komt...? Wanneer ik in het land ben voor presentaties hoor ik de hoop dat Corporate ze gaat helpen. Maar als die verbinding er niet is, gebeurt er niets. Er zou meer duidelijkheid moeten zijn, die gaat daarover. Wij uit Corporate leggen dat contact vaak wel, maar andersom mogen wij ook meer van hen verwachten. Zelf contact maken met bureaus, zelf briefings maken. Maar ik hoor vaak dat ze dat heel moeilijk vinden. En dat ze meer hulp van ons willen. Daar hebben wij de capaciteit niet voor. Dat is een onderwerp om te bespreken: willen wij als organisatie die volgende stap maken? Meer visueel, meer brengen van eigen nieuws. Professionele middelen laten maken, dat betekent werken met bureaus, eerder aan de slag, Met elkaar goed afspreken hoe je dat gaat doen.

Succescriteria? Als organisatie bepalen we niet wanneer we succesvol zijn. Daarom kan je de vraag niet direct beantwoorden. We stellen als organisatie te weinig duidelijke doelen, wat we met communicatie willen bereiken, om dan dat te gaan meten. En daarna gaan leren en aanpassen. Dat doen we niet. Voor mij is het in

ieder geval niet zichtbaar hoe we dat doen. Hoe accountable zijn wij met communicatie? Zijn we daar wel bewust mee bezig? Die vind ik lastig. In bepaalde projecten nadrukkelijk nagedacht hoe betrekken we de media, of hoe zelf. Een mooie case voor 'niet direct de media, we gaan het eerst zelf doen': met vaargeulen en boeien. Niet gelijk media. Visualiseren via een video, en daarna pas gaan we de pers uitnodigen. Ik vind dit wel een mooie vorm, zoals we dat eigenlijk altijd zouden moeten doen. Media komt graag langs, om te kijken hoe we dat doen, en zo kan je dit goed onder de aandacht brengen. Element van de communicatie rond recreatievaart. Nu verder nadenken over tips, hoe gaan we dat online zetten, wordt ook door de media opgepikt, gaan dan zelf video's maken. Zo zijn we bewust, proactief bezig dit thema te brengen. Dit vind ik een mooi voorbeeld. Zo zou ik het graag willen zien

- Hoe wordt dat gemeten?

Monitoring is anders dan meten. Monitoring is wat zeggen de mensen online, en hoe kan je dat koppelen aan een project. Je kijkt gericht wat gaan we monitoren, en dat is niet hetzelfde als meten en gaat aangeven wanneer je succesvol bent. Als we negatieve elementen aantreffen dan moeten we aanpassen, en bij positieve zijn we misschien succesvol. Dat is niet wat de pilot gaat aanwijzen. Meten zonder doel is iets waar wij als organisatie wel zouden kunnen leren.

3. Algemeen communicatie- en managementbeleid op uw locatie

- Op welke wijze worden centraal beleid en richtlijnen in uw organisatie gecommuniceerd? Beschouwt u dat als efficiënt?
- Hoe communiceert u met andere afdelingen?
- Zijn er verschillen in de communicatie tussen afdelingen?
- Kunt u best practices en/of verbeterpunten noemen?

We hebben geen communicatiestrategie. Wat wel een gemis is in onze organisatie. We hebben wel uitgangspunten. Dit is niet iets van dit moet ik doen, maar geeft richting. Die zijn wel helder. Laat de wereld aan het woord, ook via online hebben we veel richtlijnen, kaders, waar mensen aan moeten voldoen. Huisstijl ook. Ze staan op Intranet, ze zijn er wel. Communiceren via mail, Nieuwsbrief, Yammer, mondelinge communicatie. Efficiënt ja, maar effectief nee. Ik denk dat niet iedereen weet dat ze er zijn, en niet bij alles is er een handelingsperspectief voor de ontvanger. We hebben richtlijnen, maar nog niet helemaal duidelijk voor iedereen, wat moet ik er mee doen. Ik denk dat we dat beter kunnen doen. Communicatiemiddelen, dossiers, maar hoe kan je die gebruiken in je werk? Daar is nog wel een goede doorvertaling voor mogelijk. In een ideale wereld heb je geen richtlijnen nodig. Iedereen weet hoe het werkt en wat ze moeten doen. Voor online zijn er wel enige richtlijnen, maar we kunnen zelf wel wat meer proactiever zijn. Waar je last van hebt, moet je ook kunnen communiceren. We willen zelf meer zichtbaar zijn wat we doen. Wat we hen kunnen bieden, onderhandelingsperspectief voor hen. Wat ze dan kunnen doen. Dat is iets waar we dit jaar wat proactiever mee aan de slag zijn gegaan. Er is niet echt een strategie, er komt er wel een aan. Rondtafelgesprekken, het zou goed zijn als er wat meer een richting komt, waar iedereen zich bij betrokken voelt, maar ook de urgentie voelt om bepaalde stappen te maken. Uit zo'n strategie volgt dan een Jaarplan, een kalender. Voor mij is de kalender een hele lijst met mijlpalen. Als je echt gezamenlijk optrekt, moet je echt een keer per jaar, maar door de kalender om de 6 of 7 thema's te bepalen, en die komen dan in het Jaarplan. Dit is de focus voor ons dit jaar. En zit die er niet bij, volgend jaar een nieuwe kans. Dat is iets dat je elk jaar doet. Dat is iets wat we met de Bestuursstaf beter moeten doen. We hebben wel een kalender, maar nog steeds de vraag wat gaan we doen? De echt grote onderwerpen weet je wel in dat jaar, zet ze erop, maakt niet uit exact. Als het er maar opstaat, hier moeten we met communicatie iets mee. Hoe kan je RWS inzetten in je communicatie, hoe doen we dat, komt het wel goed over. En is het efficiënt/effectief? Kaders en richtlijnen kan je breder trekken dan alleen maar de regeltjes. Kaders zijn ook: dit gaan we doen dit jaar. Er zou meer duidelijkheid kunnen zijn voor de regio's, deze onderwerpen gaan we dit jaar aanpakken. Dat zie ik dan als richting. Richting top-down of van onderen? Primair wordt het aangeleverd door de regio's. Zij moeten het indienen. Vanuit Corporate vaststellen wat zijn de kansen, dan met de drie-eenheid aan tafel en verder invullen. Alles in communicatie. Corporate communicatie bepalen wat je samen echt gaat doen. Met een mooie corporate saus er over heen. , mooie middelen, maar nog steeds hand in hand. Bij de Velsertunnel is het West-Nederland die er over gaat, maar wij kijken hoe beter, nog mooier brengen op de Corporate kanalen.

Op drie niveaus kan je dat doen. Op seizoen en dossiercommunicatie: altijd iets met gladheid, snelheid, periodieke thema's komen steeds terug. Stormseizoen, gladheidsseizoen. Events en jubilea, 30 jaar Oosterscheldekering, Afsluitdijk, en andere event, -voor RWS is de innovatie-exponent heel belangrijk- dat in Amsterdam wordt gehouden: daar gaan we de communicatie meer naartoe sturen, zichtbaar zijn en dat willen we bereiken. Die weet je van tevoren. Openingen. En werkzaamheden van de Velsertunnel, werk aan sluizen. Dat weet je wel van tevoren. Daar kan je mooi de thema's laten zien, concrete doelen aan vastkoppelen, 50 dingen waar je op gaat inzetten, dat geeft meer richting. Als afdeling zouden we belang hebben bij: dit is die dagen minder belangrijk, maar in die maanden zeer belangrijk. En met Bestuursstaf en met Corporate moet je dat samen gaan bepalen. Meer aandacht voor dit, en meer aandacht voor dat. En dat moet je elk jaar doen. Voor 2016 is 'smart mobility' een heel belangrijk thema, dan pak je de kalender erbij en bepaald welke elementen beïnvloeden 'smart mobility'. Dan ga je losse onderwerpjes koppelen aan een thema. En je kan het ook omdraaien. Elk jaar bepalen wat we belangrijk vinden. Dus ook bepalen wat we niet doen. Er is niet een persoon die zegt, "jij bent belangrijk, en jij minder". Maar het kan ook de hoogste in rang zijn die dat bepaalt. Ik vind het bijzonder hoe we vorig jaar hebben ingezet in de Tour de France. Etappe finishte op een RWS-kunstwerk. Nu is de Giro drie dagen in Nederland en we doen niets! Bij niemand staat het op de kalender. Staat ergens dat niet duidelijk is hoe RWS hieraan kan bijdragen. Rijden onder vele rijkswegen door, er zijn echt wel wegenmanagement-aspecten. Snap ik gewoon niet. Omdat er keuzes worden gemaakt.

4. Communicatiemiddelenmix

- Welke geschreven, verbale en/of digitale communicatiemiddelen zet u in? Waarom? Is het succesvol?

Online, VanAnaarBeter, wij zijn van social media. Youtube. Destijds de social mediakanalen gebruiken die er waren. Ook waar er een groei qua bereik was. Je gaat zitten waar een doelgroep voor jou is. Daarom zitten we op Facebook, Twitter. Op Instagram zien we een potentiële, grote doelgroep; het is groeiende, we zitten daar nu een jaar op en dat groeit nog steeds. Als dat stagneert dan moet je een keuze maken of je wel op zo'n platform blijft zitten. Wat is de trend. Dat wordt hier besloten. Vanuit HRM is er een LinkedIn-omgeving die wordt gebruikt voor het werven van kandidaten, functies; daar zie ik nog wel kansen met zakelijke markt en HRM om doelgroepen te bereiken. Samen die boodschap afstemmen, dan zou je een heel mooie kans hebben om RWS op de zakelijke markt neer te zetten. Heel veel bedrijven gaan richting Snapchat. Ik zie daar wel een kans liggen, maar dat is voor een heel jonge groep. En wij willen niet echt die jeugd inspireren met ons werk. Die ontwikkeling zie ik niet.

- Vindt u de door u gebruikte mix optimaal?

Voor de nieuwe Corporate website, ik denk dat we daar wel meer zouden kunnen. Waar we wel tegenaan lopen is de verplichte winkelering, van onze interne ICT-leverancier. Ik denk dat er kansen zijn om het uit te breiden met functionaliteiten, om de actualiteiten beter te kunnen brengen. We kunnen dat nu ook, is getest. Bijvoorbeeld bij incidenten of events, dat zouden we dat vaker kunnen inzetten. Ik denk ook wel dat wij een organisatie zijn die het voor elkaar kan krijgen om een Corporate blog te onderhouden. Interne verhalen naar buiten brengen, maar ook externe partijen laten bloggen over RWS. Daar zit wel een hele workflow achter, hoe stuur je dat aan? We kunnen wel meer de verhalen vertellen. We hebben heel veel enthousiaste mensen in de organisatie, vakidioten, techneuten etc etc, maar die heel mooie verhalen kunnen vertellen, wat we als organisatie allemaal doen. En als we ons richten op zelf berichten brengen naar het publiek, dat wij een apart plekje moeten maken om toch nog de pers te ondersteunen. Een online Persroom, waar we de pers kunnen voorzien met ondersteunende informatie, rapporten, foto's. Die beter faciliteren. Beeldmateriaal zouden we ook beter kunnen doen. Relevante bouwstenen voor een mooi verhaal. Pers voelt zich niet altijd goed ondersteund. Weet niet of het gaat komen. We zijn via Youtube een soort van Corporate videokanaal aan het maken. Alle video's die door RWS zijn gemaakt, die actueel zijn en relevant materiaal bevatten, van goede kwaliteit, kunnen we dan makkelijker delen.

- Welke social media gebruikt u en op wat voor basis heeft u een keuze gemaakt?

In intern is het heel veel emailcontact, telefoon. Informatie op intranet, via Yammer zijn we ook benaderbaar. Er moet meer gedeeld worden en wij kunnen die kennis aanbieden.

5. Sterke en zwakke punten van de organisatie t.a.v. de communicatie

Sterk in zoveel mogelijk halen uit (communicatie in) beeld(vorm). En daar proberen we de organisatie in mee te nemen. Nog meer aan te haken op actualiteiten. Collega's te helpen om op een andere manier te denken. Joh ik zie een kans. Maar lastig is dat we niet onze eigen communicatie-onderwerpen hebben, wij zijn 100% afhankelijk van de organisatie.

Zit 'm niet in het enthousiasme. We zitten echt op goud. Als je ziet wat voor onderwerpen we hebben, en beeldgenieke onderwerpen, daar kunnen we zo veel mee. Aan ene kant zijn wij als organisatie heel extern gericht, maar we vergeten wel vaak de interne kant. Net zoals bij extern geldt "wat zijn de thema's, wat gaan we doen", dat zou ook in intern moeten. Ik zie niet binnen intern, wat wij belangrijk vinden. Te gefragmenteerd. In het laatste half jaar maken we echt wel stappen. We zijn dicht bij BS aan gaan zitten, dat werkt wel prettig, dat merk je van beide kanten. Ook wel met de regio's, die stappen worden wel gemaakt. Positief is dat de intentie er wel is, ook al gaat het met heel kleine stapjes. De keerzijde daarvan is dat we vanuit CD proberen aan te jagen, met monitoring, doen we met actuele communicatie, en daar heb je extra poppetjes voor nodig. Worden we geen slachtoffer van ons eigen succes? Iedereen gaat dat geweldig vinden, en daar moeten we wel bij worden gefaciliteerd. Maar met extra mensen denk ik.

6. Communicatie-uitdagingen van de organisatie

Vanuit Corporate communicatie wordt een pilot gedaan op online monitoring. Een belangrijk aspect. Uitdaging is om de buitenwereld meer naar binnen te halen. Te weten wat erbuiten speelt. En daar ook naar gaan handelen. Dat kan beleid zijn, maar ook communicatie. Ze kunnen zich druk maken om dingen die slecht zijn geregeld. Dat ga je niet met communicatie wegpoetsen. Maar er zijn veel onderwerpen waar wij proactief over zouden moeten communiceren. Mooie uitdaging om meer aan te sluiten op de infobehoeft van buiten, in plaats van alleen uitgaan van de kalender, en wat we zelf belangrijk vinden. Hoe? Je weet pas wat er speelt als je goed luistert. Het begint met monitoring. Als je snel wil reageren, zal je ook anders moeten werken. Dan ga je meer naar een Newsroom. Onlinewoordvoering, dat betekent ook wat voor de persfunctie. Dat wordt echt een uitdaging. Hoe ga je dat organiseren? Als organisatie zijn we accuraat en betrouwbaar, maar minder actueel wendbaar. Uitdaging zit bij dit laatste. Buitenwereld geeft iets aan en hoe kunnen we daar snel op inspelen; om accuraat en betrouwbaar te blijven, maar ook actueel te zijn. We zijn een grote organisatie met 15 communicatieafdelingen, los van de projecten, en je moet constant schakelen. Hoe kan je dat snel doen? En ook als je bij de communicatieafdeling komt, kan hij ook snel schakelen? We hebben zoveel lagen en schijven, dat maakt het moeilijk, maar dat is de uitdaging. Twee dagen voor info? Dat ligt aan de lagen, maar ook aan: waar ligt de focus? Ligt de focus bij: ik moet voor dit project dit afronden voor vandaag 5 uur? Dan heb ik geen tijd heb de vragen te beantwoorden die nu worden gesteld. Mensen zitten vol, en hebben niet altijd de ruimte om vrij antwoorden te geven op situaties. Alles moet 40 keer gecheckt worden. Betekent dat je meer mandaat moet krijgen, en dat er een vertrouwen is dat we de goede antwoorden geven. Als we twijfelen dan betrekken we ze wel. Dus minder krampachtig en argwanend met elkaar samenwerken. Zou moeten zijn "hé wat goed dat jullie dat proactief hebben opgepakt", in plaats van "waarom niet met mij gecheckt". Het is een open huis met elkaar, geen sloten op de deuren. Lenen van elkaar op basis van goed vertrouwen.

7. Concrete maatregelen voor verbetering van de communicatie

- Wat zijn de grootste obstakels?
- Hoe kunnen deze opgelost worden?
- Hoe wordt dat financieel gerealiseerd?

(zie ook antwoorden bij vr.6)

8. Verleden, heden en toekomst

- Hoe communiceerde uw organisatie 10 jaar geleden, heden en in de toekomst?

Verleden: Ik werkte 9 jaar geleden voor crisisorganisatie. Online was een oude website. Kleine lettertjes, geen beeld, moeizaam, veel persberichten. We hebben veel stappen gezet. Intern nog meer gefragmenteerd, 1001 sites, toen al beslissing genomen om 240 RWS-sites te bundelen. Nu zijn het er 4 à 5, met verschillende thema's. En een grote Corporate website. En een Intranet. Alle anderen zijn 'gekilled' en nu nog slechts 1. Daar hebben we een heel grote slag mee gehaald. 1 intranet, 1 social platform, dus veel transparanter. Dat is wel succes.

Toekomst: Creatief, wendbaar. Veel hoop, maar beperkte invloed. Wel initiator voor nieuwe ontwikkeling, maar niet alles kan. Wat ik hoop over 10 jaar, een communicatieketen met veel professionals, die denken wat de specifieke doelgroep graag wil en de boodschap kunnen doorvertalen. En dat we dat ook snel kunnen organiseren. Dat is niet erg als je dat met 240 man moet doen, maar wel sneller in contact staan met de doelgroep. We zijn afhankelijk van de media. En volgens mij zijn we zelf die media. En veel interessanter om te kijken 'met wie wil ik in gesprek zijn?'. Want misschien niet alleen een journalist van NRC, maar met een heel netwerk achter je op je social platform of blog en waarmee je met heel veel mensen in contact staat. En dat jij mijn boodschap verder kan brengen. Ik op Corporate platform, en jij op jouw platform. En dan hoef ik geen persbericht te sturen. Jij volgt me en ziet wat ik doe. Wij doen het voorbereidende werk, en staan open voor vragen en interactie. Zodat jij, namen RWS, de boodschap verder kan brengen. Natuurlijk wel kritisch zijn, maar de echte kritiek aan de journalisten overlaten, want je kijkt toch altijd met een gekleurde bril. Niet alleen maar met media in contact zijn, want in 10 jaar zullen er veel meer invloedrijke individuen en groeperingen zijn, die we nu niet onder de noemer 'media' nemen. En die moeten we ook bedienen. Daar ligt de toekomst voor RWS.

- Welke ontwikkelingen ziet u in het gedrag en vaardigheden bij de werknemers nu en in de komende jaren?
- Hoe gaat u die veranderingen gebruiken?

Je wordt bijna zelf een mediabedrijf. Goede professionals 2.0, die de nieuwskansen zien, en dit kunnen omzetten in goede content. En waar RWS-medewerkers een rol in hebben, in het brengen van nieuws. Zoveel enthousiaste mensen die hun verhaal willen brengen. Hoe kan je die kracht gebruiken om dat extern te brengen. Vertel je collega's wat je aan het doen bent. Een trend dat we veel meer met onze data kunnen. We hebben heel veel data. Niet alleen die beschikbaar maken aan de buitenwereld, maar ook ruimte vinden om dat te analyseren. Dat is het stukje goud waar we op zitten. We hebben zoveel informatie in ons huis. Genoeg experts die dit kunnen analyseren. We zijn samenwerkingspartner voor heel veel mensen.

- Welke maatregelen neemt u zelf op dat gebied?

Wat doe je zelf? Wij zitten op eerste rij om de ontwikkeling in de gaten te houden en aspecten naar buiten te brengen. Dat proberen we stap voor stap verder te ontwikkelen. Alle online-ontwikkelingen volgen wij.

9. Afsluiting

- Zijn er vragen die ik niet heb gesteld en die u wel had verwacht in het kader van dit interview?
- Een laatste opmerking?

In RWS werken we met verschillende belangen. Dat is wel logisch, bij ene dienst is een aspect belangrijker dan een andere. Of focus. En daarvan zou het fijn zijn als dat meer gestructureerd is. Dat de diensten van elkaar weten wat (ze) belangrijk is (vinden). Iedereen vult het op zijn manier in; best efforts. Maar mijn 'best effort' is anders dan Marcel's 'best effort', en dan ga je toch een andere koers uit. Daar ligt nog wel een kans. Of misschien een valkuil. Denken dat we het over hetzelfde hebben, wat toch niet zo blijkt te zijn. Een RWS is er nog niet helemaal. Er is nog heel veel open voor eigen interpretatie. De uniformiteit is nog niet zo strak als gewenst. Ja.

We zouden toch wat meer dwingend kunnen zijn, vanuit Corporate Communicatie. Te vaak dat clubs zeggen we doen hier niets mee, terwijl ik denk je gaat alleen uit van wat jij belangrijk vindt, maar het grote belang van RWS heb je niet goed voor ogen. Jij moet dus mee, meewerken, en je levert daar de bouwstenen voor en wij gaan je helpen. Maar dat je naar jaren gesteggel over de A4, slechts met een persbericht komt, daar wind ik mij ongelofelijk over op. Voorbeeld van een gemiste kans; je kan er zoveel mee. Maar in de regio bepaalt men "dat doen we niet". Zij vinden het niet(een kans), te groot risico. Maar de vlag moet in top, anders gaan andere mensen een andere vlag ophangen en dan ben je nog verder weg.

Als laatste, we zijn echt bescheiden en dat siert ons ook. We zouden best wat trotser mogen zijn wat we doen. Dat kan je op een goede manier doen. Opscheppen op een goede manier; dat hoort er ook bij. Op heel veel fronten kijken mensen naar ons, en zijn enthousiast over ons.

Interview 8

Marcel Proos – Woordvoerder Zakelijk

1. Uw positie in de organisatie

- Wat is uw functie, taken en verantwoordelijkheden?

Ik ben woordvoerder Zakelijk. Dat houdt in dat ik, als het ware, een spin in het web ben als het gaat om communicatie met en over de Zakelijke markt. Ik zit bij GPO, maar ik rapporteer aan alle inkoopdirecteuren. Directeur Inkoop, Kennis, Informatievoorziening. Interne communicatie.

- Met wie of welke functies/stakeholders communiceert u regelmatig?

Landelijke diensten hebben allen een eigen communicatiedienst waarmee ik heb te maken. GPO heeft ook een communicatiedienst, dat zijn belangrijke stakeholders. De inkoopdirecteuren heb ik al gezegd. Daarboven staat Kees Brandsen. Hoofdingenieur-directeur, dat is een belangrijke stakeholder voor mij. Dan de regio's. Woordvoerders vooral. Extern: journalisten natuurlijk, marktpartijen, communicatie van marktpartijen, maar dat is wel minder.

- Kunt u het krachtenveld t.a.v. communicatie waarin u opereert omschrijven?

Goed om te zeggen dat dit een nieuwe functie is. Hiervoor was er een interim, die moest uitzoeken of er een woordvoerder nodig was. Het antwoord was ja, maar nu moet er opgebouwd worden. Met dat bouwen ben ik nu heel erg druk bezig. 3 ½ maand in dienst. Kom net kijken. RBS is heel gecompliceerd, dat is mij van dag een opgevallen. Omdat je heel veel communicatiemensen hebt en heel veel vakterreinen. Hoe val ik daartussen als woordvoerder Zakelijk? Waar begint mijn rol, en waar eindigt mijn rol? Dat is wel zoeken. Grote uitdagingen? Bij GPO daar zit ik en dat gaat goed. GMW is ook top of mind. Mijn functie wordt betaald door CIV en door Kennis WVL. Daar moet ik ook iets voor doen. Wat dat is is ook nog een tocht.

- Communiceert u ook naar buiten toe? Op welke manieren? En wat zijn hier de uitdagingen? Voorbeelden van succesvol en minder succesvol?
- Zijn er beperkingen, instructies hoe u communiceert naar buiten? Hoe bent u op de hoogte gebracht van deze instructies?

Ik ben de enige woordvoerder voor zakelijk/markt. Maar als je kijkt naar projecten in de regio dan zijn ze daar zelf voor verantwoordelijk. Wel met goed overleg met mij. Zeker als het gaat om de zakelijke markt. Zij zijn vaak 'in the lead'. Het is dus niet zo dat ik altijd het woord voer over Zakelijk. Goed dat Regio Zuid-Holland iemand uitnodigt van Limmo. Dat kan prima. Dat laten ze mij weten en dan kan ik ze helpen. Dan is mijn rol te vergelijken met Bestuursstaf.

- Van wie ontvangt u signalen van buiten en hoe stemt u dit intern af?

Hoe vang je signalen op? Dat zijn dingen die opgebouwd moeten worden. Hoe monitor je wat er in de buitenwereld gebeurt? Hoe kan je daarop anticiperen? Dat is nu niet echt geborgd. Twitter ja, maar nog niet echt ingebed in de organisatie. Misschien dat een nieuw monitoringsproject bij de diensten daarbij kan helpen. RWG zakelijk heeft zijn eigen twitteraccount, webpagina waar discussie moet plaatsvinden, en een eigen onderdeel op de website; Zakelijk heet dat. Daar vind je alle nieuwsberichten, alle info. Deels wordt dat door ons beheerd. Twitteraccount ook, volledig in handen van Communicatieteam GPO, zakelijk, maar dat is heel breed. Maar wat er op de website gebeurt, komt uit alle hoeken en gaten. Daar heb ik geen regie over. Alles wat uit de GMW komt -zoals Inkoop- komt bij mij, maar Innovatie staat ook op de Zakelijke website. Regelmatig berichten op de website die daar niet thuishoren. Die komen uit een ander hoek en worden op onze site geplaatst. Dat is in die zin vrij diffuus.

2. Primaire doelen van de communicatie van uw organisatie

Belangrijkste rol voor mij -wordt me vaak verteld- is RWS een proactief gezicht geven naar het zakelijk segment. Wat is dan proactief? En welk gezicht wil je dan geven? En wat moet je referentie dan zijn? Daar is geen beleid op. Ook dat moet ik allemaal uitdokteren. Het is niet dat er geen visie is. Er zijn natuurlijk allemaal plannen gemaakt in het verleden. Er zijn Jaarplannen, maar die zijn erg op middelen gericht; we hebben een Nieuwsbrief, maar het achterliggende -wat wil je met communicatie uitstralen- dat is nog voor Zakelijk niet vastgelegd. We hebben wel de marktvisie, die wel duidelijke kaders aangeeft, hoe wij opereren, denken en communiceren. Dat zou dan vertaald moeten worden naar een project, of wanneer iemand een speech geeft, dit moet hij meenemen in zijn speech. Die vertaalslag moet nog wel plaatsvinden. Dit is nog wel een uitdaging om in te vullen. Er is nog betrekkelijk weinig geregeld.

- Kunt u de communicatiestructuur omschrijven?

Complexe structuur. Ik val onder GPO, communicatieteam is primair voor GPO, ik ben overkoepelend, en kijk ook naar kennis, ICT, PPO. Dat is de zakelijke markt die ik onder me heb. Overal zitten communicatiemensen. Dat is de structuur waarin ik moet opereren.

- Voldoet deze structuur?

Voldoet deze? Laat ik daar niet al te kritisch over zijn, maar ik vind het niet allemaal efficiënt georganiseerd. Als je ziet hoeveel communicatiemoeders betrokken zijn bij een vraag, dat kan echt wel efficiënter. Of de zoektocht die ik heb, als een journalist mij vraagt - zoals onlangs innovatie bij sluizen- bij wie moet ik in godsnaam zijn, iedereen wijst zo'n beetje naar elkaar, met als gevolg dat een zegt, dat doe ik dan wel, met andere woorden het is niet echt superefficiënt georganiseerd. Een bijkomend probleem is dat mijn rol nieuw is. Dit moet nog uitkristalliseren wat de bijdrage van woordvoerder Zakelijk nu precies is. En dat is ook niet een-twee-drie geregeld. De ene woordvoerder uit een regio zoekt heel snel contact met je, een ander denkt daar niet aan. Ook de samenwerking met de Bestuursstaf is best ingewikkeld. Want wanneer gaat iets naar de Bestuursstaf, want je wil niet dat iemand uit de regio bezig met een persbericht over aanbesteding, en langs mij en langs Bestuursstaf moet: lijntjes korter houden.

- Hoe beschrijft u de communicatiecultuur in uw organisatie?

Communicatiecultuur is gewoon wel open. Transparant. Weet niet wat ik er verder over moet zeggen. Mensen zijn zeer behulpzaam. Werk pas drie maanden hier, maar mensen zijn wel bereid te helpen. Niet alleen de communicatiemensen maar ook de specialist.

- Wat zijn de succescriteria voor communicatie in uw organisatie?

Succes? Goede vraag. Laat ik het beperken tot Zakelijk. Ik heb wel een beeld hoe wij ons moeten profileren in Zakelijk. Altijd in gesprek moeten zijn, een dialoog aangaan, op alle vlakken uitstralen. Transparantie, eerlijk, betrouwbaar. Dat soort kernwaarden moeten altijd terugkomen. En als dat lukt, heb je al winst geboekt. Ik geloof dat als je erin slaagt de luiken iets verder open te zetten, inzicht geven hoe opereren wij, en dingen doen zoals we doen, dat is ook winst. In verleden RWS kop in het zand, 'niets aan de hand' en dat heeft ervoor gezorgd dat er veel kritiek was. Belangrijk welke keuzes we maken en waarom. En markt: kom maar langs. En vertel maar eens wat je ervan vindt.

- Hoe wordt dat gemeten?

Worden deze kernwaarden gemeten? Nee. Er wordt niets gemeten op dit moment. Er wordt ook niets gemonitord op dit moment. In die zin staat alles nog wel in de kinderschoenen. Ben nu bezig met een voorstel - weet niet bij wie ik dit erdoor moet krijgen- om een Nieuwsteam voor Zakelijk op te richten, waar je het monitoren kan onderbrengen en productie van nieuwsberichten, blogs, filmpjes, LinkedIn-bijdragen. En dat zou een manier zijn om het meer gestructureerd te krijgen. Want de doelgroep is zo divers. Want een aannemer is echt anders dan de leverancier. Dat kan je niet met elkaar vergelijken. En dat is ook wel lastig.

3. Algemeen communicatie- en managementbeleid op uw locatie

- Op welke wijze worden centraal beleid en richtlijnen in uw organisatie gecommuniceerd?
Beschouwt u dat als efficiënt?
- Hoe communiceert u met andere afdelingen?
- Zijn er verschillen in de communicatie tussen afdelingen?
- Kunt u best practices en/of verbeterpunten noemen?

4. Communicatiemiddelenmix

- Welke geschreven, verbale en/of digitale communicatiemiddelen zet u in? Waarom? Is het succesvol?

Twitter, social media. Als woordvoerder zit je eigenlijk alleen maar achter een telefoon. Dat is de nauwe definitie van woordvoerder. Ik heb wel gemerkt dat ik niet alleen de woordvoerder ben, maar ook de communicatieadviseur. Het is niet zo dat de journalist mij elke tien minuten opbelt met brandende vragen voor een aanbesteding. Je bent meer een adviseur. Je moet dus meer proactief onderwerpen naar buiten brengen. Verder heb je het elektronisch magazine, Twitter, LinkedIn, twee Nieuwsbrieven, website. Intern ben ik niet zo bezig. Het kanaal afstemmen op je doelgroep.

- Vindt u de door u gebruikte mix optimaal?

Optimaal? Dit is een vrij compleet pakket.

- Welke social media gebruikt u en op wat voor basis heeft u een keuze gemaakt?

In Zakelijk zijn we niet zo goed met social media. Daar zouden we veel meer uit kunnen halen. Als een berichtje op de website komt, moet er ook een Twitterberichtje uitgestuurd worden. Wat prima is, maar als je gaat monitoren welke discussies plaatsvinden, op Twitter, blogs, LinkedIn waar groot deel van onze doelgroep zit, dan kan je er betere communicatie op in zetten. Dat zou wel winst zijn als je dat voor elkaar kan krijgen.

5. Sterke en zwakke punten van de organisatie t.a.v. de communicatie

Sterke punten. Ik had het over Zakelijk. Maar als je naar RWS-breed kijkt, dat is anders want daar is publieks-communicatie, en daar is RWS supergoed in. Maar daar ben ik niet van. Hoewel de onderwerpen wel raakvlakken hebben. Ik denk dat de lijnen en afstemming veel beter gaan. Mensen weten mij beter te vinden en ik de mensen. Inherent aan het feit dat ik hier drie maanden werk. Dat zal zich steeds verder ontwikkelen, bij de top is er wel een urgentie om te communiceren met de markt. Zij zien het als een belangrijke manier om in contact te komen met de markt. Dat is stap 1. Voor een goed communicatiebeleid. Steun van top en van andere directeurs. Als zij steun geven, wordt het makkelijker. Dat is wel heel belangrijk.

6. Concrete maatregelen voor verbetering van de communicatie

- Wat zijn de grootste obstakels?
- Hoe kunnen deze opgelost worden?

Communicatie met Zakelijk? Dat er nu een woordvoerder Zakelijk is, is een interessante ontwikkeling. En de volgende stap is dat men veel meer bereid is te communiceren met iemand. En openheid van zaken te geven. Dingen te vertellen zoals ze zijn. En niet om die luiken dicht te gooien. En ik denk dat dat een belangrijke ontwikkeling is waar we profijt van zullen hebben. Waarom zijn die luiken dicht en moeten ze opengehouden worden? Ja dat is een goede vraag, dat weet ik niet. Het is gewoon angst. Je ziet wel bij RDS dat er sprake is van risico-denken. En als je aan risico's gaat denken, kan je nooit communiceren. Ja er zijn risico's, maar ook kansen. Hoe zou je die angst kunnen weghalen? Puur door overredingskracht. Veel dingen uitleggen, het erover te hebben. En te laten zien dat het de enig juiste manier is om te opereren. En het help ook als de hoge heren duidelijk maken om maar langs te komen. Van top af, niet alleen intern, maar ook extern. Het helpt gewoon als de HID zegt "Zo moeten we communiceren". Dan kunnen andere mensen zeggen: "Als de grote baas zegt, dit is het beleid, dan gaan we dat ook zo doen". Altijd met mitsen en maren, maar toch. Dat is wel de richting die we op gaan.

- Hoe wordt dat financieel gerealiseerd?

Financieel plaatje? Dat weet ik ook niet. Weet alleen mijn functie is al uniek en wordt betaald door verschillende afdelingen, die allen 0.2 FTE hebben ingeleverd om een woordvoerder te hebben. Ooit is gewoon de behoefte ontstaan, twee jaar geleden. Er zal wel een discussie op gang zijn gekomen, ik weet niet precies hoe dat is verlopen, eerst als interim met opdracht om te kijken of het echt wel nodig is; de toegevoegde waarde. Geconcludeerd is dat het wel de moeite waard was. Ik weet wel dat er één persoon de drijvende kracht hier achter was. Maar die is nu weg, naar een andere organisatie.

7. Verleden, heden en toekomst

- Hoe communiceerde uw organisatie 10 jaar geleden, heden en in de toekomst?

10 jaar geleden weet ik niet, maar heb wel begrepen dat het erg reactief was. Niet of nauwelijks communicatie. Over 10 jaar? Weet het niet. Ik hoop iets proactiever. En dat imago van RWS nog beter wordt. Weet niet waar woordvoerder zullen staan, maar kan me voorstellen dat er meer centralisatie zal zijn. Wordvoerder meer centraler positioneerd.

- Welke ontwikkelingen ziet u in het gedrag en vaardigheden bij de werknemers nu en in de komende jaren?

Ontwikkeling in vaardigheden of gedrag? Kan ik niet echt beoordelen na drie maanden. Lastig. Ik kan me goed vinden in het advies van Berenschot: meer centrale aansturing. Of dat ander gedrag vraagt, weet ik niet. Ik vraag me weleens af als een woordvoerder in de regio besluit om een persbericht uit te sturen en bestuur zegt dat gaan we niet doen. Wie wint er dan? Escalatie-lijn. Als die zegt nee, dan is het nee. Of met scheve ogen naar Bestuursstaf wordt gekeken vanuit regio. Lijkt me wel lastig om te centraliseren omdat er zoveel communicatiepunten in het land zijn, hoe kun je dat in godsnaam doen?

Centraal beleid? Volgens mij wel. Je moet je vinger opsteken om informatie te krijgen. Publiekscommunicatie, wat Corporate Diensten in jaarplannen hebben opgesteld. Er wordt niet echt rekening gehouden dat er ook een zakelijke markt is. Dat is iets dat verbeterd kan worden. Publiek is gewoon heel belangrijk. Als je over de snelweg rijdt: die weg is van RWS, publiek is zo groot, dan moet dat de prioriteit zijn. Ook in de regio. En dat moet wel zo blijven. En zij hebben te maken met de mensen die klagen dat de weg gerepareerd moet worden. En dat heeft dan niets met de zakelijke markt te maken.

- Hoe gaat u die veranderingen gebruiken?

Zakelijke Markt is een andere tak van sport. Ondergeschoven kindje, is natuurlijk ook een uitdaging voor RWS. Voor Zakelijk ben ik nu een beleid aan het opstellen, wanneer communiceren we over een aanbesteding. Welke momenten, markt visie, dan hoop ik dat dat genoeg handvatten biedt om daar een slinger aan te geven. En hopelijk komt er dan meer communicatie naar boven. Het gaat ook over de inkoop, kennis etc etc. Hele spectrum. Zakelijk hoort er echt bij, alle stakeholders bedienen. Iedereen vindt het echt wel belangrijk, maar hoe verder dan??? Dat is niet geregeld.

- Welke maatregelen neemt u zelf op dat gebied?

Lastig. Ik kom van AFM vandaan. Een organisatie met 660 mensen en één communicatieafdeling met drie woordvoerders. Die hebben elk een portefeuille. En dat is wat ik gewend ben. Concreet en tastbaar en duidelijk georganiseerd. Hier heb je 150 woordvoerders rondlopen en 50 mensen die er wat mee doen. Persvoorlichting plus een communicatiekorps van 2% van totale bestand. Hoe is dat mogelijk? Daar kan je geen grip op krijgen op zo'n grote groep en dat kan je nooit vanuit Den Haag aansturen. Echt lastig om je rol te vinden. Organisatie is zo complex, zo moeilijk georganiseerd, niet normaal. Kostte me 2 maanden.

8. Afsluiting

- Zijn er vragen die ik niet heb gesteld en die u wel had verwacht in het kader van dit interview?
Een laatste opmerking?

Niet specifiek. Nee ik heb kans gekregen om duidelijk te maken waar ik zit. Je hebt wel veel vragen die formeel niet voor mij zijn. Vroeger was er een communicatiepersoon die graag alle middelen inzette, hier heb je weer een folder, maar of daar een idee achter zat kan je je afvragen. Ooit eens bedacht dat bij elke afdeling er een rek moest staan met folders, maar nu vragen we ons af willen we wel zoveel papieren folders? Waarom doen we dat eigenlijk? Die stap wordt inmiddels wel gezet. Als mensen ze willen hebben dan bellen ze wel. Online info. Laagdrempelig. Er zit veel beweging in het team, senior is weg; hoe verder? Maar een nieuwe komt. Ben heel benieuwd wat er met het Berenschotadvies gaat gebeuren. Iedereen vraagt zich af hoe verder. Ik vond het vergaande conclusies. En hoe ze het onderzoek hebben gedaan weet ik niet. Powerpoint-pack was beschikbaar, maar geen rapport gezien. Gemoederen lopen wel op heb ik begrepen. Er staat hard in dat er vooral uit de landelijke organisatie veel meer nieuws moet komen over communicatiebeleid en de oproep tot meer centrale aansturing. Ik denk niet dat de regio's daar gelukkig mee zijn.

Interview 9

Orchida Banchoe - Senior communicatieadviseur bij CIV

1. Uw positie in de organisatie

- Wat is uw functie, taken en verantwoordelijkheden?

Ik ben senior communicatieadviseur bij de CIV. Ik heb 50% interne communicatie in mijn portefeuille en 50% externe communicatie en daar zit ook crisiscommunicatie bij. Verantwoordelijkheden zijn heel breed, van alles en nog wat. Allrounder, en dat heeft zijn voordelen en nadelen. Ik maak deel uit van een superklein communicatieteam, met zijn tweeën, met afdelingshoofd zitten we in een best wel complex krachtenveld.

- Met wie of welke functies/stakeholders communiceert u regelmatig?
- Kunt u het krachtenveld t.a.v. communicatie waarin u opereert omschrijven?

We hebben natuurlijk de Corporate communicatielij, goed, geeft duidelijkheid en richting. We hebben ook een HID-sturingslijn, en dat is af en toe best een lastige. HID heeft een heel eigen beeld wat communicatie zou moeten doen. Voor hem is imago heel belangrijk. En dat kan weleens wringen met hoe Corporate is ingestoken. Bijvoorbeeld bij interne communicatie wordt dan gezegd er moet meer in de organisatie worden gedelegeerd, wij voeren meer regie en dan moet je daar niet aankomen. Er is best wel een spanningsveld, hij heeft ook een eigen communicatieadviseur meegebracht, die als PA voor hem functioneert. Op zich gaat dat wel goed, maar gelijktijdig dat zij ook artikelen plugt, en wij er pas bij betrokken worden als alles al kant-en-klaar is het artikel dan al kant-en-klaar is... Moeten wij dan de bestemmingen doen met Bestuursstaf, dat is dan vaak last minute, dat is niet prettig omdat je niet vanuit de Corporatelij hebt kunnen adviseren. Je kan je rol niet pakken, en vervolgens kan je ook niet Bestuursstaf inzetten, een lastig spanningsveld. Is menigmaal geëscaleerd. Het blijft zoeken. Als ik kijk naar het krachtenveld intern, wat je ziet is dat mensen willen werken aan zichtbaarheid. Wat ik een heel positieve ontwikkeling vind, is dat vanuit de verschillende directies nu Nieuwsbrieven zijn, met communicatieberichtjes, dat gaat heel goed. Maar het is nog te veel een adhoc gebeuren. Dan worden we last minute ergens bij betrokken, van "Joh, wat vind je hiervan? Jullie moeten iets doen, helpen", en dat komt dan dwars door ons werk heen. Ik denk dat dit overal wel is, maar bij ons is dat erg vaak het geval. Dus veel adhoc dingen die we krijgen, bijvoorbeeld media. We hebben als landelijk organisatieonderdeel een rare positie, omdat wij niet specifiek woordvoering doen. Als we contacten hebben met de media, lastig, moet ik altijd shoppen of bij Bestuursstaf, of bij een organisatieonderdeel en vragen "zouden jullie die woordvoering willen doen". Maar goed als er persvragen zijn, zorg ik ervoor dat er op inhoud conceptantwoord is, Q&A, dat betekent nogal wat. Is dat wel zo wenselijk? Ik heb nu ook de opdracht meer proactief naar de pers te zijn. Maar wat als er vervolgvragen komen, snap je. Lastig. Wat ik ook zie is 'site security', -dat zit bij ons- dat wordt steeds belangrijker en wordt niet overal herkend in RWS, maar daar gaan we hard aan werken. Daar zie ik iets wringen. HID is zeer voorzichtig en terughoudend, en als ik kijk naar de 'chief information security officer' die het boegbeeld is, de woordvoerder, die wil best wel wat proactiever naar buiten treden. Daar zit een lastig iets in. Elke keer: wel, niet, wel, niet. Hoe zit dat dan? Maar ik volg altijd de HID, en laat een andere organisatie dat maar oppakken. Dat zijn wel dingen die spelen. We hebben ook met marktpartijen te maken. Die vinden het fantastisch om te etaleren dat ze een RWS -contract hebt binnen gesleept. Dat moet je dan temperen, het enthousiasme, en gelijktijdig probeer ik wel de kansen te pakken. Om samen een persbericht uit te brengen, of als ze iets doen, een quote inbrengen. Ik probeer er dan wel zo in te steken dat ze niet als preferred partner eruit komen.

- Communiceert u ook naar buiten toe? Op welke manieren? En wat zijn hier de uitdagingen?
- Voorbeelden van succesvol en minder succesvol?

Naar buiten? Via berichten via het Intranet, persberichten, maar ik hang zelf ook aan de telefoon. Dat doe ik echter niet zo vaak als ik zou willen doen. Maar dat heeft te maken met een heel drukke portefeuille. Bijvoorbeeld: ik krijg van de organisatieadviseur een verzoek om mee te doen aan programma RTL-Z. Dat vind ik nogal wat: het zou best wel kunnen dat het een gesponsord interview is. HID wil het waarschijnlijk graag, dus hoe ga je manoeuvreren om er een win-win van te maken? Aantal vragen opgeschreven waar ik antwoord over wil hebben, wat zijn de mogelijkheden om onbetaald dat interview te doen, bv over de e-strategie? Het blijft zoeken, en ik let er op. Word ik strak gehouden? Ben iemand van de hiërarchie, en van: met een mond naar buiten spreken, dat je herkenbaar bent. Dan heb je je aan allerlei do's en don't-s te houden, want de minister is ook verantwoordelijk voor de uitspraken die wij hier doen. Je wil niet dat een minister of DG in de problemen komt. Daar ben ik erg sensitief over.

- Zijn er beperkingen, instructies hoe u communiceert naar buiten? Hoe bent u op de hoogte gebracht van deze instructies?

Diverse richtlijnen om te weten hoe je extern moet communiceren: woordvoerdersoverleg, landelijke communicatieoverleg. Je spreekt met collega's, dan krijg je ook mee wat er speelt. Duidelijk. Er is een Gele Brief over persvoorlichting, wat we dan doen is het pakken van alle Gele Brieven en Corporate communicatielijnen en dat verwerken we in ons Jaarplan. Dat is een vertaling wat in Corporate wordt afgesproken. Soms niet.

- Van wie ontvangt u signalen van buiten en hoe stemt u dit intern af?

We hebben de opdracht om de persvoorlichters- en piketfunctie in te vullen, als er iets is in het weekend. Ik check altijd de telefoon. Dit is een uitdaging. Als er wat speelt, krijg ik het wel door. Bijvoorbeeld een artikel op zaterdag in de Volkskrant, over cybersecurity en infrastructuur, ging over de Afsluitdijk. Ik werd ingeseind door mijn man, die leest de Volkskrant in het weekend, hij zei "Pas op dit gaat spelen"; en kreeg een berichtje ook van een collega dat het ging spelen, en wat ik dan doe is: ik reageer dan met Berry -security information officer-, het contact met Operations Centre. "Ik heb daar notitie van genomen, Q&A achter de hand, kunnen we aanscherpen, we zitten daar bovenop, ik zal Bestuursstaf inzien, of heb dat al gedaan". En wat ik dan doe is meteen e-mailen naar Stefanie. En andersom doet zij dat ook. Dat gaat fijn.

2. Primaire doelen van de communicatie van uw organisatie

Toegevoegde waarde van informatievoorziening (IV). ICT, applicatie, cyberbeveiliging, voor RWS het behalen van haar operationele doelen. Zichtbaar maken, IV is niet alleen computers/printers. Gaat om veel meer. Veel onzichtbaar, maar uitdaging. HID is ook CEO van RWS en heeft een heel scherpe visie. Zijn e-strategie helpt enorm. Mooie kapstok, met heel mooie voorbeelden die je kan laden. Dat helpt. Wordt alleen maar belangrijker. Wij hebben hier Security Operations Centre (SOC), monitort 24/7. Veiligheid van de netwerken, daar zijn ze ook heel goed in.

- Kunt u de communicatiestructuur omschrijven?
- Voldoet deze structuur?

Structuur? We worden geleefd door de waan van de dag. Een moment met Stephanie. Het zit vooral bij intern communicatie. Als ik niet weet met wie contact, vraag ik het mijn collega's. Gaat snel. Intern weten we wel wie goede informatie levert. Structuur werkt, maar is wel met z'n tweeën ploeteren af en toe.

- Hoe beschrijft u de communicatiecultuur in uw organisatie?

Cultuur? Pakken op, zeggen niet snel nee, investeren in relaties met collega's. Vaker gehoord, communicatie is niet zichtbaar, doen ze het goed, dat is lastig. Steeds meer, via Nieuwsbrief. Ik weet niet of er een open cultuur is, in de zin van veilig. Weet niet of je alles kan zeggen wat je wil. Maar of je je als medewerker niet veilig zou voelen om wat te zeggen? daar ben ik het niet mee eens. Weet niet. Lastig.

- Wat zijn de succescriteria voor communicatie in uw organisatie?

Succes? Trots op een artikel dat ik heb geplugd. Werd heel snel een hoofdartikel. Dat is gaaf. Podium krijgen om aan de hand van mooie voorbeelden, de buitenwereld te laten zien wat we doen. Hoe belangrijk het is. Dus zichtbaar zijn is belangrijk. Het etaleren van projecten. Dat vergt ook wel meer durf van mijn collega's, wat ik merk is dat doen we gewoon, zelfs de meest briljante dingen vinden mensen gewoon. We willen ook niet zo snel naar buiten treden. Daar zijn nog wel kansen. Wat je ziet er zijn zoveel slimme mensen, knappe koppen, zij denken heel technisch en de wereld is of zwart of wit. Als jij dan zegt vanuit communicatie ik pak deze lijn op en deze, en daar schrijf ik een verhaal over, willen zij alle nuances, alles terugzien in het verhaal. En dat kan dus niet. Dat is uitdaging om er met elkaar uit te komen. En als dat lukt is dat gaaf en zij zien dat ook. Geen probleem om een interview te doen voor een technisch blad, dat gaat het wel, maar als het iets anders is...

- Hoe wordt dat gemeten?

Gemeten? Maandelijksse rapportage. Omdat we kritiek kregen, zo van "Wat doen jullie allemaal?". Maandelijksse verantwoording, we werken met een soort prioriteitenlijst, en dan geven we aan dat en dat hebben we gedaan, op die prioriteiten, en dit is er adhoc tussen gekomen, en daarbij ook een urenverdeling. En zo krijg je inzicht wat je doet. Voor de toekomst: dit wil ik doen, 10 artikelen, twee klaar, en daar moet ik een stap verder doen. Wat wij gaan doen is leuk: de 'Topdesk'- systeemapplicatie: dan kunnen collega's die iets willen de vragen via Topdesk aan ons door geven. Inzicht wat binnenkomt, tijd, resultaat. En dan hoeven we niet terug te kijken wat we hebben gedaan, maar komt dat automatisch er uit rollen. Super. Ja, het gaat binnenkort lopen. Zelf mee gekomen? We waren op zoek naar een tool die inzicht kon verschaffen in wat we allemaal doen. Dit gaat ons helpen. We zitten bij de CIV, dus moeten we ook een beetje digitaal doen. Wij zijn de voorlopers, zo zou dat moeten zijn. Ik zou daar graag meer ruimte voor willen hebben. Ambitie? Wat ik wel heb gedaan in jaarplan, toevoegen wat wij kunnen met innovatieve communicatiemiddelen. Die nu mogelijk zijn vanuit IT. 3D video van Velsertunnel is beschikbaar. Wat mijn collega's hebben gedaan van innovatie, visualiseren, snelweg voor droness. Ik heb voorgesteld een 3D film over CIV te maken (informatievoorziening ICT en data), lijkt me heel gaaf, maar is even op hold gezet. Dat soort dingen moet je gebruiken.

3. Algemeen communicatie- en managementbeleid op uw locatie

- Op welke wijze worden centraal beleid en richtlijnen in uw organisatie gecommuniceerd?
- Beschouwt u dat als efficiënt?
- Hoe communiceert u met andere afdelingen?

Interne en externe communicatie. Interne gaat supergoed, want dan wordt er echt ook 'bottom up' gewerkt, input vergaard van een aantal collega's, dat werkt door in de beleidskaders die worden ontwikkeld, dat komt gezamenlijk tot stand, en dan wordt het samengebracht totdat het een akkoord is, en via een Gele Brief krijgt de HID de opdracht om het uit te voeren. Dat vind ik erg goed. We hadden gisteren een sessie met LCL -daar zaten we ook- over: hoe gaan we het doen met die communicatiekaders? Daar wordt ook de input opgehaald van de medewerkers, en zo krijg je dan wel een gedragen stuk. Dat vind ik heel positief. Als dat via een Gele Brief daarna bij ons wordt neergelegd, is het niet iets dat uit de lucht komt vallen maar het is herkenbaar, toepasbaar. Het landt makkelijker. En het is niet vanuit een ivoren toren geschreven. Met praktijk. Dat vind ik heel positief van RWS. Ja, dit is efficiënt. En dan heb je 1 keer per kwartaal dat je bij elkaar bent en je bespreekt hoe het is gegaan; hoe heb je het uitgevoerd? Waar loop je tegenaan? Wat zijn de best practices? Een wat was minder goed? En zo leer je van elkaar. En dat vind ik goed van RWS dat je een 'lerende community' bent en samen die stap vooruit maken. Echt top.

Extern eigenlijk hetzelfde. Je hebt het woordvoerdersoverleg, daar zitten we eigenlijk iets minder sterk boven op. Bij ons nog steeds volgend. Nog niet heel veel ruimte om proactief naar buiten te treden. We vullen de communicatiekalender niet. Blijft lastig. Focus niet op dat stukje omdat we met weinig mensen zijn. Ik probeer waar ik kan te pluggen. Erg zoekende. Zelfde als interne communicatie. Bottom up, via Gele Brief. In externe communicatie klinkt de stem van de regio's flink door, landelijke organisatieonderdelen moeten af en toe roepen "He, er is geen omgevingskoers, wij werken met andere kaders- niet dicht bij strategie-, er zitten verschillen in". Focus moet daarop liggen.

- Zijn er verschillen in de communicatie tussen afdelingen?

Andere afdelingen intern? Er wordt te weinig gecommuniceerd, te weinig structureel. Ik zou een voorstander zijn dat we vaker in het MT zouden zitten, om geluiden en best practices op te halen: waar zijn de kansen? hoe kunnen we meer externe beleid vullen? zichtbaar, willen we dat wel? Ik zou meer willen. Het is neergelegd in een Jaarplan. Liggen hier kansen om daarmee in het MT te gaan staan en van gedachte te wisselen. En elkaar

te versterken. Om daarmee uit dat adhoc-gebeuren te komen. Duidelijke keuzes maken, daar en daar gaan we voor. Dat laten we liggen, maar is moeilijk. Misschien een groeiproses. Laten zien dat de belastingcentjes wel goed worden besteed, want die dijken en sluizen zijn gewoon veilig! Oké, je kan nooit 100% veilig doen, maar goed. We zitten er wel bovenop in RWS.

- Kunt u best practices en/of verbeterpunten noemen?

Best practices? Laatst een leuk gesprek gehad. Binnen CIV, de data ICT-dienst, mensen in spijkerbroek, T-shirt, slimme mensen, en daarnaast ICT mensen strak in het pak, heel snel, daar zit een wereld van verschil in. Wat je ziet is dat alles om die ICT draaide. Het ging om systemen en applicaties, en data leek minder belangrijk; terwijl data is waar het om draait. Zonder data over bijvoorbeeld de waterstanden kunnen wij onze taken niet uitvoeren. De mensen van data vonden zich een ondergeschoven kindje, en ik kreeg een vraag "Kun je nadenken over een communicatie-aanpak, want we willen onze diensten bekend maken". Je gaat met de mensen om tafel zitten, je merkt dat eruit hetzelfde dingen komen, waarvan ik zeg dat is leuk. Bepaalde datadiensten. Het is eigenlijk data op de kaart zetten. Kunnen we dat gebruiken als algemene noemer. We gaan roadshow organiseren want data is niet saai en alleen maar statistieken. Het gaat erom dat zichtbaar te maken, over tafel schuiven, te visualiseren. Ze zijn onwijs trots, en dat vind ik leuk. Best practice: dat mensen open staan voor jouw ideeën, durven te experimenteren, en het gewoon gaan doen.

4. Communicatiemiddelenmix

- Welke geschreven, verbale en/of digitale communicatiemiddelen zet u in? Waarom? Is het succesvol?

Berry wil Nieuwsbrieven hebben, dus hij krijgt ze. Hij wil ook meer op Intranet. We hebben CIV info, infomeren via email vanuit bijvoorbeeld een van de directeuren. Over organisatie-overstijgende zaken. Fact sheets etc.

- Vindt u de door u gebruikte mix optimaal?

Ik vind het niet dat we een optimale mix hebben. Als je het hebt over innovatieve dingen, ik had het idee opgebracht over een blog. Naar Berry. Vond hij leuk, heeft het een tijd gedaan, vervolgens om security-reden konden wij het filmje niet meer converteren zodat het niet meer liep op Intranet. En tot op de dag is dat een hel. Ik zou zelf veel meer met AV-middelen willen gaan werken, maar dat blijft lastig. Inhuren is een gedoe, mogen we niet, en te weinig tools om het op Intranet te zetten, te ontsluiten. Echt heel jammer. Ik zou ook graag meer visualisatie tools willen hebben. Ik ben hartstikke jaloers op PPO, die hebben een camjo. Ik sprak met een collega, die had een dochter die een filmpje –ze werkt voor lokale omroep- had gemaakt abseilen in een ronde USRA over de Brienoordbrug. Hartstikke gaaf. Ik heb gevraagd hoeveel dat zou gaan kosten om voor ons wat dingen te doen. Daar kunnen we misschien iets mee doen en als dat maar een paar honderd euro kost, krijg ik het er misschien doorheen. Ik ben echt niet handig en ken mijn beperkingen. Het zou gaaf zijn als vanuit Corporate meer innovatieve tools worden aangeboden. PPO is ook een beetje schimmig aan het opereren. Innovatieve toolbox. Mensen willen dat ook. Klagen, en dan wordt gezegd, jij bent toch van de CIV, jij moet dat toch regelen. Nee ik krijg dat niet geregeld. Ben in gesprek met Corporate, er komt iets aan, haken en ogen en dat ligt bij de CIV, je zit dus in een loop. Daar zie ik echt wel kansen om die toolbox wat innovatiever te maken, aansluiten bij het nieuws. Ik zou heel graag meer willen werken met dashboard, liefst met dashboard om te zien wat er wordt getwitterd, wat er verschijnt, wie dat zou moeten weten. Dat soort dingen zie ik echt wel voor me. Dan pas ga je de interactie aan.

- Welke social media gebruikt u en op wat voor basis heeft u een keuze gemaakt?

Social media doen we te weinig mee. Yammer. Jammer. Geen idee waarom niet. We hebben wel een LinkedIn pagina. Dat is voor de zakelijke markt. Twee jaar geleden tijdens 'de marktdag', kwam tijdens een sessie naar voren dat 'de markt' graag betrokken zou willen worden aan de voorkant. En zou willen meedenken bij dilemma's. En dan wordt dat zo ingezet.

5. Communicatie-uitdagingen van de organisatie

Uitdagingen zijn de communicatiestructuur, om structureel info naar boven te krijgen. Een proactief persbeleid en invulling geven, en dit met z'n tweeën moeten doen.

6. Concrete maatregelen voor verbetering van de communicatie

- Wat zijn de grootste obstakels?

(zie antwoord bij vr.6)

- Hoe kunnen deze opgelost worden?

Oplossing? Zet er iemand bij, meer samenwerken met WGL, 15 communicatieadviseurs. Info ophalen betekent dat mensen moeten weten waar ze terecht kunnen, vaker in een MT, stevig aanhaken bij een directeur, serieus worden genomen door de organisatie. Voor ons zie ik ook een uitdaging om onze DG meer te voeden met IV-dingen. Met Menno de afspraak gemaakt om -vanuit de CIV- meer kant-en-klare 'speech content' aan te geven met meer sprekende voorbeelden. Dat wordt op zich wel goed ontvangen. Ik heb het bij mijn collega's gevraagd, maar toen bleef het stil. "Zijn er meer onderwerpen die in aanmerking kunnen komen voor een speech, kom bij mij maar terug", maar het bleef stil. Ik zit in waan van de dag en laat het liggen. En dan denk ik er plotseling weer aan. Je doet onwijs veel, maar vaak niet gericht. Je komt er niet uit.

Sterke punten, wat het Onlineteam doet. Ze lopen enorm vooruit. Een heel frisse, jonge club, die gewoon ook durft, experimenteert, kennis deelt, en dus de hele organisatie meetrekt. Ik heb daar bewondering voor. Ze hadden verleden jaar ook een prijs gewonnen, iets met de website? Echt een topclub. Daar vind ik RWS echt heel goed. Dat is leuk, hoewel ik er niet zo dicht op zit als ik zou willen, maar dat je dat wel meekrijgt. Dat je ziet hoe zich dat vertaalt. En erg trots, hoeveel Twittervolgers ze hebben. Zoveel keer overgenomen. Ja het is een nieuwe samenleving. Jonge mensen die het omarmen.

- Hoe wordt dat financieel gerealiseerd?

7. Verleden, heden en toekomst

- Hoe communiceerde uw organisatie 10 jaar geleden, heden en in de toekomst?

Ik was er niet, ben er 5 jaar. Binnen CIV: was grote club -over de top-, langzaam steeds kleiner, en het lijkt dat we steeds minder serieus worden genomen. Lastig, we maken wel meters, maar of het afvlakt, ambitieus voor ons, doen we ons best, maar niet van "zo, we nemen deze stap". We proberen onder controle te blijven. Jammer.

Toekomst, leuk, ik zie elke medewerker communiceert direct naar buiten. Een netwerksamenleving, iedereen is een speler in een netwerk; keyspelers om zich heen; internationaal, krijgt informatie overal vandaan, voor de ontwikkeling van producten en diensten, automatisch. Ik zie applicaties die zelf persberichten maken en de wereld insturen. Projecten communicatie met een paragraph. Waarom niet automatisch. Veel meer automatisch, en zelflerende systemen, Big Data, kennis over de mensen: is hij een ochtendmens? een avondmen? behoefte aan welke info? Wanneer kan je die het beste geven? Welke behoeften heeft de organisatie om te delen, automatisch tot stand, zodat jij de info op maat krijgt. Dat zie ik dan voor me op een dashboard, of telefoon. Automatisch en Big data. Voorspellen van dat speelt in de samenleving, dus ... Data gaat een grote rol spelen. Big data artikel. Het is van deze tijd, er gebeurt zoveel. Er is wel een ding met privacy, belangrijk, maar misschien is dat al weg.

- Welke ontwikkelingen ziet u in het gedrag en vaardigheden bij de werknemers nu en in de komende jaren?
- Hoe gaat u die veranderingen gebruiken?
- Welke maatregelen neemt u zelf op dat gebied?

Ontwikkeling, gedrag en vaardigheden. Mensen worden steeds communicatiever, zelf acterend. Minder afgeschermd, meer interactie. Ook kenniskracht benutten van de samenleving. Ik zou gewoon een dashboard willen hebben en de signalen naar binnen willen halen, en een beeld krijgen van wie zijn je medewerkers, ik zou daar mee willen experimenteren. Hoe zou je dat tot stand kunnen brengen? Lijkt me gaaf. LCO: hoe zie je Corporate Communicatie Plan. Ik krijg dan het beeld voor me: er gebeurt heel veel, binnen elke organisatieonderdeel heeft zijn eigen Jaarplan, met zijn eigen accenten, maar basically gaat het wel over hetzelfde. Wat is dan de added value van een Corporate verhaal? Moet inspirerend zijn en dat betekent niet alleen met teksten, maar ook met beelden, en een dashboard, daar zou je veel meer mee kunnen. Daar is meer mee mogelijk. Gebruikmaken van Big data om voorspellingen te doen. Dat gaan we steeds meer en meer zien. Kansen, soms niet, maar dat hoort erbij. Wat ik zie als ontwikkeling dat RWS steeds meer gaat 'vermarkten', diensten levert voor betaling aan ander partijen. AIS-infra is systeem dat bestaan uit masten langs vaarwegen, die ontvangen en zenden signalen uit, van passerende schepen. Dan weet je welk schip, waar vaart. Welke lading aan boord. Stel dat er een ongeluk plaatsvindt, dan weet je die schepen hebben die en die lading, wel of geen risico voor de volksgezondheid, een heel mooi verhaal. We doen dit ook in Amsterdam en de gemeente Amsterdam neemt die AIV-gegevens van ons af, tegen betaling. Want op basis daarvan weten ze welke schepen er varen, en dan kunnen ze heel goed checken of die schepen beschikken over de juiste vergunningen. Betere handhaving. En dat ga je steeds meer zien. Het gaat zelfs zover: je hebt reddingsvesten, uitgerust met bepaalde sensoren. Dus stel dat jij in het water valt en daar is een AIV-mast in de buurt, die ontvangt het signaal en dan weet je dat er iemand in het water is gevallen. Dat is heel gaaf. Gelijktijdig zie je dus ook de 'security'(problemen) van dit alles..... Iemand neemt het Twitteraccount van de DG over?

8. Afsluiting

- Zijn er vragen die ik niet heb gesteld en die u wel had verwacht in het kader van dit interview?
- Een laatste opmerking?

Wat gaat er gebeuren met conclusies? Mooi actueel onderwerp.

Interview 10

Saskia Dijkma - Communicatieadviseur bij RWS Noord-Nederland en persvoorlichter

1. Uw positie in de organisatie

- Wat is uw functie, taken en verantwoordelijkheden?

Ik ben Saskia Dijkma, communicatieadviseur bij RWS Noord-Nederland en persvoorlichter, en ik ben communicatieregisseur op verschillende projecten en dossiers van RWS Noord-Nederland; nou, persvoorlichter en woordvoerder.

- Met wie of welke functies/stakeholders communiceert u regelmatig?
- Kunt u het krachtenveld t.a.v. communicatie waarin u opereert omschrijven?

Intern hebben wij veel te maken met de afdeling waar de omgevingsmanagers in zitten, projectmanagers, de collega's van NOW en de basisinstallatiemanagers zijn de belangrijke interne spelers; en natuurlijk BT is de belangrijkste opdrachtgever voor ons, dus dat is ook een belangrijke partner en stakeholder.

Extern bij ons is de pers de grootste en belangrijke stakeholder; en gemeenten, waterschappen.

Natuurorganisaties in wat mindere mate, zoals Staatsbosbeheer, die mogen we daarbij rekenen, en Natuurmonumenten. Die partijen met name.

- Communiceert u ook naar buiten toe? Op welke manieren? En wat zijn hier de uitdagingen? Voorbeelden van succesvol en minder succesvol?

Naar buiten toe communiceren doen we op verschillende manieren. Wij zijn zo ingericht dat vanuit de projecten communicatie georganiseerd wordt via een project-communicatieadviseur; wij zijn verantwoordelijk voor de inhuur van die adviseur en die adviseur maakt gebruik van uiteenlopende middelen om met allerhande stakeholders te communiceren. Dat gaat in de vorm van nieuwsbrieven, de website, Twitter en andere social media. Maar wij maken die middelen zelf niet: wij zetten ook niet in –vanuit mijn rol in ieder geval niet-, niet vanuit de afdeling communicatie in de regio. Dat gebeurt vanuit Projecten en dossiers bij de projecten zelf door de communicatieadviseurs. Waar wij wel van zijn, op onze afdeling, is dan met name ook de perscommunicatie. Dat kan zijn door middel van persmomenten organiseren, persberichten uitdoen, persuitnodigingen sturen, invalshoeken opzetten/ opschrijven zeg maar, en daar pers mee benaderen... dat soort middelen.

- Zijn er beperkingen, instructies hoe u communiceert naar buiten? Hoe bent u op de hoogte gebracht van deze instructies?

Beperkingen/instructies? We hebben natuurlijk te maken met het landelijk communicatiebeleid, de kaders en richtlijnen die er landelijk door de Corporate Dienst worden afgegeven. Wij worden daarmee bekendgemaakt door o.a. de Bestuursstaf en de Corporate Dienst; die geven ons bepaalde handreikingen en daar werken wij mee.

Ja, en op zich werkt dat wel. Dat is wel heel generiek.... ja er zijn zoveel kaders en richtlijnen, en het een is makkelijker terug te vinden ook dan het andere.. Kijk, zo vind je veel op Intranet, daar kun je veel van die richtlijnen en kaders vinden, maar andere zaken zijn weer moeilijker te vinden. En soms mist er ook wel landelijk beleid, of landelijke woordvoering; er zijn dan thema's die toch wel interessant zouden kunnen zijn. Een voorbeeld? We worden regelmatig benaderd door documentairemakers, filmmakers die een samenwerking met ons aangaan, theatergroepen, musea en noem maar op. Nou, wat zijn de kaders en richtlijnen daarin? Zeg maar: wat mag wel, wat mag niet? Financieel, in natura? Noem het maar op; en dat is dan best nog wel een zoektocht. En daar vind je op Intranet dan wel het een en ander over, maar het is allemaal nog niet zo in beton gegoten... dus dat is een voorbeeld van iets wat nog wel complex kan zijn.

- Van wie ontvangt u signalen van buiten en hoe stemt u dit intern af?

Signalen van buiten? Die ontvangen wij vanuit de verkeerscentrales en onze meldposten. En vanuit de interne organisatie vanuit onze Crisisorganisatie, dus vanuit een officier van dienst, vanuit de adviseur crisisbeheersing. En uiteraard monitoren wij de on- en offline media, en naar aanleiding daarvan pikken wij ook signalen op.

En dat verschilt natuurlijk. Als we met een crisis te maken hebben dan komt onze Crisisorganisatie in actie. Dat wil zeggen dat we vanuit een adviseur crisisbeheersing worden benaderd en op de hoogte worden gesteld van een crisis. Dan kan het zijn dat een crisis wordt opgeschaald naar een bepaalde fase, en dat er dan een regionaal crisisteam samenkomt en dan vervullen wij daarin de rol van adviseur crisiscommunicatie. En vanuit die rol gaan wij dat verschillende communicatie-acties opzetten.

Meer intern-gericht zijn onze eerste aanspreekpunten de basisinstallatiemanagers en de omgevingsmanagers, afhankelijk van het type issue of persvraag die speelt. Gaat het bijvoorbeeld over een project dan komen we terecht bij ofwel de project-communicatieadviseur of bij de omgevingsmanager, soms bij de projectmanager – afhankelijk van wie er beschikbaar en bereikbaar is-. Omgevingsmanager is de eerste ingang en als het gaat om meer beheer- en onderhoudsvraagstukken dan komen we binnen bij ofwel de basisinstallatiemanager, of de verkeersdeskundige of nautisch deskundige. Dat (laatste) hangt af of het droog of nat is.

Deze zijn goed bereikbaar? Ja dat klopt. Het is soms wel complex... Als we b.v. meerdere vragen hebben vanuit de pers, die verschillen qua onderwerp of zo, dan moeten we vaak wel verschillende personen binnen de organisatie benaderen en dat is altijd wel een hele tijdrovende klus om dan een vraag beantwoord te krijgen. Het is niet zo makkelijk dat we dat dan bij een persoon in het district neerleggen en dat die het dan even voor ons gaat uitzoeken.

2. Primaire doelen van de communicatie van uw organisatie

Ik denk dat we gewoon open en transparant moeten communiceren. Dat ook een belangrijk doel moet zijn ook van onze communicatie, om onze gebruikers en stakeholders tijdig en van betrouwbare informatie te voorzien.

- Kunt u de communicatiestructuur omschrijven?
- Voldoet deze structuur?

Omgevingsmanagers, bestuursstaf, corporate dienst, HID's: bestaande structuur bevalt? Ja op zich voldoet dat wel. Omdat ik hier al wat langer werk, weet ik vaak wel bij wie ik moet zijn. Als je hier nieuw binnenkomt is dat wat complexer. Maar het is vaak wel dat je zoveel mannetjes nodig hebt om je vragen te beantwoorden, en dat die mannetjes dan ook net beschikbaar en bereikbaar moeten zijn.. dat maakt het soms kwetsbaar. Als bijvoorbeeld net een collega ook net de enige is die iets van de inhoud weet en die collega is er niet; dan kom je dus niet verder en dat maakt het wel lastig.

- Hoe beschrijft u de communicatiecultuur in uw organisatie?

De communicatiecultuur. Ik denk dat we soms nog wat teveel vanuit angst handelen, te bang zijn of teveel kijken naar de risico's. Dat we risico-gedreven communiceren in plaats van kijkend naar de kansen en die benutten om b.v. mooie publiciteit te genereren. Ik denk dat daar nog wel een slag gemaakt kan worden, al hebben we daar al wel een hele slag gemaakt, maar dat we dat nog meer zouden kunnen doen. Ja, en in afstemming denk ik dat we af en toe het onszelf wel heel moeilijk maken doordat communicatie over heel veel schijven afgestemd moet worden, waardoor het soms een compromis wordt of niet slagvaardig genoeg meer is.

(Langs ieder loket) Dat is niet alleen structuur, maar ook wel iets van cultuur: mensen die zich gepasseerd voelen als ze niet betrokken zijn aan de voorkant, dat is ook wel een cultuuraspect.

- Wat zijn de succescriteria voor communicatie in uw organisatie?

Criteria die belangrijk zijn: korte lijntjes, toch een bepaald mandaat waarmee je snel kunt schakelen, zonder dat het daar gebeurt en het op hoog niveau moet worden afgestemd.

Het is succesvol als we tijdig betrouwbare informatie naar buiten sturen en zo je grip houdt op je boodschap, voordat andere stakeholders er met jouw verhaal vandoor gaan.

- Hoe wordt dat gemeten?

Vanuit Noord-Nederland, waar ik opereer, meten we (dat) onvoldoende wat het effect is van al onze inspanningen... dat komt ook omdat we ons monitorend storen: dus bijvoorbeeld online- en mediamonitoren die hebben we nu eigenlijk onvoldoende. Dus we kunnen niet goed genoeg zien wat het effect is van onze inspanning.

3. Algemeen communicatie- en managementbeleid op uw locatie

- Op welke wijze worden centraal beleid en richtlijnen in uw organisatie gecommuniceerd? Beschouwt u dat als efficiënt?

Als wij vanuit de bestuursstaf gevoed worden op nieuwe richtlijnen en kaders dan delen wij die – waar nodig- met andere betrokkenen in de organisatie. Dus als omgevingsmanagers dat moeten weten dan spelen wij die informatie aan hen door. Dat geldt ook voor project-communicatieadviseurs. En daarvoor benutten we ook ons Intranet. Dus zo communiceren wij dat weer door in de organisatie.

LCO vind ik een hartstikke goed initiatief. En we zijn nu natuurlijk bezig met een bureau om een nieuwe communicatiestrategie op te zetten en ik vind het goed dat de regio's daar aan de voorkant bij betrokken worden om input te leveren. Hetzelfde geldt voor de totstandkoming van het Jaarplan; dat was vorig jaar nog best een taai proces, maar we hebben dit jaar weer geïnvesteerd om het te versimpelen voor 2017, dus ik vind dat daar wel goede slagen gemaakt worden.

Efficiëntie verschilt per onderwerp, ik denk dat het op zich wel goed verloopt via de lijn van de senior communicatieadviseur en dat die het weer doorgeeft aan zijn/ haar collega's in de regio. Dat gaat op zich wel goed.

- Hoe communiceert u met andere afdelingen?
- Zijn er verschillen in de communicatie tussen afdelingen?
- Kunt u best practices en/of verbeterpunten noemen?

Communiceren met andere afdelingen, b.v. andere regionale diensten... Ja, ik denk nog niet dat we helemaal als één RWS opereren. Ik heb wel het gevoel dat we soms in regio's het wiel opnieuw uitvinden, of dingen doen die andere regio's heel anders doen. Ook als je kijkt b.v. naar het tot stand komen van regionale Jaarplannen, dat wordt in elke dienst toch weer heel anders opgepakt. Ik denk dat dat nog wel te maken heeft met taken... de afdeling Communicatie heeft bepaalde kerntaken en ik vraag me soms ook af of alle regio's nou precies hetzelfde werk uitvoeren, of dat de een nog meer communicatiemiddelen maakt, of zelf plannen schrijft en dat de andere regio dat helemaal niet doet. Die één RWS-gedachte die is er nog niet echt voldoende, denk ik.

4. Communicatiemiddelenmix

- Welke geschreven, verbale en/of digitale communicatiemiddelen zet u in? Waarom? Is het succesvol?
- Vindt u de door u gebruikte mix optimaal?

De mix: Persberichten, persmomenten, Nieuwsbrief, social media.

Ik vind dat we nog vrij veel "zenden", nog weinig interactief zijn met onze belangrijke communicatie-doelgroepen. Dus er zou wel meer interactief de dialoog mogen worden aangegaan. Ik denk dat wel ook meer multimediaal en crossmediaal er gewerkt mag worden; en ook door b.v. de inzet van video en beeld meer je communicatieboodschappen uitdraagt. En dat we dat in de regio zeker meer nog kunnen doen. Ik zie bij VWM dat wel heel goed gebeurt, ook met korte videos en infographics. In de regio vaak onvoldoende capaciteit om dat ook te doen. Niet optimaal.

- Welke social media gebruikt u en op wat voor basis heeft u een keuze gemaakt?

Heel beperkt met het gebruik van social media. Binnen de projecten gaat het hartstikke goed. In staat om een Twitter of Facebook-account te starten, en dat gebeurt ook binnen de projecten. Erg succesvol met N33, erg blij mee. Veel positieve reacties op gehad. Maar social media inzetten in ons dagelijkse werk is vaak heel lastig. Bij

crisis en calamiteiten komt dat onvoldoende uit de verf, want is afhankelijk van het Corporate kanaal en afhankelijk van de wendbaarheid van onze Corporate Dienst-collega's. Niet snel genoeg online een dialoog kunnen aangaan met onze doelgroepen; dat is een gemis. We zouden voor onze dagelijkse werk social media meer in kunnen zetten. Maar ook anderen bijvoorbeeld beheerders op de Wadden meer actief laten worden op social media. Waarom Twitter? Verschilt per project. Er wordt gekeken wat de meest ideale middelmix is. En dan wordt gekeken of Twitter dan een waardevolle toevoeging is. Of dat een goede manier van communiceren is, en een makkelijke manier is om de dialoog aan te gaan met online-doelgroepen.

5. Sterke en zwakke punten van de organisatie t.a.v. de communicatie

Goede vraag. Kom er even niet op.... Dat krachten gebundeld worden en we slagvaardiger zijn geworden met onze communicatie. Ook dat we meer de één RWS-gedachte hebben kunnen uitrollen.

6. Communicatie-uitdagingen van de organisatie

Uitdaging is om nog meer proactiever worden. Ook denk ik dat we sneller kunnen acteren, ook online handelen. Uitdaging met de zichtbaarheid in verschillende 'arealen'. Bijvoorbeeld op de Waddenzee willen we meer zichtbaar zijn, en sinds 2 jaar hebben we nieuwe kanalen, 'arealen', zodat we ook meer zichtbaar kunnen zijn. Daar zit nog wel een grote communicatie-uitdaging voor ons om niet alleen bekend te zijn als RWS met rijkswegen in Friesland en Drente.

7. Concrete maatregelen voor verbetering van de communicatie

- Wat zijn de grootste obstakels?
- Hoe kunnen deze opgelost worden?
- Hoe wordt dat financieel gerealiseerd?

Hoe? Dat verschilt per issue of item. Ik heb wel ideeën bij hoe we meer zichtbaar kunnen zijn op de Wadden, maar we hebben te maken met een ondercapaciteit op onze afdeling. Je moet dus handelen op je belangrijkste kerntaken en dan sneuvelen mooie ambities. Ja genoeg capaciteit op de afdeling zou helpen. Dit is een belangrijk aandachtspunt.

Financieel? Bezuinigingen? Ja dat klopt. Groot verloop van de mensen op de afdelingen. Lastig vervullen van functies.

8. Verleden, heden en toekomst

- Hoe communiceerde uw organisatie 10 jaar geleden, heden en in de toekomst?

Ik werk hier nu zo'n 3 ½ jaar. Geen idee hoe het was 10 jaar geleden, maar 3 jaar geleden waren we 'n stuk minder proactief, en voorzichtiger. En daar hebben we wel enkele slagen gemaakt. Als afdeling zijn we meer gaan samenwerken. Waar mensen eerst op een eigen eilandje opereerden.

Over 10 jaar. In een ideale wereld: een stuk slagvaardiger, en communiceren we snel en met stakeholders snel handelen. Nu over heel veel schijven moeten we afstemmen. We gaan mee met onze tijd, inzet van de juiste middelen, goede interpretatie van de mediamonitoring, sneller inspelen op issues, dat je meer aan de voorkant komt met de communicatie. En minder reactief. Dat zou een mooi streven zijn.

- Welke ontwikkelingen ziet u in het gedrag en vaardigheden bij de werknemers nu en in de komende jaren?

In gedrag en vaardigheden? Jeetje mina zeg!! Wendbaar en snel kunnen acteren. Mondiger. Snel in staat zijn om te schakelen met onze collega's. En snel te kunnen ingrijpen. Flexibel zijn. Hoe? Heb ik niet zo over nagedacht.

- Hoe gaat u die veranderingen gebruiken?

Hoe? Heb ik niet zo over nagedacht.

- Welke maatregelen neemt u zelf op dat gebied?

Wat doe ik zelf om flexibeler te worden? Door mee te gaan met de ontwikkelingen in het communicatievak.

9. Afsluiting

- Zijn er vragen die ik niet heb gesteld en die u wel had verwacht in het kader van dit interview?
Een laatste opmerking?

Nee, had geen verwachting.

Interview 11

Stefanie Overdijk - Senior persvoorlichter vanuit Bestuursstaf Landelijk

1. Uw positie in de organisatie

- Wat is uw functie, taken en verantwoordelijkheden?
- Met wie of welke functies/stakeholders communiceert u regelmatig?

Ik zit sinds 4 jaar bij de Bestuursstaf. Ik ben senior persvoorlichter en doe dat vanuit de Bestuursstaf Landelijk. Dat houdt in dat ik samen met andere collega's persvoorlichter ben, - hoewel dat niet een goede benaming is. Omdat je met de pers niet heel veel contact hebt-. Vanuit je taken en verantwoordelijkheden is het de bedoeling landelijk zicht te hebben op alle vragen die binnenkomen; bij de regionale en landelijke diensten. Vragen die politiek gevoelig zijn, die de landelijke media raken, issues zijn of gaan worden. Als het goed is, hebben we daar zoveel mogelijk contact mee: tijdig geïnformeerd worden door de Regio, hoe gaan wij communiceren, op welke manier of gaan we even niets zeggen. Omdat er bijvoorbeeld Kamervragen zijn. En daarnaast doen we de afstemming ook met I&M/DCO. Wij zijn een spin in het web. Tussen media, regio en I&M. Persregisseur? Het is wel heel erg gerelateerd naar de media, naar de pers.

- Kunt u het krachtenveld t.a.v communicatie waarin u opereert omschrijven?

Krachtenveld ? Voornamelijk de regionale en landelijke diensten, de collega's van Omgeving en Strategie. Dat probeer je zoveel mogelijk aan te houden, want dan ga je met mensen de inhoud in, en het is de bedoeling dat zij dat distilleren. Zij hebben contact met de mensen over de inhoud; omgevingsmanagers en projectleiders. Wij hebben met hen weer contact. Ook contact met de woordvoerders van de ministeries. Van staatssecretaris en minister. En hier intern met de collega's van Bestuursstaf. En we hebben contact met de directeurs

- Communiceert u ook naar buiten toe? Op welke manieren? En wat zijn hier de uitdagingen?

Voorbeelden van succesvol en minder succesvol? Instructies? Werkprocessen? Ik heb zelf meegedaan met een krachtssessie om de persvoorlichting binnen RWS in een schema te zetten. Dat is dan het proces van hoe wij communiceren. Komt een persvraag binnen, bij een regio: is het een landelijke vraag, een politieke vraag, een issue? Nee? Dan kunnen ze het daar afdoen, en ons eventueel informeren. Zo ja, dan is het de bedoeling dat ze ons bellen. Wij hebben de contacten met de regio, en dan gaat het proces verder met de afstemming. Indien politiek, dan gaan wij we voor afstemming met I&M; komen we er niet uit dan hebben we directeurs die we kunnen bellen. Zo heb je allerlei lijnen die in dat schema ingevuld zijn. Andere beperkingen? Nee, we zijn best een lastig georganiseerde organisatie. Omdat wij het hier pas vaak aan het eind horen. Je bent heel afhankelijk van de kwaliteit van de collega's bij de landelijke en regionale diensten.

- Zijn er beperkingen, instructies hoe u communiceert naar buiten? Hoe bent u op de hoogte gebracht van deze instructies?

Geïmplementeerd? De krachtssessie gehouden met een groep vertegenwoordigers, enkele van de landelijke diensten, de regionale diensten, vanuit Bestuursstaf, I&M ook betrokken. We hebben bekeken hoe werken wij als het gaat om afstemming van persvragen. Overzichten van gemaakt, op basis daarvan heeft dat geresulteerd in 'flow chart', en die hebben we in het woordvoerdersoverleg besproken. En als mensen behoefte hebben om dat door te spreken dan kan je het doorpraten, he wat doe jij in het geval dat.. Bij een persvraag, hoe gaat dat dan met directeurs, zelf gaan bellen, of zit communicatie daar nog tussen. Dan kan je nog eens ingaan op die flowchart zelf. En daarnaast hebben we uitgesproken vanuit de Bestuursstaf, een jaar geleden, om wat meer de regio in te gaan. Om meer feeling te krijgen wat speelt daar, maar ook om de neuzen dezelfde kant op te hebben als het gaat om de samenwerking. Hoe werken we samen, hoe schalen we op, afstemming, wanneer nemen we dingen over, of doen we dingen juist niet. Daar hebben we de sessie ook een beetje voor benut. Als extra investering voor de samenwerking. Dit kan wel herhaald worden. Maar een stroomschema is een stroomschema. Moet wel echt beleefd worden en in je hoofd zitten. Als het echt spannend is, wordt het weleens vergeten. Te laat. Hele dag aan een persvraag wordt gewerkt, om dan aan het eind van de dag te vragen, willen jullie even meelesen. Maar achteraf denk je, dit is politiek zo gevoelig, of er zijn kamervragen en we doen het helemaal niet, of we moeten hier om 5 uur nog gaan afstemmen met I&M etc, en dat is dan ook lastig. Het is maatwerk.

- Van wie ontvangt u signalen van buiten en hoe stemt u dit intern af?

Dat is afhankelijk... Hoe ontvang je signalen? Telefonisch of per mail. "He, er ligt hier een vraag over de Afsluitdijk, ligt gevoelig, nemen jullie het over?" In dit geval heb ik dat vanochtend gedaan en gebeld met de journalist. Gebeld met de woordvoerder van de minister, we gaan nu kijken of we dat kunnen beantwoorden. Gezien er ook Kamervragen aankomen etc. 'Topdesk' hebben we nog natuurlijk. Dat zie ik dan ook achteraf. Welke vragen we hebben gehad, wat waren de antwoorden. Welk medium de vragen heeft gesteld, welke journalist, zodat je later kan zien wat te doen met een vraag die je eerder hebt gehad.

Extern? Ik sta op en ga kranten scannen. Je bent geabonneerd op Google alert, Kennisplein van I&M, Howards home, Actua. Je hebt allerlei bronnen waar je lukraak naar kan kijken, wat er speelt in je omgeving, maar ook gericht naar RWS en zo hou je feeling. En meestal heb je hem wel en soms zit je ernaast. Dan popt toch iets op. Je moet het wel leuk vinden om dat te doen, anders werkt dat niet. Als je opstaat, goh ik wil dat wel even weten.

2. Primaire doelen van de communicatie van uw organisatie

De primaire doelen? Dat vind ik altijd van die moeilijke vragen, maar misschien is het heel simpel hoor: een transparante overheidsuitvoeringsorganisatie onder I&M?! Ik denk dat een belangrijk doel is, maar ook dat wij laten zien wat wij als RWS op het gebied van veilig, duurzaam, leefbaar en bereikbaarheid doen.

- Kunt u de communicatiestructuur omschrijven?

Welke structuur/hiërarchie daarbij? (bezien vanuit haar functie, de pers) Wij hebben HID "in the lead": dus de regio's hebben HID's en de HID is opperhoofd. Alleen is het erg lastig als je het hebt over pers dat een HID opperhoofd is op het moment dat je het niet eens bent met het opperhoofd. Als dat het geval is, dan... we hebben sowieso de lijn zoals ik net al noemde: in contact met de communicatiestrategie ... stel iets ligt heel gevoelig en HID Midden-Nederland zegt we gaan linksom, maar wij hebben mensen aan de telefoon en zeggen het is helemaal niet handig om linksom te gaan, we moeten rechtsomgaan. Nou, in zo'n geval ga ik bellen met Jan-Hendrik: Jan-Hendrik ik ben het er niet mee eens, hoe sta jij daarin? Dan kan het zijn dat hij gaat bellen met de HID van Midden-Nederland. (en dan wordt het opgelost?) Ja. En dat is voorbeeld van opschaling. Maar het hoeft niet gelijk een HID te zijn, kan ook meer op directeuren-niveau.

- Voldoet deze structuur?

Deze structuur voldoet wel? Ja, in zekere zin voldoet hij wel, maar hij kan ook weleens lastig zijn. Maar als je hem helemaal 'platslaat' hoeft hij niet lastig te zijn: HID is 'in-the-lead', op het gebied van de pers hebben we de opschalingsmethodiek en dan kunnen via B. D., R. V. of Jan-Hendrik –al naar gelang op welk niveau er gebeld moet worden- met inhoud bellen. En daaronder weer kun je het Inhoud met Inhoud laten bellen, dat kan ook.

De HID heeft niet perse een communicatie-achtergrond? Nee, zeker niet. Het is altijd wel prettig als een HID er feeling voor heeft en dat hij het belangrijk vindt, en dat hij in zijn DT ook mensen uitnodigt of het onderwerp communicatie op de agenda heeft staan. Als dat al niet het geval is, ja dan heb je toch wel heel wat meer wereld te winnen.

- Hoe beschrijft u de communicatiecultuur in uw organisatie?

Communicatiecultuur... Ik vind hem wel vrij hiërarchisch, maar ik denk dat dat ook wel moet in zo'n grote organisatie. Wat kan ik zeggen over cultuur? Als ik aan cultuurelementen denk, denk ik wel gelijk aan loyaliteit... mensen zijn ontzettend loyaal. Ik weet niet of dat dan direct van invloed is op de communicatie.... loyaliteit, dus: heel graag willen vertellen over het werk wat je doet. Als je een project hebt, of een projectmanager of een omgevingsmanager en je hebt te maken met pers, je moet een verhaal vertellen naar buiten, dan vinden omgevingsmanagers het vaak echt heel leuk om te vertellen en dat is een cultuurelement: omdat er heel veel trots is op het werk.

(Zijn er zaken die eruit springen? 't Kan zijn dat mensen zich niet veilig voelen om met collega's te communiceren) Nee zo ervaar ik dat niet.

Wat ik nog wel ervaar, en dat is nog wel een beetje onderdeel van het HID 'in the lead'-effect, is dat wel dat onderwerpen binnen een dienst gehouden worden, terwijl we natuurlijk al een hele tijd roepen éénRWS. Die kan ik niet helemaal ondersteunen, die ervaring (van één RWS)...dat je ook echt deelt met elkaar, zegt "laten we dit samen oppakken", en dat je echt vanuit je rol van dienst, bestuursstaf, I&M, elkaars expertise kunt benutten.... (want) Vaak wordt het toch te veel nog in een dienst gehouden terwijl je hem veel breder kunt benutten, en dat is jammer.

- Wat zijn de succescriteria voor communicatie in uw organisatie?

De succescriteria? Dat je steeds weer de goede afstemming hebt gehad met de juiste actoren die je nodig hebt om een goed antwoord te hebben. Wij hebben altijd te maken met vragen en antwoorden. Dus als een antwoord zo goed mogelijk, en juist mogelijk en in de juiste timing naar buiten gaat, heb je afstemming gehad met alle partijen om niet iets te missen. Dat niet daar iemand die bijvoorbeeld rekenanalyses maakt, denkt: "Joh jullie hebben nu wel een bedrag naar buiten gebracht, maar dat klopt helemaal niet, want dit-en-dit komt er nog aan...", dan heb je duidelijk iets gemist! Niet dat je met al die personen moet gaan afstemmen, maar wel via communicatiestrategie een goed conceptantwoord moet hebben met al die actoren binnen hun invloedscirkel - en ik hetzelfde hier bij de Bestuursstaf.

Het hoeft helemaal niet zo'n groot antwoord te zijn of zo'n lang antwoord te zijn, maar zo goed mogelijk; dat het waarheidsgetrouw is. Maar ook dat je er politiek geen last van gaat krijgen. "C'est le ton qui fait la musique", dus de toon waarin je het gaat vertellen is heel belangrijk, maar goed daar zijn wij ook voor om dat op een goede manier te vertellen... Niet dat je dingen verzwijgt maar dat je op de juiste manier, op het juiste moment naar buiten brengt. En daarvoor is dus nodig om met al die actoren contact te hebben gehad. En dan moet je altijd nog maar afwachten wat de journalist ermee gaat doen, maar dat is logisch want we hebben persvrijheid. En gelukkig maar.

- Hoe wordt dat gemeten?

Metten zouden we misschien wel wat beter kunnen doen. Maar 'at the end' hebben we wel reputatieonderzoek. En uiteindelijk doe je dat allemaal daarvoor: je identiteit, welk imago heb je, welk cijfer krijg je van het publiek? Nou dat was een 7,2 geloof ik... al een aantal jaren. En als je dat 'at the end', al die onderdelen van hoe breng je je verhaal naar buiten, vanaf je communicatie, social media, RWSSite en gewone media bij elkaar maken dat je zo'n imagocijfer hebt, nou dan mag je best blij zijn. Maar we mogen dat nog iets beter, scherper krijgen. Op media analyses van 'Hoe komen wij in het nieuws?' En hoe kunnen we dat nog aanscherpen? We zeggen al jaren dat we ook proactiever willen, dat we zelf meer willen pluggen in de media... dat moet allemaal ook maar kunnen qua tijd... en dat is waar we vaak –helaas- achteraan lopen, wat ons minder lukt dan we eigenlijk zouden willen. Maar daar mogen we ook weer niet heel ontevreden zijn, want volgens mij doen we ook heel veel wel daarin.

3. Algemeen communicatie- en managementbeleid op uw locatie

- Op welke wijze worden centraal beleid en richtlijnen in uw organisatie gecommuniceerd?

Beschouwt u dat als efficiënt?

Weer een theoretische vraag. Met centraal beleid bedoel je dan wat onze communicatiedoelstellingen zijn? We hebben ieder jaar weer een Jaarplan en daarin hebben we onze uitgangspunten staan. Dat Jaarplan wordt, zo goed en zo kwaad als het kan, ook weer met alle actoren opgesteld. Dit jaar hebben we dat weer anders gedaan dan omdat Lars daar net weer iets andere ideeën over had dan zijn voorganger. Maar dan ga je het land in, je hebt algemene communicatiedoelstellingen en daaronder hangt de paraplu van alle regionale... Ik

denk soms weleens dat die beter weer... want zoals ik dat uit de theorieboeken van vroeger leerde.... wij zijn in dit geval uitvoeringsorganisatie van I&M en als je theoretisch gezien qua lijn helemaal zou mogen door trekken dan heb je: het beleid van I&M, daaronder past dan weer die van RWS en de doelstellingen, en daaronder weer.... dan zou je hem zo moeten afpellen. En ik weet niet wat dan nog wel goed met elkaar matcht of niet; daar heb ik zelf nooit onderzoek naar gedaan.

Ik denk eigenlijk dat je dat op verschillende momenten en via verschillende platforms wel benut, zeg maar. Het is ook aan je professionaliteit, aan je expertise om je dat dan eigen te maken; dat je weet wat onze doelstellingen zijn. Maar we hebben b.v. de Communicatie-Jaardag samen met I&M, waarbij vaak ook zo'n onderwerp op de agenda staat. We hebben woordvoerdersoverleg, we hebben LCO (Landelijk Communicatie Overleg), en er zijn overleggen van de Hoofden Communicatie en Strategie waar dit soort onderwerpen ook wel geagendeerd worden. Je kunt erover lezen, je kunt er op internet over lezen, dus het is niet iets wat je je gaandeweg moet eigen maken. En dan weet je de doelstellingen waaraan alles opgehangen is.

- Hoe communiceert u met andere afdelingen?

De Communicatie-Jaardag is op uitnodiging van I&M, en dan worden I&M'ers vanuit communicatie en RWS'ers uitgenodigd. Voorheen was het: iedereen mag komen, nu doen we dat meer gericht uitgenodigd: zo van doe ongeveer 10 mensen van die afdeling, 10 van die andere, en dan heb je 'n club van 100 bij elkaar. En dan staan er verschillende onderwerpen op de agenda die interessant zijn om te delen met elkaar, zodat je een dag lang nadenkt met elkaar over een bepaalde richting voor een bepaald onderwerp. Bijvoorbeeld: duurzaamheid staat er dan op, en dan ga je met elkaar nadenken –met concrete casussen- over het onderwerp duurzaamheid en dat kan dan weer verder benut worden, en dan heb je een soort dwarsdoorsnede van I&M en RWS. Het wordt vanuit I&M georganiseerd en betekent: extra stilstaan bij...

En zopas, toen waren er workshops bij de Week van de Communicatie bij I&M; dat was ook op I&M-uitnodiging. En soms doen wij ook weleens van dat soort dingen.

- Zijn er verschillen in de communicatie tussen afdelingen?
- Kunt u best practices en/of verbeterpunten noemen?

Communicatie tussen afdelingen? Dit is eigenlijk het punt wat ik eerder al zei: dat je heel afhankelijk bent van de kwaliteit van de communicatieadviseur/voorlichter/woordvoerder waar je op dat moment mee te maken hebt. Ik zou best een lijstje kunnen maken van 'geschikt' en 'eigenlijk ongeschikt', maar ja.... je bent daarvan afhankelijk en dat zit niet in één of andere regio maar dat zit verspreid. (en dat betekent dat je iemand dan soms anders benadert of er meer de tijd voor moet nemen?) Ja, bijvoorbeeld ja.

4. Communicatiemiddelenmix

- Welke geschreven, verbale en/of digitale communicatiemiddelen zet u in? Waarom? Is het succesvol?
- Vindt u de door u gebruikte mix optimaal?

Het zijn van die dingen die je dagelijks doet en dan komt het zo theoretisch over, maar het is wel goed er bij stil te staan. Wat ik inzet? Ik mail naar een journalist of ik bel met een journalist. Het komt eigenlijk zelden voor dat we zelf iets op radio doen –ja, toevallig Job vanochtend-, en televisie al helemaal niet. Dat is voor bewindspersonen of een projectdirecteur bij een sluis omdat die sluis nieuwe sluisdeuren heeft gekregen, of een VWM-woordvoerder landelijk die dat dan wel regelmatig doet; maar vanuit deze plek niet.

Dus het is telefonisch, email.. eigenlijk heel saai haha. En geen Twitter, ook niet; doe ik zelf ook sowieso niet aan. Toevallig hebben we pas bij ons woordvoerdersoverleg erover gehad dat er mensen zijn – omdat we vooral landelijk Twitteren vanuit RWS-account en vanuit VWM-, en dat er meer behoefte aan is. Toevallig zou er vanmiddag een afspraak gepland staan om het daar wat meer over te hebben: omdat er meer behoefte aan is ook meer door de regio's daaraan te laten doen, dat ze zelf kunnen twitteren. Ik weet van hier van een paar mensen die dat (doen), maar dat kan nooit helemaal op persoonlijke titel want je doet het altijd namens RWS. Oh ja we doen wel de Tweets, de suggesties voor Jan-Hendrik, dat doen we dan wel.

Meer middelen? Ja of we zeggen dat er aandacht moet worden gegeven aan het inter- of intranet: maar dan lezen we mee in een bericht of een persbericht mee. Ja persberichten zijn er ook en daar lezen we dan in mee.

Wat ik mis, is wel vaak het interne gedeelte. Er mag nog steeds meer focus komen op intern, vind ik.

We kunnen niet meer dan aan de regio meegeven: joh denk ook aan je interne communicatie. Het gebeurt wel steeds beter, ook vanuit het online-team dat ze zelf –wekelijks nu- aangeven zo van dit is het nieuws van deze week en wat zijn de highlights. Dat is wel leuk.

- Welke social media gebruikt u en op wat voor basis heeft u een keuze gemaakt?

Social media worden niet gebruikt vanuit deze hoek (persvoorlichting). Uitzondering: de Tweet-suggesties voor Jan-Hendrik.

5. Sterke en zwakke punten van de organisatie t.a.v. de communicatie

(wordt beantwoord NA vr.7)

Sterke punten van RWS: de basis van prachtige onderwerpen die we sowieso hebben. Het zijn zulke mooie projecten die aansprekend zijn voor veel mensen; dus die kunnen we goed benutten. Mensen die dus loyaal zijn, mensen die hun vak goed verstaan, die het leuk vinden om te doen. Ja dat vind ik allemaal pluspunten.

6. Communicatie-uitdagingen van de organisatie

De grootste uitdaging is meer nog in overleg met social media, dus meer nog –en sneller- kunnen acteren op alles wat er nu online gebeurt. Nu is eigenlijk iedereen journalist geworden en daar moeten we veel beter nog tegen bestand zijn, ondanks –of versus- het feit dat we politieke organisatie zijn. Want we blijven altijd een uitvoeringsorganisatie onder I&M, met politieke verantwoordelijkheid vanuit de minister en de staatssecretaris. Dus afstemming daarin blijft altijd heel belangrijk. Dat blijft een spanningsveld en dat spanningsveld blijf ik wel een uitdaging vinden.

Hoe kun je dat verzachten/oplossen? Door met elkaar in gesprek te blijven daarover, van hoe het hele communicatieland zich ontwikkelt en hoe wij daar zo goed mogelijk op aangesloten kunnen blijven. (concrete maatregelen hiervoor? Antwoord zie vr.7)

7. Concrete maatregelen voor verbetering van de communicatie

- Wat zijn de grootste obstakels?

De samenwerking moet gewoon beter; het gaat al beter (b.v met online, is een voorbeeld). Mijn stokpaardje: toen ik bij KLM langsging wat ik zo goed vond, was dat alles in één ruimte zat; online en de persvoorlichting en Communicatie zaten allemaal bij elkaar. En als er dan Tweets binnenkwamen, bijvoorbeeld van boze passagiers, dan kon daar gelijk op ingespeeld worden. Het was veel meer van hak-tak, iets kan snel gemanaged worden als het gaat om communicatie. En dat zijn wel onderdelen die wij beter zouden moeten managen, denk ik; organisatorisch dus. Een Newsroom is daar een goed voorbeeld van, met een deel hier en een deel daar, met internet en dat je met elkaar kunt meekijken.

- Hoe kunnen deze opgelost worden?

Hoe kun je die één RWS-gedachte meer overbrengen? Dat blijft lastig, maar heeft ook te maken met de factoren hoe we georganiseerd zijn, HID 'in the lead', achterstand die we soms ervaren, mensen die het soms weleens prettig vinden om dingen te doen in hun eigen macht ("kijk mij nou eens"). Als je gaat delen, en kennis is macht, dan kan het niet meer op die ene persoon afslaan en dan doe ik het toch maar liever zelf. En dat terwijl één RWS toch echt de bedoeling is, want je kunt juist elkaar gebruiken en benutten.

- Hoe wordt dat financieel gerealiseerd?

Ik heb geen verstand van financiële middelen die er voor nodig zijn.

Maar als ik toch nog in dit verband een opmerking zou mogen maken dan zit het hem 'at the end' -of juist in het begin- vooral in die samenwerking. De één RWS-gedachte die we nog veel meer moeten voelen met elkaar, daar zit het hem -volgens mij- in. En dat heeft weinig met geld te maken.

8. Verleden, heden en toekomst

- Hoe communiceerde uw organisatie 10 jaar geleden, heden en in de toekomst?

(wordt beantwoord NA vr.5)

10 jaar geleden communiceerde RWS meer intern gericht, zeg maar gesloten.

Nu is de teneur van 'je moet buiten meer naar binnen halen'; en dat moeten we ook nog steeds meer doen: horen wat er buiten gebeurt en de buitenwereld binnenhalen dat is een continu proces wat niet van vandaag op morgen gelijk goed gebeurt, maar dat gaat steeds beter. Maar dat deden we toen – 10 jaar geleden- veel minder goed. We hebben nu omgevingsmanagers, omgevingsmanagement hebben we goed ingebed; die ook veel meer contact hebben met de stakeholders, die stakeholders ook beter in beeld hebben. Dat brengen wel veel meer naar binnen. Ik denk dat we daar zeker wel een grote stap in gemaakt hebben.

Over 10 jaar zie ik nog meer samen met anderen, ook andere partijen. Dus dat je samen met een ProRail communiceert over een project, of dat je samen met de aannemer veel meer doet. Meer samen, samen, samen, co-producties.....dat soort. Ik vind het lastig om te benoemen, maar ik denk dat de teneur veel meer samen, samen is.

- Welke ontwikkelingen ziet u in het gedrag en vaardigheden bij de werknemers nu en in de komende jaren?

Ontwikkelingen in gedrag en vaardigheden? Ik denk dat het ook weer afhangt van of mensen het zien of willen: dat je er oog voor hebt; dat je graag wil, de dingen samen wilt doen, of je het belangrijk vindt... Kijk: 1 RWS is ook samen, maar dan is het nog weer samen met de omgeving... Het zijn hele diffuse, grote termen maar daar zit het hem wel vooral in: dat je d'r oog voor hebt, dat je het wil, en het ziet, dat je er gevoelig voor bent, dat je het snapt, dat soort termen. (dit zijn "points" die de collega's in de toekomst eigenlijk allemaal moeten hebben?) Ja. Je moet je voelspriet hebben, telkens je antenne gebruiken en steeds beter afgesteld hebben staan. Op allerlei niveaus (en steeds in ontwikkeling zijn).

- Hoe gaat u die veranderingen gebruiken?

Ontwikkelingen in gedrag en vaardigheden? Ik denk dat het ook weer afhangt van of mensen het zien of willen: Krijgen de collega's –vanuit de organisatie- de middelen aangeboden om zich te blijven ontwikkelen? Dat zou best meer mogen, denk ik. De mogelijkheden zijn er absoluut, jazeker! En het is aan jou of je – via gesprekken met je manager- doorgeeft of je het belangrijk vindt om jezelf te ontwikkelen en op welk gebied... daar moet je dan afspraken over maken. Zelf heb ik b.v. net een coaching-traject achter de rug. Zo zijn er elke keer wel dingen... maar ook dat moet van jezelf komen, dat je wilt ontwikkelen of dat je het belangrijk vindt. Mobiliteit in je werk moet je belangrijk vinden: dat je niet teveel vastgeroest zit in een baan maar dat je toch probeert om verder te kijken. Dat zijn allemaal dingen die ook wel uit jezelf moeten komen, maar of dat dan meer vanuit de organisatie aangeboden moet worden/ ik denk dat er genoeg zaken zijn waar je in mee kan doen qua cursussen en opleidingen. Dus ik denk dat je wat dat aangaat bij de overheid wel goed zit. Mediatrainingen hebben we ook en die bieden we ook aan.

- Welke maatregelen neemt u zelf op dat gebied?

De maatregelen die ik zelf neem? Ik heb net een coachingstraject afgerond, en ik blijf om me heen kijken over wat ik interessant vind of wat ik leuk vind. Ik zit hier nu 4 jaar en ik heb het nog steeds ontzettend naar m'n zin, maar ik zie natuurlijk ook collega's die naar een andere plek gaan. Ik vind dat je open moet blijven staan voor allerlei ontwikkelingen en mogelijkheden blijven zien, en het naar je zin blijven hebben.

9. Afsluiting

- Zijn er vragen die ik niet heb gesteld en die u wel had verwacht in het kader van dit interview?

Hardopdenkend komt ze op de vraag (en ze weet ook niet of ze 'n antwoord heeft.):

Zijn er punten die jij anders zou willen zien binnen het vak?

Maar het interview terughalend, realiseert zij zich dat verschillende aspecten al aan de orde zijn gekomen.

Een laatste opmerking?

We hebben veel schijven, we hebben te maken met social media en dat is supersnel.; we hebben een hele grote organisatie en dat zou superlangzaam kunnen zijn omdat je met heel veel schijven te maken hebt en met afstemmen. De bewustwording op heel veel plekken op sommige momenten kan soms weleens beter: dus de urgentie van iets. Dat je een persvraag niet pas 2 uur later beantwoord met verhaal van ja maar ik zat in vergadering... Dan moet je direct vragen: heeft het spoed? En sommigen doen dat, maar er zijn er ook die die de volgende dag pas antwoorden en zeggen: ja ik was er niet. Dan moet je meteen een bericht inspreken en reageren. De urgentie van de persvragen en de snelheid waarmee het allemaal moet, dat mag wel wat meer in de breedte... (Dat komt dan weer terug in dat gedrag en vaardigheden van collega's –zie boven) En je mag mensen dan ook zelfs wel uit vergadering halen als er iets urgents is en afgestemd moet worden. Je moet het (de urgentie) aanvoelen en het (de actie) dan ook doen.

Interview 12

Ivo van der Wegen – Communicatieadviseur bij PPO

1. Uw positie in de organisatie

- Wat is uw functie, taken en verantwoordelijkheden?

Communicatieadviseur bij PPO, Programma's, Projecten en Onderhoud, een onderdeel van RWS. Ik zit op een afdeling, een team Communicatie, wij hebben geen woordvoerdersfunctie, wij zijn een landelijke dienst, een opdrachtnemende partij. Wij doen niet echt aan extern communiceren. Ongeveer 80% van de communicatie die wij doen is intern.

- Met wie of welke functies/stakeholders communiceert u regelmatig?

- Kunt u het krachtenveld t.a.v. communicatie waarin u opereert omschrijven?

Wij hebben 800-900 man in het hele land zitten, maar het moet wel een club zijn, drie jaar oud. Maar nog steeds een uitdaging om daar een club van te smeden. Mensen zitten nog steeds in hun regio's, en ze horen virtueel bij een landelijke organisatie. Ik heb in mijn portefeuille Pers en Communicatie. Ben regisseur voor de programma's: als voor de programma's binnen PPO men communicatie nodig heeft, dan ga ik naar de programma's kijken. Wat heb je nodig? hoe kunnen we het inzetten? inhuren, uitbesteden? misschien dat ik ook zelf dingen doe. Dat is een deel van de taak. De pers is een onderdeel binnen PPO, zoals inkoop, contracten, aanbestedingen, maar ook PPO-programma's als natuur. Een soort backoffice control richting Bestuursstaf. Waarbij ik -met onze mensen van PPO- antwoorden voorbereid. Tunnels is ook zo'n onderwerp, met expertise die in onze Tunnel-team zit. HRM heb ik ook nog steeds in mijn portefeuille. Nu ook een beetje Koers 2020. Alles wat met HRM te maken heeft, daar adviseer ik over. Dan heb ik ook nog 'de verbetercommunities'. Verbeteren van werkprocessen, de kennis en resultaten delen, dat zit ook in mijn portefeuille. Krachtenveld. De belangrijkste doelgroep zijn de 800 PPO-ers in het hele land. Dat zijn grotendeels mensen die in een projectteam zitten, alles van de technische projectmanager (behalve de omgevingsmanager). De vier of vijf IPM-rollen die vanuit PPO worden ingezet in de regio. We hebben heftig ingezet op interne communicatie vanaf het begin. Omdat we die club tot een club moesten smeden. We zetten heel veel in op digitale middelen. Ik heb veel te maken met de afdeling Nieuwe Werkwijzen. Of een kracht, een deskundige die een club begeleidt bij 't onder de loep nemen van werkprocessen. Of met een directeur, die van zijn standplaats wat wil melden. We adviseren individuele mensen, clubjes, en projecten binnen de organisatie. Ik heb in mijn portefeuille Productie- en Projectmanagement, en we hebben dus allemaal een directeur waar we ook persoonlijk mee in gesprek kunnen. Veel inzet in de wekelijkse Nieuwsbrief, waar we zoveel mogelijk willen delen, specifiek voor PPO. Het gaat ook over cultuurissues: hoe werk je samen, reistijden, landelijk werken, kennis delen tussen mensen van techniek. Want voorheen zaten ze allemaal in aparte regio's. En nu horen ze opeens van de RPFM (wat ik heb gedaan, RisicoGestuurd PortfolioManagement) waar Projecten in de productielijn zijn ingedeeld. En dat projecten ook vergelijkbaar worden. In het verleden werden projecten op een hoop gegooid. Nu hebben we een Tunnelteam, die doet tunnels, een projectteam voor wegen, die doen alle wegen. Team Vaarwegen etc. Dus in elke regio heb je een Vaarwegenteam. En die kunnen contact hebben op landelijk niveau. Groot webevent gedaan -vorig jaar- om dat te begeleiden. Ze hebben dus Nederland in drie gedeelte (in sommige regio's zijn geen tunnels), en sommige Tunnelteams gaan over twee regio's. Het is dus zo dat een tunnel niet hangt bij een Wegenteam. Het vergt discipline, kennis en expertise.

- Communiceert u ook naar buiten toe? Op welke manieren? En wat zijn hier de uitdagingen? Voorbeelden van succesvol en minder succesvol?

Wij doen niet echt aan extern communiceren. Ongeveer 80% van de communicatie die wij doen is intern.

- Zijn er beperkingen, instructies hoe u communiceert naar buiten? Hoe bent u op de hoogte gebracht van deze instructies?

- Van wie ontvangt u signalen van buiten en hoe stemt u dit intern af?

De uitdaging is als de HID iets wil melden, wij daar niets over mogen zeggen; enkel de troepen bij elkaar roepen, in een bedrijfsrestaurant. Eerste uitdaging was dat de mensen zich een PPO'er moesten gaan voelen. Dat heeft met cultuur en 'ergens bijhoren' te maken. Een keer per jaar een medewerkersbijeenkomst; dan komen mensen binnen en vraag je "bij welke directie hoor jij?". En dan zeggen ze "Zuid-Nederland". Nee, ik vraag "welke directie"? Ze zitten nog heel erg in het oude stramien. Hoe kan je mensen op een afstand laten voelen dat ze ergens bijhoren? Waar zijn wij van? Thema's: kennis uitwisselen, gedeelde ervaringen. Beperkingen? Nee, meer de grenzen van de IT. En niet tegen de grenzen van wat we mogen. We mogen alles. We maken filmpjes, dingen met webevents, maar als je een filmpje op het web wil zetten is dat 60 MB, dat is lang. En dan lopen dingen vast. Of dat de kennis niet aanwezig is om dat te doen. Van wie de signalen? Dat is in de nieuwe organisatie wel een uitdaging. Die afdelingen kenden elkaar niet eens, laat staan dat ze de weg naar communicatie konden vinden. UVV-team, uniformeren, verbinden, verbeteren, een aanjaagclub, om PPO te smeden, en dan heb je de lijnafdelingen, die hun issues en dingetjes hebben. Uit het programmteam komen dingen, onderwerpen waar we iets mee kunnen doen, en concernachtige onderwerpen, standplaatsen, HRM-issues die je hebt, en als het goed is, en dat is nog wel een uitdaging, dat je bent aangehaakt als er een DG besluit wordt voorbereid. Als iets start. Bij projecten vaak wel vanzelfsprekend. Maar als mensen aan de slag gaan hier, dan oh ja ik moet ook iets doen met communicatie. En vaak als ze al een heel eind bezig zijn. Dat is de uitdaging, dat je maakt notitie voor DG en daar moet dan een communicatieparagraaf in zitten. En dat is nog niet als vanzelfsprekend. Wij nemen stappen en zijn beter op de hoogte dan menige PPO'er. Wij proberen dat te doen wanneer we contact leggen, het zit in relaties opbouwen, en dat hebben we na 2 à 3 jaar best wel onder de knie. En wie je moet hebben. Dat je dingen ziet aankomen. Structureel overleg met een HRM'er over wat er loopt en wat we eraan komt. En mijn collega zit in UVV en als er iets moet worden gedaan in 2020, denkt ze mee hoe we dat in PPO moeten doen.

2. Primaire doelen van de communicatie van uw organisatie

Wat ik zei: in de eerste tijd was het om er een club van te smeden. Gedeelde ervaring, gedeelde cultuur, opbouwen. Nu gaat het meer om kennis delen. Projectteams worden vergelijkbaar en zien hun broertje in Brabant, en gaan daar iets mee doen. En dan moeten wij ervoor zorgen dat dat wordt begeleid. De buitenwereld naar binnen halen, de trots verhogen. Wat ik raar vond was dat we externe woordvoering deden, maar daar niet intern over spraken. Dat je beter in de krant kon lezen of in persbericht, wat RWS dacht, dan dat je dit in interne communicatiemiddelen las. De stelregel intern gaat voor extern. Maar goed, dat is niet meestal zo. Bij mij is het makkelijk omdat die twee dingen gecombineerd zijn, voornamelijk intern, maar ik mag af en toe iets met de pers doen. En voor mij net zo makkelijk om een artikel intern te maken, en ook leuk als het met de pers is gesproken, terug te koppelen, dit hebben we gedaan. En dat is ook dat je op een verjaardag kan vertellen: dit is een aquaduct, of waarom we 130 km/uur hebben ingevoerd, of hoe het zit met de ongevallencijfers. Iedereen ambassadeur van de organisatie. Wij zijn daar mee bezig geweest, hoe maken we de organisatie communicatiever. Ze te helpen om zelf beter te communiceren. Je bent niet de persoon die het brengt, maar meer de persoon die het mogelijk maakt. Dat is nog wel een uitdaging. Vaak wordt gedacht: jullie zijn van communicatie, jullie gaan daarover. Nee, we helpen jou te communiceren. Jij gaat communiceren en wij helpen je daarbij. Dat is niet overal even duidelijk. Mensen moeten dan ook betrokkenheid tonen. Ik ben betrokken over mijn boodschap. Je moet niet als een politieagent er constant boven moeten hangen, zo van: het moet zo en zo. Ik heb daar wel sterke ideeën over.

- Kunt u de communicatiestructuur omschrijven?
- Voldoet deze structuur?

Structuur? We zijn nog steeds aan het zoeken. De organisatie is gekanteld en anders ingericht, en opgeknapt. Vroeger kon ik zo uittekenen, daar, daar ...In de regio was ook altijd heel simpel, en nu met de programma's loop ik er tegenaan. Communicatie is heel breed. Als je een programma pakt, Kaderrichtlijn Water bv., het thema loopt van innovatie naar zakelijk tot intern en aanbesteding; er zitten heel veel onderwerpen in. Je moet dus met Bestuursstaf schakelen, thema-adviseur, mijn afdeling voor de interne communicatie, of met een landelijk onderdeel. Ik weet wel hoe het ongeveer zit, maar dat er iets formeel is vastgelegd, nee. Je bent vaak een wegwijzer/poort voor een project. Maar dat is meer een gevoel, en individueel dat je dat oppakt in plaats van dat 't erg is geformaliseerd.

- Hoe beschrijft u de communicatiecultuur in uw organisatie?

De nieuwe trend is transparantie. En als je het niet zelf vertelt, komen ze er wel achter. Je kan het maar beter goed vertellen, mensen prikken er doorheen. Cultuur is wel: het type mens dat hier rondloopt, een mens dat wel heel compleet en precies wil zijn. En in de communicatieafdeling zeggen we wel, he joh als je wil dat de boodschap overkomt, dan zal je keuzes moeten maken wat je wil vertellen. Dat is wel een uitdaging. In projecten is cultuur best wel open. En dingen willen delen. Maar soms in HRM-gevoeligheden, die met OR en (vak)bonden te maken hebben. Ook voor extern, met woordvoering, ook vanuit de politieke kant, een wat te voorzichtige houding wordt aangenomen. En ja ze komen er toch wel achter. Als je iets geheim doet, of krampachtig, zal men alleen maar harder hakken. Zorg maar dat je je af en toe maar kwetsbaar opstelt. RWS is een uitvoeringsorganisatie en omgevingsgericht, en is naar de burger meer opener. Maar als het op besluitvorming in Den Haag aankomt, dan gaat de gevoeligheidsknop aan en dan kan bijna niets meer. Daar zit je tussen. Ik ben wel eens teruggebeld, nadat ik met een journalist had gesproken, he dat vonden we toch niet zo leuk. Maar je weet niet hoe de vlag er bij staat in Den Haag over bepaalde onderwerpen. Dat is lastig.

- Wat zijn de succescriteria voor communicatie in uw organisatie?

Succescriteria? Dat mensen zelf de verantwoordelijkheid nemen over de inhoud. Het verhaal zelf te willen brengen. Dat je het niet over de schutting krijgt, een onmogelijk verhaal. Dat iedereen zich dus eigenaar voelt van het probleem. En betrokkenheid toont. Dat vind ik wel een van de belangrijkste. Je hebt goede erbij die weten wat hun doelgroep gaat zeggen.

- Hoe wordt dat gemeten?

Gemeten? Wij hebben elke maand de 'communicatie highlights'. Een factsheet-achtig ding met cijfers hoe vaak artikelen zijn gelezen, maar ook waar we bij betrokken waren met communicatie. Dat werkt heel goed; gaat naar DT, management. "Oh die zijn daar mee bezig". Het is ook accountability. Ook laatst een lezersonderzoek gedaan voor de Nieuwsbrief. Gewoon gaan bellen, wat vind je ervan? Staat er in wat je wilde, spreken de artikelen je aan, en de vorm? De dag van verschijning, dat doen we ook. We vragen ook aan collega's hoe dingen terugkomen. Ook hebben we regiobijeenkomsten, één keer per jaar langs de regio's, en dan hoor je welke issues niet goed landen. Soms zie je dan, daar hebben wij geen betrokkenheid bij gehad, een goede reden waarom heet niet goed is gegaan. Dat is wel een ding, gewoon niet goed over nagedacht. En andersom erg veel positieve reacties gehad over RPFM: feedback aan het einde van het webevent. Hebben we ze vragen laten invullen. En daarbij kwam naar voren dat mensen superenthousiast waren over het middel. Dat is heel leuk.

3. Algemeen communicatie- en managementbeleid op uw locatie

- Op welke wijze worden centraal beleid en richtlijnen in uw organisatie gecommuniceerd?
- Beschouwt u dat als efficiënt?

Wat betreft interne communicatie, hebben we een IC-community. Een werkwijze, met Jacqueline als Godfather, dat is dus makkelijk. Die zit daar heel erg in. Die werkwijze bespreken we dan met elkaar. Allemaal een boek gekregen. Dat incorporeren we wel in hoe we werken. We houden ook wel in de gaten wat de nieuwe regels zijn voor aanbestedingen, wat de laatste zaken zijn van in woordvoeringslijnen, niet dat we daar heel veel mee moeten. Maar dan weten we hoe we door moeten verwijzen. Of waar we de linkjes moeten leggen.

- Hoe communiceert u met andere afdelingen?
- Zijn er verschillen in de communicatie tussen afdelingen?
- Kunt u best practices en/of verbeterpunten noemen?

Met anderen? Ik ga in ieder geval naar het woordvoerdersoverleg. Mijn collega Jacqueline gaat naar de LCO, landelijk communicatieoverleg. Wat we veel vaker hebben is dat als er iets bij ons gebeurt, omdat we zichtbaar in het corecentrum zitten, wij vaak projecten en programma's draaien over meerdere organisatie- onderdelen interessant zijn als doelgroep. Wij moeten dus veel contact leggen met die regio's, waar hebben jullie behoefte aan. We gaan niet communicatie voor jullie optuigen, maar het moet wel aansluiten." Ik heb ooit iets op Yammer gegoid, weten jullie daar iets van?" Of je belt eens iemand. Je noemt we zijn hier mee bezig. Zo leggen we verbanden, ook met die programma's. Komt er een programma binnen dan gaan we gezamenlijk kijken wat is er nodig. Welke contactpersonen voor zo'n programma noodzakelijk zijn. Waar het goed gaat, is het efficiënt? Maar het is niet altijd in beton gegoten. Het is nog zoeken. Vooral met al die programma's is het een zoektocht. Omdat ze niet weten waar wij van zijn. Alles is opgeknipt. Vroeger was het Regio en Bestuurstaf, nu zit er een PPO tussen. Wat is dan de PPO-kant van de zaak? Dat is dan aanbesteding, techniek, precies die onderwerpen waar de projecten mee bezig zijn. De structuur kan deels nog wel beter. Aan de andere kant werkt het ook prettig op individuele gevallen, contacten te zoeken waar het nodig is. Bij ons is afstand een heel groot ding. Het is makkelijker als ik hier de afdeling afloop, en even die persoon pak. Wij letten er wel op dat we niet 'de incrowd' worden. Het is goed om af en toe Maastricht te bellen. Van hoe valt het daar? Alleen is dat met relaties opbouwen en samenwerking lastiger. GPO zit hier drie verdiepingen hoger en doen deels hetzelfde werk om het overlappen. Maar het is een heel andere club. Qua cultuur en hoe het georganiseerd is. En dat zorgt dat er vaak onbegrip is wederzijds. Hoe hebben jullie dat ingericht? Nee, bij ons heel anders. Veel contacten en de kanalen openhouden.

4. Communicatiemiddelenmix

- Welke geschreven, verbale en/of digitale communicatiemiddelen zet u in? Waarom? Is het succesvol?

Grootste ding is de Nieuwsbrief elke week. Voor 800-900 PPO-ers en iedereen die daarin is geïnteresseerd. We hebben regiobijeenkomsten, 8 keer per jaar, dan ga je alle regio's af. Voornamelijk workshops en een deeltje plenair met de Directeur. Eén keer per jaar medewerkersbijeenkomst. We proberen ook veel met webseminars te doen. Daar kunnen ze delen en feedback krijgen over werkwijzen, processen etc. Ook een studio-webinar gedaan. Een soort life-TVuitzending. Erg leuk rond een groot thema, waarbij de start van al die projectteams. Ook Factsheets en Q&A. Intranetpaginas worden veel gebruikt. Om meer achtergrond te geven.

- Vindt u de door u gebruikte mix optimaal?
- Welke social media gebruikt u en op wat voor basis heeft u een keuze gemaakt?

Mix goed? We willen meer met digitale middelen. Is ook een cultuurding dat mensen filmpjes willen kijken. Vlogs. Elke directeur die iets van die week verteld. En daar zitten ook heel veel cultuurissues in. Bijvoorbeeld: dat je bij moet blijven met ITC. Dat je jezelf ontwikkelt. Ik vind dat heel leuk. Maar mijn kinderen zijn al veel verder. Maar ik krijg ook collega's hier: "He, dat filmpje werkt niet", en "wat een gedoe om je via de telefoon te pakken". Dat zijn de grenzen waar we tegenaan lopen. Yammer wordt niet veel gebruikt terwijl we dat wel propagieren. Het is lastig en heeft ook te maken dat die mensen allemaal in de regio's zitten. Ja, en generatie ook een issue. Ik ben inmiddels al boven de 40, en de gemiddelde collega is nog wel een stukje ouder. Het zijn ook techneuken. Niet het meest communicatief ingesteld. Niet van: Ik ga me zelf nu enorm profileren. Erg op de inhoud, maar niet van "zie mij eens". Wij zitten met de afstand. Dus moeten we wel met digitale middelen. We kijken of we nu een App kunnen ontwikkelen. Met alle nieuwe feitjes van de Nieuwsbrief, maar ook andere functionaliteiten. Waardoor mensen elkaar makkelijker en sneller kunnen vinden. Even bellen met een technische manager van de eigen discipline in een andere regio. Echt verbinden van mensen. De directies hebben ook op alle niveaus kennissessies, uitwisselingsdingen, niet alleen via PPO lijnen, maar ook COP etc. Managersbeheersingdag, Techniekdag. Daar zijn we ook bij aangehaakt. Dit alles met het oog op: we zijn een nieuwe dynamische club en we willen bijblijven met wat er allemaal mogelijk is. En mensen communicatiever maken. We werken met de directeurs zodat ze steeds beter worden met hun kernboodschappen, met hun verhaal. Communicatieve vaardigheden moeten ook steeds beter. Mijn neefje van elf zit al te bloggen. Er blijft altijd de behoefte aan inhoudelijkheid en verdieping. Aan de ene kant wil je die hele groep bereiken met berichtjes en cultuur, aan de ander kant hebben ze, de aard van de mens, behoefte om wat diepgaandere dingen te lezen. Dat is lastiger op Intranet, maar wat je dan wel weer in een webinar kwijt kan.

5. Sterke en zwakke punten van de organisatie t.a.v. de communicatie

Veel enthousiaste mensen die met verhalen komen en vaak heel erg leuk kunnen vertellen wat ze doen. Dat werkt heel goed. Mensen zijn heel erg bereid om daar tijd in te steken, om het goede verhaal te vertellen, en ze zijn super betrokken. En trots op hun werk. Dat ze dat graag naar buiten zien komen. Externe informatie over weggebruik vind ik heel sterk. En de website. Het kan altijd wel beter. Het is 'core business' en RWS als Rijksoverheid doet het heel goed.

6. Communicatie-uitdagingen van de organisatie

RWS heeft het met vergelijking tot andere overheden erg goed voor elkaar. Best wel omgevingsgericht. We zouden wel meer de mooie dingen moeten laten zien. Veel meer vanuit de mensen zelf, de trots verhogen en laten zien hier zijn we van. En de uitdaging ligt bij: de mens meer communicatiever maakt. Zelf middelen optuigen om elkaar in verbinding brengen. Mensen meer bewust maken, communicatie-minded. Nu kijken we waar zit het probleem, een technet die niet in 3 minuten kan zeggen wat hij doet. Ga een workshop met een 'elevator speech' doen. Probeer in een workshop dit toe te passen. Dit willen we veel meer doen. Iedereen zou zijn artikel voor de Nieuwsbrief zelf moeten afmaken. Dat ze veel makkelijker de weg vinden en zelf eens een filmpje maken. Of zelf een webinar in elkaar draaien. Dat je er niet als een politie bij hoeft te zitten om er een bepaald niveau uit te halen. Ik heb het nu erg op intern, maar als we het intern voor elkaar hebben en makkelijker kunnen signaleren, kunnen we ook met betere verhalen naar buiten komen. Als we dat hier een

beetje in een hokje wordt gedaan en we moeten op zoek. Zoveel mooie dingen, maar ze komen niet naar boven. En als je veel meer intern en extern koppelt, dan zie je ze aankomen als het ware.

7. Concrete maatregelen voor verbetering van de communicatie

- Wat zijn de grootste obstakels?
- Hoe kunnen deze opgelost worden?
- Hoe wordt dat financieel gerealiseerd?

8. Verleden, heden en toekomst

- Hoe communiceerde uw organisatie 10 jaar geleden, heden en in de toekomst?

Zou het niet weten van 10 jaar geleden. Ik ben 4 jaar ingehuurd en pas in Juni word ik medewerker. Nu 4 jaar bij RWS. Bij Politie ZH begonnen.

Overheid algemeen? Met het aanstellen van omgevingsmanagers is RWS een heel andere kant op gegaan. Wel erg veel mensen van een bepaald type lopen hier in RWS. De alphas hebben niet de overhand. Veel lineair, rechtlijnig door techneuten, compleet denken. En dat zelfs de omgevingsmanagers uit die discipline zijn gekomen. Wat meer diversiteit van de organisatie in het geheel, maar dat is meer een personeelsbeleid. En dat zou ik wel goed vinden. In communicatie zijn we vaak een roepende in de woestijn. Mensen zijn gefascineerd door de wegeaanleg, maar niet in de relatie met een persoon. Een ander slag. Maar mooi om die mensen te helpen die het wel te doen. Het helpt als daar wat meer evenwicht in zit.

Over 10 jaar? We gaan meer naar het scherm in de auto waar de informatie vanzelf binnenkomt. Ik zie nu al dat ik de route niet meer zelf check. Als communicatieadviseur denk ik, zorg maar dat het aan de kant van de weg er goed uitziet. Verder dat mensen als individu meer representant zijn voor de organisatie in plaats van de officiële woordvoerders met persberichten en dat soort dingen. We zijn onderdeel van een netwerk, van mensen, waarbij ik ook op een verjaardag moet uitleggen dat het ambtenaarschap niet zo erg is. Meer in de zin dat we met ons allen communiceren, en niet vanuit een soort autoriteit. We zijn onderdeel van de wereld en niet een die er dwars doorheen gaat. Een mooie quote misschien? Er is een verschil tussen een bedrijf als Shell en een organisatie die voor een minister werkt. Maar ik vind het wel een ouderwets fenomeen. Er zit een spanning tussen. Als ambtenaar heb je een verantwoordelijkheid in dienst van die minister. Maar je kan best discussies hebben zonder dat je meteen in de politiek springt. Dat is dus een van die vaardigheden, die je mensen moet leren, dat je moet weten waar je van bent. Dat je je verantwoordelijkheid weet. Iemand die zei, als je natuur tegen infrastructuur zet is dat een klein deel. Maar dat is niet iets om te zeggen, maar een politieke uitspraak. Het politieke zit in het feit dat je veel meer geld geeft aan infrastructuur dan aan natuur. En daar zijn wij niet van. Wij moeten uitleggen waarom we die bruggen aanleggen, vanuit de beleidskeuze. Waarom en hoe we het doen, maar niet: waarom het gekozen is om het te doen. Bestuurlijke politieke sensitiviteit blijft altijd wel.

- Welke ontwikkelingen ziet u in het gedrag en vaardigheden bij de werknemers nu en in de komende jaren?

Verder ontwikkeling van gedrag en vaardigheden? Zit ook wel in de jongere generatie, die het vaak beter door heeft, ook welke middelen je toepast, en vaak communicatiever is. Heeft ook met het type mens te maken. Alpha en beta, daar zit wel een heel groot verschil tussen. Het gaat erom dat we mensen hebben die het allemaal in hun pallet hebben. Niet alleen technisch. Juist omdat je zoveel middelen hebt, en privé en zakelijk worden steeds meer verwoven met elkaar. Je bent niet meer 's morgens een ambtenaar en 's avonds niet meer. Dat loopt door elkaar heen.

- Hoe gaat u die veranderingen gebruiken?

Hoe gebruik je die, hoe zet je ze in? Via een workshop, Webinar of training: hoe schrijf je een kernboodschap op. Hoe formuleer je in een keer "Waar ik van ben". Vertel in een minuut wat je komt brengen, waar ik jou voor nodig heb. Cursus Yammer. Meegeven in hun vak wat ze kunnen doen. Niet het middel bieden, maar leren hoe ze het middel kunnen toepassen. Je kan het op individuele basis doen, die langs komt, maar dan heb je er een. Je kunt ook met een groep van 15 zitten en zo kunnen ze elkaar vertellen. Dat werkt veel sneller. Bezig met een legertje, en die vertellen dat verder. 9000 man die communiceert, dat kan je moeilijk allemaal individueel leren.

- Welke maatregelen neemt u zelf op dat gebied?

Regisseur? Je blijft altijd wel bezig met het schrijven van een protocol en het maken van dingen. Als je dat niet meer doet dan raak je zo abstract. Als je aan het schrijven bent, wordt je zo op de feiten gedrukt, als ik dit zo opschrijf dan klopt het wel of niet. Maar omdat je met dingen bezig bent, word je gedwongen om erover na te denken. Je kan als regisseur zeggen, ik besteed het allemaal uit aan bureau's, en ik geef richtlijnen uit, en ik gooi het over de schutting, dat werkt niet. Over de schutting? Je hebt de klassieke communicatie-adviseur die alleen maar de kritische vragen stelt, en als er iets moet gebeuren zegt: "Daar ben ik niet van". Wij proberen wat te doen. Dat je ze helpt met een artikel schrijven. Want 90% kan nog steeds geen tekst schrijven. Laatst ook eens een vlog gemaakt, erg moeilijk. Voor de camera staan. Als je dat zelf niet snapt, of als je dat niet probeert, hoe moet je dan adviseren? Door het proberen word je met je neus op de feiten gedrukt. Je moet van alle functionaliteiten proefondervindelijk zien hoe het werkt.

9. Afsluiting

- Zijn er vragen die ik niet heb gesteld en die u wel had verwacht in het kader van dit interview?
- Een laatste opmerking?

Ik juich het toe als er vanuit centraal niveau, met input van allerlei clubs, richtlijnen worden gestroomlijnd. Dat je niet aan je lot wordt overgelaten, en iedereen maar wat doet. Met de IC- werkwijze is dat wel een goeie, want dat versterkt ook onze discipline. Dat we steviger opelkaar staan, als afdeling of discipline. Dat we in het primaire proces zitten en er niet naast staan.

Interview 13

Bart van Kippersluis – adviseur Corporate Communicatie Online

1. Uw positie in de organisatie

- Wat is uw functie, taken en verantwoordelijkheden?

Ik ben adviseur Corporate Communicatie Online. Bij de Corporate Dienst van RWS. Online-adviseur in de brede sense van het woord. Wij beheren de online Corporate-kanalen van RWS, we ontwikkelen ze door. En we adviseren de organisatie hoe ze zo goed mogelijke online kunnen inzetten. Daarnaast doe ik een project monitoring waar ik coördinator, projectleider ben. Om dat op de kaart te zetten van RWS. De organisatie adviseren wat is online-monitoring, wat kun je er mee, wat is de meerwaarde, de basisinrichting, hoe te doen. Inmiddels met een team van 4 man die ik aanstuur. We hopen dit jaar dit structureel in te richten.

- Met wie of welke functies/stakeholders communiceert u regelmatig?
- Kunt u het krachtenveld t.a.v. communicatie waarin u opereert omschrijven?

Stakeholders erg divers. Als Corporate Dienst ondersteun je de hele organisatie. Alle regionale en landelijke diensten. Betekent dat ik met heel veel mensen in contact kom. Iedereen die wat met online wil doen, kan bij een van ons langskomen met vragen en dat gebeurt ook. Belangrijkste spelers zijn wel Bestuursstaf-communicatie, VWM-communicatie. Dit zijn de belangrijkste. We werken veel samen met de adviseurs van Corporate Advies hier, Social media- team, en redactie van RWS.nl. Kan dus eigenlijk iedereen wel zijn. Voornamelijk dus communicatieadviseurs of -regisseurs.

- Communiceert u ook naar buiten toe? Op welke manieren? En wat zijn hier de uitdagingen?

Voorbeelden van succesvol en minder succesvol?
Zelf communiceer ik niet rechtstreeks naar buiten, maar adviseer daar wel over. Ik zet het dus niet zelf online. Af en toe reageer ik wel op een Tweet, sporadisch in tijden van crisis.

- Zijn er beperkingen, instructies hoe u communiceert naar buiten? Hoe bent u op de hoogte gebracht van deze instructies?

Ik zit hier al 9 jaar. Je ziet van oudsher wel enige terughoudendheid. Sommige dingen die we willen communiceren zijn toch wel eng, er is dus angst om heel transparant te zijn over bepaalde zaken. Zeker als het politiek gevoelig is. Dan geven we vaak niet thuis. Je ziet wel dat het lichtelijk aan het veranderen is, nu. Samenleving verandert ook heel erg. En normaal gaan de medewerkers van RWS daar wel in mee. Wij willen bijdragen door een gebruikersonderzoek te doen, om gebruikers centraal te zetten en om onderzoek te doen en aan te tonen aan de collega's. Het is niet alleen zenden, onze eigen ideeën naar buiten brengen, maar ook luisteren. Je wil de gebruiker horen. Dat betekent dat je soms moet aanpassen, soms informatie naar buiten moet brengen wat je anders niet zou doen. Heel erg vanuit de gebruiker denken. En collega's stimuleren om dat ook te doen.

Wat we ook zien in de organisatie is, en korte lijntjes helpt heel veel, dat we snel en proactief moeten zijn. Je merkt dat we daar heel veel moeite voor moeten doen, en wij adviseren vanuit onze rol hoe dat te doen. We zoeken mensen op, bellen: "heb je dit gezien, we zien dat dit speelt, vanuit monitoring, we signaleren dit en dat, er worden heel veel vragen gesteld, zouden we niet actief een bericht moeten versturen?". Die rol pakken we op. Signaleren "dit speelt er, wij vinden dat je moet reageren", het is uiteindelijk jouw keuze maar.

- Van wie ontvangt u signalen van buiten en hoe stemt u dit intern af?

Signalen verkrijgen we vanuit onze monitoringstool. Cousteau. Waar we alle onderwerpen en thema's, RWS algemeen, reputatiezaken, in kaart brengen. Wij zien dagelijks hoe RWS in het nieuws is. En daaruit haal je heel veel informatie. Je ziet wanneer belangrijke spelers iets roepen over RWS. Welke sentimenten, is er negatieve berichtgeving, of juist positief. Als je denkt nu is er een issue, dit wordt een crisis, dan gaat het heel snel. Snel naar de inhoudelijk deskundigen. Je ziet dat het volume toeneemt, of het aantal berichten op Twitter. Of het aantal keren dat RWS wordt genoemd, in een project of thema. Je ziet dus erg makkelijk die stijging van activiteiten.

Volgende stap, erg proactief vanuit ons. Wij leggen lijsten aan, wie zijn de contactpersonen van de verschillende thema's en projecten en dan benaderen we die telefonisch. Proactief, we zien dit gebeuren, of we sturen een dashboard, - sturen we door met een linkje-, 'als we iets voor je kunnen doen, laat het ons weten'. Heel erg vanuit de proactiviteit. We hebben ook een WhatsApp-groep, met mensen van de Bestuursstaf Communicatie. We zien dat dit ook goed werkt. Daar worden de actualiteiten gedeeld. Heb je dit al gezien, we zijn dit aan het monitoren. Moeten we wat voor je doen? Wil je iets specifiek weten? Bestuursstaf stuurt altijd Actua uit, dat is voor ons superinteressant om te weten, wat er speelt, dan kunnen we dat extra in de gaten houden. Het moet een heel soepele samenwerking worden, een eentweetje: allebei weten wat er speelt zodat we elkaar snel vinden.

Ik weet niet of dat zoveel met leeftijd te maken heeft, ik merk wel laatst bij woordvoerders en persvoorlichters, de rol van persvoorlichter is aan het veranderen, merk ik dat ze het heel moeilijk vinden om te beseffen dat online zo belangrijk is tegenwoordig, dat als ze daar proactief een boodschap zouden melden dit dan snel wordt overgenomen door de pers, zodat ze niet bellen. Dat scheelt heel veel telefoontjes en tijd. Het feit dat die rol verandert en dat ze het zelf kunnen doen, dan merk je dat dit nieuw is. En dat het tussen de oren moet komen. Moeten we dan iemand inhuren die dat online in de gaten moet houden? Mijn antwoord is nee, dat is de rol die jij moet pakken. Jouw rol gaat veranderen, je moet meer online gaan kijken in plaats van telefoontjes beantwoorden. Dat is een proces wat meer tijd nodig heeft.

2. Primaire doelen van de communicatie van uw organisatie

Bijdragen aan de organisatiedoelstellingen. Veilig, bereikbaar. Vertellen wat we doen met de organisatie, wat wij hebben als doel, beetje zelf geformuleerd, dat iedereen trots kan zijn op de organisatie, op RWS. Dat doen we door betrouwbaar te zijn, actueel, en zichtbaar. Vertellen van het mooie werk wat we doen. Belangrijk dat je betrouwbaar bent als overheidsorganisatie, dat de informatie die je hebt klopt, altijd actueel is en dat je niet

achter de feiten aanloopt. Dat mensen je zien als een betrouwbare informatiebron. Informatie die van ons moet komen en dat ze dat niet elders moeten zoeken, omdat ze denken dat ze daar betere informatie krijgen. En die zichtbaarheid. Laat vooral zien wat je doet. Dat doen we heel goed via de sociale kanalen. Met beeld erbij is tegenwoordig zo veel makkelijker.

- Kunt u de communicatiestructuur omschrijven?

Structuur? Formeel is de Bestuursstaf de opdrachtgever. Corporate Jaarplan wordt opgesteld vanuit Bestuursstaf samen met de Corporate Communicatie, wat zijn de thema's dit jaar, de speerpunten, in die zin hebben we een rode draad. Dus vanuit Bestuursstaf als opdrachtgever naar ons. En dat wij de regionale en landelijke diensten faciliteren. Regisseur/adviseur naar de organisatie. Wij denken weleens in de praktijk, wij zouden het zo doen, maar wij hebben slechts een adviserende rol, die niet altijd wordt overgenomen, of wel door Bestuur of DG, of Landelijke dienst. We hebben weleens negatief geadviseerd over een App, met goede argumenten, maar omdat iemand roept en dan komt het er toch. Je hebt niet altijd het mandaat. We hebben inmiddels wel zo'n goede positie dat er geluisterd wordt. Maar je blijft adviseur. Een soort hiërarchie hebt je altijd wel.

- Voldoet deze structuur?

Structuur voldoet over het algemeen wel. Wat wel lastig is: we zitten in een soort driehoek, dat wij de kaders richtlijnen opstellen en dat er in de regio andere wensen zijn. Bijvoorbeeld op social media, wij hebben een Corporate-account, die beheren wij, wij bepalen toegang en wat erop komt, welke soort informatie, om voor de gebruiker dit alles goed behapbaar te houden, en afwisselend; maar de Regio zou best wel hun eigen Twitter-account willen hebben. Dan ga je een beetje voorbij dat RWS een gezicht wil hebben, als mensen andere huisstijlen willen gebruiken, andere stijlen willen Twitteren, losse projectjes, waardoor de gebruiker niet meer weet waar hij zijn informatie moet ophalen. En dat botst weleens, maar dat kunnen we vaak met goede argumenten bespreekbaar maken.

- Hoe beschrijft u de communicatiecultuur in uw organisatie?

Cultuur is vaak informeel, ieder geval binnen onze afdelingen. Mensen gaan heel goed met elkaar om, alles is goed bespreekbaar, overleg, maar soms te veel, dat iedereen er wat van moet vinden. Terwijl ik denk wie heeft de rol, waar gaat het over. Soms moet je gewoon zeggen dit is de richting die we op gaan. Anders gaat het vertragend werken. Als 18 mensen er iets van vinden, hoewel die er allemaal iets mee te maken hebben. Maar de hiërarchie zit er nog wel een beetje in, en dat iets moet gebeuren omdat iemand dat vindt. Dat is in die zin een beetje tegenstrijdig soms. Bij Bestuursstaf en DCO liggen de echte beslissingen, wij blijven wel adviserend, maar worden soms niet betrokken, omdat dat op politiek niveau besloten moet worden. Dat is niet erg want je weet dat je bij de overheid zit. En daar moet je je soms bij neerleggen. Laat maar gaan, daar is goed over nagedacht.

- Wat zijn de succescriteria voor communicatie in uw organisatie?

Succescriteria? Als we de organisatiedoelen en onze eigen doelen weten te halen en dat onze stakeholders, onze gebruikers tevreden zijn. In het verleden was het: wij zenden, wij bepalen onze boodschap, maar werd er voorbijgegaan wat de buitenwereld vond. Dat is aan het veranderen. Onze doelgroep, wat willen ze weten, hebben ze het al gevraagd, welke info is voor hen belangrijk, en dan pas kijken hoe we de boodschap moeten afstemmen. Als de BV Nederland tevreden is hoe wij communiceren. En als dat actueel en transparant is.

- Hoe wordt dat gemeten?

Met en? We zijn nu bezig met het opstellen van KPI's. En doelstellingen 'smart' te maken, evaluatiecriteria op te stellen. En dat gaan we op verschillende manieren doen. Enerzijds mensen (be)vragen(me) kwalitatieve interviews, anderzijds met je dienstverlening online kan je goed inzichtelijk maken, hoeveel vragen worden er nog gesteld, hoe wordt de klanttevredenheid ervaren, dat kan je wel meten. We gaan specifieke gevallen evalueren: hoe hebben we dat gedaan? hoe wordt erop gereageerd? welke sentimenten? terugkijken over een jaar: hoe is de reputatie veranderd? vinden ze ons pro-actiever, actueler en transparanter? We zitten midden in het proces dat te doen. Accountability is ook een van onze speerpunten. Vooraf doelstellingen formuleren, zodat je achteraf niet hoeft te vragen wat je wil evalueren. Zeker een belangrijk onderdeel, omdat we dat ook moeten verkopen aan DT, Bestuur, dus laten zien wat het heeft opgeleverd. Kan op veel verschillende gebieden liggen. Niet alleen financieel, dat is vaak moeilijk uit te drukken, wat levert het op. Maar ook kijken naar intern, de processen: wordt er efficiënter gewerkt? is samenwerking tussen afdelingen verbeterd? Dat kunnen we wel in kaart brengen. Je ziet nu al dat we met klantenservice nu al een veel betere samenwerking hebben, monitoring geeft signalen, daar moet je op reageren, we zijn dichter naar elkaar aan het groeien. Er worden rapportages gedraaid door ons, wat wordt erop social media over ons gezegd, daar komen ook telefoontjes vanbinnen via de infolijn. Je wil dat niet als twee afzonderlijke rapportages, je wil dat als gebundeld pakketje hebben; dit via telefoon, dat online. En misschien omdat we zichtbaarder zijn online, neemt het aantal telefoontjes af. Die samenwerking zien we nu al erg verbeteren. Met kortere lijntjes naar de woordvoerders en wij ze voortdurend met actuele informatie bedienen, zijn zij beter in staat hun werk te doen. Alles wordt efficiënter en effectiever. Dat hopen we ook terug te krijgen van de mensen zelf.

3. Algemeen communicatie- en managementbeleid op uw locatie

- Op welke wijze worden centraal beleid en richtlijnen in uw organisatie gecommuniceerd? Beschouwt u dat als efficiënt?

Jaarplannen worden opgesteld, voor Corporate Communicatie. Wij maken ook aparte jaarplannen hier binnen de afdeling, voor online specifiek. Met haakjes naar de organisatiedoelstellingen. Elke regio doet dat ook. In landelijke overleggen wordt dat afgestemd, en gedeeld "waar gaan we komend jaar aan werken, hoe komt dat overeen, zitten er geen tegenstrijdigheden in". Dat wordt verspreid per mail, aan stakeholders, wordt op Intranet gezet, presentaties worden gegeven. Onze jaarplannen worden ook gedeeld met de CIV, IVB, IVO. Technische clubs kunnen prioriteren wat zij belangrijk vinden zodat dat in Jaarplan kan worden gebracht. Misschien moeten zoekmachines worden aangepast etc. Iets minder aan de communicatiekant, maar moet wel gebeuren. Dat moet ook ingepland worden. Dat staat dan ook in de jaarplannen.

Efficiënt? Goede vraag. Volgens mij kan het nog wel zichtbaarder. Ik zit nu in het kernteam van online, daar bespreken we de afdelingsbrede zaken, hoor ik ook hoe het met Bestuursstaf en afdelingshoofden gaat, heb daar beter zicht op. Toen ik daar niet in zat, had ik niet het idee dat ik goed op de hoogte was. Van alle Corporate communicatieplannen bijvoorbeeld. Waar gaan we nu naar toe. Het is vast wel ergens te vinden, in een weekbericht of mailtje. Hoe weet ik niet precies, maar wel goed om daar meer aandacht aan te geven, aan het begin van het jaar zo dat iedereen weet. Dat het erin gestampt wordt. Anders: wordt gewoon doorgestuurd, je scant hem en legt het aan de kant en gaat door met werk. Ik denk dat je meerdere malen per jaar moet kijken "doen we wel de goede dingen, hoe staat het ervoor?" Ik ben nu redelijk op de hoogte, maar voor veel van mijn collega's zouden we dat wel meer transparanter kunnen maken.

- Hoe communiceert u met andere afdelingen?
- Zijn er verschillen in de communicatie tussen afdelingen?
- Kunt u best practices en/of verbeterpunten noemen?

Grote verschillen tussen afdelingen? In het verleden veel te weinig contact met Bestuur. Dat begint nu aan te trekken omdat er initiatieven zijn om elkaar beter te leren kennen en dingen te bespreken. Vaak éénopéén-contact tussen twee personen, maar wat niet doorsijpelde naar de rest van de afdeling. En daardoor leek het Bestuur wat verder weg. In Den Haag, minder korte lijntjes, wie de mensen zijn. Met andere afdelingen vaak wat makkelijker. Iets dichterbij voor jouw gevoel. Bij Bestuur, beetje sparren, maar zij moeten wel hun goedkeuring geven. Bij andere afdelingen ben je meer standvastig. Dit is ons standpunt en zo moeten jullie dat doen. De afstand, we zien elkaar te weinig, spreken elkaar te weinig, we weten niet precies van elkaar wat we doen, wat de rollen en verantwoordelijkheden zijn. Voor sommige van onze afdeling wel een stap om contact met Bestuur te hebben.

4. Communicatiemiddelenmix

- Welke geschreven, verbale en/of digitale communicatiemiddelen zet u in? Waarom? Is het succesvol?

Verschilt per doel wat je hebt. We maken gebruik van verschillende middelen, van AnaarBeter, RWS.nl, alle social kanalen Facebook, Twitter, Instagram. Yammer om kennis te delen, in zoveel mogelijk groepen, ook communicatiegroepen. We proberen Yammer een beetje levend te houden. Discussies aanwakkeren. Communicatienieuwsbrieven met commentaar. In overleg en presentaties. Telefoon en email. Eigenlijk alle middelen die voor handen zijn. Als afdeling proberen we alles uit. Ook altijd op zoek naar de nieuwe communicatiemiddelen. En of het succesvol is, vaak wel denk ik. We zoeken altijd naar de optimale mix om boodschap te brengen of om samen te werken. Via gebruikersonderzoeken en statistieken probeer je uit te vinden of je bericht aankomt. Hoe vaak wordt het bekeken? We vragen: Zijn er nog andere wijzen waarop we jullie beter kunnen bereiken? Het meten van de effecten, dat zou nog meer en beter moeten. Een beetje een onderbuikgevoel. Nu heb je wel statistieken erbij, maar in het analyseren kunnen we nog wel een stap maken.

- Vindt u de door u gebruikte mix optimaal?

Optimale mix? Ik weet dat eraan gewerkt wordt, maar: videovergaderen (ontbreekt). Om beter op afstand samen te werken. We hebben NARS om het delen van kennis en met honderden mee te kijken. Daar wordt nu een begin mee gemaakt, maar daar maken we als organisatie niet veel gebruik van. Dat zijn middelen om -als het onderwerp geschikt is- iets mee te doen. We maken veel gebruik van Yammer, maar dat geldt niet voor de hele organisatie. Je moet doen wat jij denkt wat goed is. Voor externe communicatie. Wat een beetje mis is voor crisistijden of calamiteiten, lifeblog-achtige functionaliteiten. Social media, met laatste content, een beetje gecentreerd, over een bepaald thema of onderwerp, dat je daarnaar kan verwijzen, naar het laatste nieuws. Dus waar je een layover moet wegglikken voor 'het belangrijkste eerst'. De functionaliteit dat je de actualiteit kan meenemen. Dat is een stap die we kunnen zetten. We kijken wel naar nieuwe ontwikkelingen, om bewustwording en alles te laten zien. Daar gaan we mee aan de slag.

- Welke social media gebruikt u en op wat voor basis heeft u een keuze gemaakt?

Social media hebben we al een paar jaar. Die keuzes zijn een tijd geleden gemaakt. Die zijn gebaseerd op: "waar zit onze doelgroep, en welke platforms zijn geschikt voor onze organisatie om actief te zijn en onze content en boodschap goed uit te dragen". Instagram voor onze beelden. Je maakt keuzes, sommigen wat kleiner, en minder geschikt. Facebook is huge en daar zitten alle grote merken en organisaties op. Iedereen heeft Facebook. Daar kijk je naar, hoe groot is je bereik. Als er een nieuw platform komt; we hebben bijvoorbeeld naar Google-plus gekeken, aangemaakt om het gewoon te proberen, en dat slaat niet aan, daar zit niemand. Veel organisaties zijn nu bezig met klantcontacten via Whatsapp, dat zou interessant zijn om dat hier te onderzoeken. Is dit iets voor RWS en waarom niet? Dan lees je artikelen daarover en best practices van anderen. En dan ga je langs bij klantenservices. Zij moeten het opnemen in hun koers, erachter staan. Het moet werkbaar zijn. In dit geval niet. Maar het Appen zijn we wel meer aan het doen. Sommige dingen hebben ook tijd nodig. Mensen in de auto wil je ook niet stimuleren om te appen. Zet de auto aan de kant en bel ons op.

5. Sterke en zwakke punten van de organisatie t.a.v. de communicatie

Volgens mij doen we het al heel goed. We krijgen veel complimenten. Bij een vacature die wij open hebben staan online, (als je ziet) hoeveel reacties er komen! RWS is een van de overheidsinstellingen om te zijn. Positieve communicatie doen wij heel goed, online en als er een crisis is. Hoe we het doen weet ik niet, maar we hebben dat altijd goed voor elkaar. Iedereen is trots op wat we doen, wil daar hard voor werken, een uurtje extra werken, loyaliteit. De mensen zelf in de organisatie zorgen ervoor dat we heel veel goed doen.

6. Communicatie-uitdagingen van de organisatie

Brenger van je eigen boodschap worden. Als eerste. Dat doen we nog niet altijd even goed. In tijden van crisis merk je soms doordat de woordvoerders gebeld worden, zij informatie verstrekken en dat meteen via hun eigen kanalen (bv ANWB) wordt gecommuniceerd, terwijl wij in RWS dat nog niet hebben gedaan. Volgens mij moet

dat andersom. Wij eerst onze boodschap online vertellen, en dat de rest dat kan overnemen. De snelheid. Daar kunnen we aan werken, en aan transparantie. De angst loslaten, we kunnen beter niets zeggen, want wie weet. Wat je dan ziet is dat mensen zelf gaan speculeren en dingen de wereld in gooien, wat een negatieve invloed kan hebben op je reputatie. Als je als eerste met een boodschap naar buiten komt, dan wordt dat snel overgenomen door de pers. En zo informeer je mensen ook sneller. Minder die angst. Dan wordt je ook betrouwbaarder, als er iets negatiefs is, een storing of zo, ga dan met je billen bloot en dat is niet erg. Mensen gaan je dan wel meer waarderen.

Ik zou dat oplossen door kortere lijntjes, zij van redactie -die social media beheren- en wij van het monitoringsteam, dat we direct met de woordvoerder kunnen schakelen. Om ze te informeren wat er speelt. Wat wij adviseren. En iedere keer zeggen: "We zijn er om je te helpen. We nemen dingen uit handen. Het levert je straks tijd op. Dan hoeft je niet 6000 telefoontjes te beantwoorden van de pers, waardoor je nu in de stress zit". Gaan leren, oefenen, en gewoon gaan doen. Om die angst weg te nemen door 'best practices' en laten zien dat het werkt. Blijven vertellen wat onze ideeën daarover zijn. Met monitoring ga ik nu presentaties in de organisatie geven. Wat is de bijdrage van online monitoring. De meerwaarde. Dan merk je wel of dat valt. Dat je proactieve woordvoering kan doen. Ook met 'best practices' van andere organisaties. De politie vangt 80% van de persvragen af door online in kaart te brengen wat de issues zijn. Die acteren daarop om alvast persberichten klaar te zetten, zodat ze de rest van de dag een rustig dagje hebben. En goed voorbereid zijn op de vragen die komen. En dat dat ook goed wordt gewaardeerd. Dat de berichten worden overgenomen, geretweet, dat zijn tekenen van 'bedankt voor je boodschap'. Blijven zenden, blijven vertellen. Als wij kunnen zorgen dat we op onze website een goed verhaal hebben, met mooi beeldmateriaal, dan gaat de pers niet verder zoeken. Die pakken jouw verhaal, jouw beeld en dat wordt voor jou verspreid.

7. Concrete maatregelen voor verbetering van de communicatie

- Wat zijn de grootste obstakels?
- Hoe kunnen deze opgelost worden?

Ik weet niet of het de oplossing is maar het gaat letterlijk helpen als we dichter op elkaar gaan zitten. Dan ga je effectiever werken, bent minder tijd kwijt aan afstemmingen, elkaar proberen te bereiken, snel kunnen schakelen en met dezelfde mensen uiteindelijk veel meer teweeg kan brengen. Dat is proactieve communicatie. Ander werk afvangen zodat je tijd overhoudt.

- Hoe wordt dat financieel gerealiseerd?

Ik denk niet dat er veel geïnvesteerd hoeft te worden qua geld, maar dat het een kwestie is van efficiënte samenwerking. Dat levert manuren op. Juiste tools in huis hebben -zoals de monitoring tools-, dat kost geld, hebben we nu ingekocht. Monitoringsteam kost geld. Dat gaat naar Bestuur die moeten zeggen we vinden dat zo belangrijk daar kunnen we structureel geld voor neerzetten. Maar dat gaat op andere plekken weer geld besparen. Zo moeten we dat bekijken. En centraliseren, informatie vanuit een punt en het komt naar de collega's toe, niet meer leuren voor info, je krijgt gewoon een pakketje elke dag, een rapportje. En niet vele uren erin stoppen om het te moeten vinden.

8. Verleden, heden en toekomst

- Hoe communiceerde uw organisatie 10 jaar geleden, heden en in de toekomst?

Negen jaar geleden hadden we net een website, en verder helemaal niets. Ook nog geen Intranet. Veel mail. Veel memo's, stukken, en extern veel persberichten. Minder nieuwsachtige content. Enkel 'need to know' (en niet zoals nu 'nice to know'). Toen erg persgericht, nu veel breder het publiek informeren. Meer hiërarchie toen. Nu veel meer initiatief van de medewerker, eigen inbreng wat erg gewaardeerd wordt. Langzaam is die angstcultuur, die er nog wel een beetje is, aan het veranderen. We durven wel wat meer. Nog niet optimaal. Over tien jaar? Bestaan we dan nog? Die ontwikkelingen in communicatie gaan zo snel dat je niet meer dan 3 jaar vooruit kan kijken. Straks is bijna alles openbaar. Transparant. Dat iedereen alles weet. Alles zelf te vinden is door mensen. Kennisbanken en data, dat alles openbaar is. Dat je antwoorden langs de weg kan vinden. Virtuele werelden. Er gaat veel veranderen. Minder mensen en niet alleen zenden. En de informatie (je staat bij de Oosterschelde) en hebt de informatie ter plekke. Op wat voor manier dan ook. Virtueel of je krijgt berichten. Het gaat nog meer naar de mensen toekomen, gemak vergroten en meer dienstverlenend, meer op locatie communiceren.

- Welke ontwikkelingen ziet u in het gedrag en vaardigheden bij de werknemers nu en in de komende jaren?

Verandering in gedrag en vaardigheden van collega's? Sensitiviteit is een heel belangrijke. Je nog meer bewuster bent wat je online of als woordvoerder naar buiten brengt. En dat alles onder een vergrootglas ligt. Als je foutief informatie geeft, je erop afgerekend wordt. Dat je daar niet bang voor moet zijn maar wel bewust moet zijn van gevolgen. Ze moeten sneller acteren. Minder lang overleggen en goed voorbereid zijn. Woordvoering op voorhand voorbereiden. Zorgvuldig.

- Hoe gaat u die veranderingen gebruiken?
- Welke maatregelen neemt u zelf op dat gebied?

Ik ga zelf heel veel signaleren en mensen bewust maken hiervan. Hier kan dat heel goed, want we zitten boven op de signalen. We zien alles heel snel. Dus gelijk doorsturen. Weten wat er aan gaat komen. Mensen meenemen (in) hoe de samenleving verandert.

9. Afsluiting

- Zijn er vragen die ik niet heb gesteld en die u wel had verwacht in het kader van dit interview?
- Een laatste opmerking?

Nee, veel goede vragen. Veel raakvlakken met interview door Erik Vermeulen. 'Evidence based'.

Interview 14

Pieter Zoon – Communicatieadviseur West-Nederland-Noord

1. Uw positie in de organisatie

- Wat is uw functie, taken en verantwoordelijkheden?

Ik ben voor West-Nederland Noord communicatieadviseur, persvoorlichter. Zicht houden over de voortgang en de kwaliteit van communicatie rond projecten. Wij staan wat verder af van de dagelijkse communicatie. En daarnaast zijn wij persvoorlichter, waar we een groot deel van de tijd mee bezig zijn. Wij zijn het aanspreekpunt voor media over de tunnels. Er zit ook heel veel niet in projecten. En daar krijgen we ook vragen over. Wat er op de weg gebeurt, als er een storing is, als het verkeer vaststaat voor een tunnel voor een hoogtemeeting. Daar hebben we deze week veel vragen over gekregen. Wat wij doen en in beheer hebben. Dat komt bij ons binnen en dan proberen wij antwoorden te geven. Interviews voor radio en TV. Kranten, schrijvende media. Daar zetten wij altijd een woordvoerder voor in. Dat doen we in de regel niet zelf. Dan gaan we wel echt op de inhoud zitten en dat betekent: dat bereiden wij voor, en doen de nazorg.

- Met wie of welke functies/stakeholders communiceert u regelmatig?

Stakeholders intern, projectleiders/managers, maar ook omgevingsmanagers. Die hebben communicatie in hun pakket.

- Kunt u het krachtenveld t.a.v. communicatie waarin u opereert omschrijven?

Zij zijn verantwoordelijk voor de dagelijkse gang van zaken en communicatie binnen hun project. Dat begint bij de intake. Er is een communicatiebehoefte: wij doen de uit-vraag communicatie en de inkoop, dat begeleiden wij. Wij maken afspraken, wat is er nodig voor communicatie. Dan heb je met een omgevingsmanager te maken. De uitdaging daar is tot een goed vergelijk te komen. Wat ziet de omgevingsmanager als behoefte en wat zien wij wat nodig is. En dat kan weleens uiteenlopen. Dat de omgevingsmanager een enorme drive heeft om te communiceren, van alles wil uitpakken, maar dat het project om iets anders vraagt. Dat gebeurt niet vaak. We zijn er wel snel uit. Maar je moet altijd goed de vraag stellen en boven water krijgen wat wil je met je communicatie. Wat is termijn, doorlooptijd, en daar moet je even voor zitten. Dan kan je de inkoop verder uitrollen. Maar wel belangrijk dat je aan de voorkant de vraag stelt "Wat is je behoefte?" Projectleiders hebben ook vaak een idee over communicatie. Die heb je ook vaak nodig voor de woordvoering. Omgevingsmanagers vaak ook. En als er communicatie is ingekocht en een adviseur of bureau is aangezocht, dan heb je regelmatig een gesprek. Er is een sterke relatie tussen de omgevingsmanager en de communicatieadviseur en wij staan dan meer op afstand. Sommige projecten vragen wel om wekelijkse afstemming, maar andere projecten eens per maand. En dan kijk je op hoofdlijnen mee wat er gebeurt, wat komt eraan, hoe gaat het, loop je ergens tegenaan. Soms kan het ook niet boteren tussen omgevingsmanager en communicatieadviseur. En dan moet je het proces weer rechte trekken. Ik ben overkoepelend en opdrachtgever. Een belangrijke bijdrage is dat je ook de andere projecten kent. Dat vraagt in ons team van communicatieadviseurs enige afstemming. Weet van elkaar waar je mee bezig bent. Ene project kan invloed hebben op andere project. Dat is op de schaal van NN, maar ook op andere regio's. Dat is best ingewikkeld, maar daar moet je wel oog voor hebben.

- Communiceert u ook naar buiten toe? Op welke manieren? En wat zijn hier de uitdagingen?

Voorbeelden van succesvol en minder succesvol?
Media. Belangrijk, proactief bedienen met onze projecten en wat wij graag naar voren willen brengen. Proactief naar media is wel een ding tegenwoordig. Hoe kan je goed je organisatie positioneren. En een van de mogelijkheden is dat heel actief te doen, je project 'in the picture' brengen. Dat kan positief, maar als het wat gevoelig ligt, ook negatief ligt. Het kan ook zijn: "Laat maar zien wat je doet, met wat voor een dilemma je zit". Dat is lastig. Je moet dan je organisatie mee hebben, die moet je tijdig informeren, kansen inzien of bedreigingen. Je moet dan goede voelsprietten in de organisatie hebben. Dat kun je dan vertalen naar buiten. Naar media of andere stakeholders. Je ziet steeds meer dat je geen projecten hebt die je alleen kan uitvoeren in RWS: je hebt altijd met een provincie te maken. Twee waterschappen, Schiphol, Amsterdam, die richten meer op Den Haag dan op de Regio, als het gaat om infrastructuur. Haarlemmermeer is een belangrijke gemeente vanwege Schiphol. Dat zijn stakeholders die altijd weer tegenkomt. Stadsregio Amsterdam, een samenwerkingsverband, die is ook erg met infrastructuur bezig. We zitten allemaal in de metropool Amsterdam-regio. Hoe kan je samen optrekken, om problemen op te lossen. Je komt elkaar telkens weer tegen. Op ambtelijk niveau, bestuurlijk niveau. Steeds meer in overleg, met elkaar afstemming zoeken in de communicatie.

- Zijn er beperkingen, instructies hoe u communiceert naar buiten? Hoe bent u op de hoogte gebracht van deze instructies?

Instructies? Richtlijnen hoe wij willen communiceren. Begint met een huisstijl, met woordvoeringslijnen –met name van persvoorlichting. Hangt af van project. En keuze of intensief erin zitten, of we kijken het aan en houden de vinger aan de pols. Professionele vrijheid? Ja, maar altijd door een samenspel van communicatie en inhoud. Dat maakt de relatie met de omgevingsmanager zo belangrijk want je moet goed aanvoelen hoe zitten wij hier in. En dan speelt ook mee het DT. Hoe willen die bediend worden. Maar instructies? Je hebt de landelijke communicatiestrategie: dat geeft wat inzicht over 'hoe gaan wij met communicatie om', wat vinden wij belangrijk. De hoe, de wat en de waarom. Themagerichte aanpak. Thema's die voor ons belangrijk zijn. Dat zijn allerlei instructies of kaders of richtlijnen, heel divers en vindt plaats op verschillende niveaus. Dit gaat over inhoud, dat over procesmatige aanpak

- Van wie ontvangt u signalen van buiten en hoe stemt u dit intern af?

Signalen van buiten komen op allerlei manieren. Dat is ook wel omgevingsmanager, die nadrukkelijk vanuit zijn project dingen ziet. Wij praten ook met andere partijen. Onze stakeholders zijn een belangrijke bron. Maar ook wat er in de media gebeurt; social media, dat wordt ook steeds belangrijker. Gaan we ook handen en voeten aan geven. Een pilot gestart over social media, monitoring social media, gaan we ook in mee. Kijken of ons dat ook kan helpen om beter van-buiten-naar-binnen te halen en daar mee aan de gang te gaan. Goed

beeld hebben wat erbuiten leeft. Elkaar wel goed kunnen vinden op het niveau van 'n issue. Calamiteit gebeurt op een moment dat je druk bent en dan moet je dingen uit je hand laten vallen. Daar zie je dat er een team wordt geformeerd. Dagelijkse afstemming en een mooie samengang tussen content en communicatie. Niet eenvoudig om issue-management in de organisatie verankerd te krijgen. Dit is ook signaleren, acteren, hoe ga je er dan mee om. Multidisciplinair team samenstellen, jurist, inhoud, DT, communicatie, gebiedsadviseur etc, en gaan samen het issue te lijf. Iets mee doen. Daar zijn we druk mee. Weet niet of dit alleen speelt in West-Nederland-Noord. Wij zijn druk bezig aan de voorkant te komen, proactief media benaderen, goed van de grond te krijgen. We willen meer los van de projecten. Veel naast elkaar, zoeken naar de verbinding. Goed nadenken en afstemmen. Aantal thema's gekozen, goedgekeurd door DT en proberen daar handen en voeten aan te geven. Bereikbaar Amsterdam bijvoorbeeld. En het Noordzeekanaal. Dat zijn de twee belangrijkste communicatiethema's waar we inhoud aan proberen te geven. Bereikbaarheid van Amsterdam daar zit erg veel druk op. Er gebeurt veel: onderhoud en nieuwbouw, SAH, Zuidas dok, omlegging van A9, dat heeft allemaal invloed op de bereikbaarheid. Dat zijn wij nog maar. Anderen ook mee bezig, bijvoorbeeld de Provincie. Hoe laat je nu zien dat je ook oog hebt voor die weggebruiker. Dit heeft gevolgen voor de bereikbaarheid, voor de doorstroming. Je gaat niet alleen over die afzonderlijke projecten, maar je legt er een paraplu overheen. We laten zien wat we daar doen. Thematische benadering. Ook voor Noordzeekanaal. Dat is niet alleen een bak water belangrijk voor de scheepvaart, maar er gebeurt ook veel onder water. Maar ook de samenhang van de projecten; waar doe je het voor? wat levert het op? wat zijn consequenties? een toekomstbeeld en schetsen wat dit uiteindelijk gaat opleveren.

2. Primaire doelen van de communicatie van uw organisatie

Primair doel is te laten zien waarvan je bent. Datgene wat we met z'n allen bedacht hebben, dat dat ook het beeld is wat de buitenwacht van jou heeft. Het gaat om imago. Dat je laat zien dat hetgeen wat je doet van belang is. Voor datgene wat je ook belangrijk vindt. Dat je bent van veiligheid, dat je bent van doorstroming, oog voor leefbaarheid en omgeving. Milieu, ecologie, bewoners die last hebben van het uitvoering project. Dat is waar het om gaat. Het ging vroeger om bestaansrecht. Het werd een staat in een staat genoemd. Dat is opengebroken. Een grote omslag in plaats gehad. Je hebt altijd te maken met spoken uit het verleden. Maar dat je transparant bent. In wat je doet. Dat je goed kan uitleggen waarom je dingen doet. Wij waren altijd van: "Kijk ons, wat een mooie brug". Maar waarom. Wat doe je eraan om dat voor elkaar te krijgen, je verhaal te vertellen. Zeker hier een enorme mogelijkheid dat te laten zien: de Noordzeesluis begin juli - we gaan daar mee starten met een formeel 'minister-moment', dat is een project met een enorme uitstraling. En waar je kan laten zien waarmee je te maken hebt.

- Kunt u de communicatiestructuur omschrijven?

Structuur? We zitten in het communicatieketen Landelijk, dat is goed, want je wil wel de afstemming. Waarmee je in de regio te maken hebt, kan anderen ook overkomen. Daar zit een goede structuur, met een LCO, WVO, daar maken we onderdeel van uit. Veel gedeeld over de richtlijnen, hoe ga je om met vraagstukken. Make deel uit van netwerk NVO, ontwikkeling en verkenning. Als afdeling in Communicatie en Strategie. Meer procesmatig met gebiedsadviseurs, omgevingsmanagers. En in Operaties, met verkeerscentrale, ook hier contacten. Die heb je nodig, "wat gebeurt er op de weg?". EénRWS vind ik nog steeds ijzersterk, we moeten het samen doen. Je moet elkaar ook continu opzoeken.

- Voldoet deze structuur?

Of het voldoet? Het is die omslag die we nog zoeken, waar sta je in het proces, hier best wel goed, kunnen elkaar vinden. Kan altijd beter. Een altijd veranderende omgeving waar je op moet anticiperen. Open communicatie, de lijntjes zijn best kort, ook richting directie. MT best aanspreekbaar. Dat procesmatig werken verdient aandacht: wat betekent dat in dagelijkse werken? Zeker als het om een lastig onderwerp gaat, hoe gaan we dat oplossen. Het is ook meer versnipperd. Daar kan ik me over verbazen. Er zijn heel veel stukjes van de oplossing en is er iemand die het hele verhaal heeft? Dat maakt het lastig. Weet niet of het zo is, maar voel het wel zo. Een simpele vraag is nooit makkelijk te beantwoorden. Neem nu 'veiligheid: dat gaat boven alles, maar de journalist denkt enkel aan 'doorstroming'. Er zijn dus heel veel aspecten die rondom een vraag hangen.

- Hoe beschrijft u de communicatiecultuur in uw organisatie?

Ik loop het liefst bij iemand langs, of bel. Je hoort wel van collega's: "Ik ken die persoon niet". Ik leg gewoon uit wie ik ben en dat ik informatie nodig heb. Blijkbaar schroom om iemand te benaderen. Autoriteit is geen probleem. Is niet nodig. Wij zijn een open organisatie. "Waarom moet je dat weten? Als ik jou dat vertel gaat dat naar de media!" Ik vraag door: "Ik heb dit verhaal nodig om dit te vertellen. We moeten dus iets meer weten van de achtergrond. Niet om aan de journalist te vertellen, maar om een beeld te krijgen, waar komt deze vraag vandaan". Hoe gaat dat in de toekomst? Het waarom moet je weten.

- Wat zijn de succescriteria voor communicatie in uw organisatie?

- Hoe wordt dat gemeten?

Succescriteria? Als je de info goed over komt. We zijn niet goed in evalueren. 'Wat heeft het opgeleverd'. Voor Media makkelijk te meten: wat levert het op aan artikelen. Hoe komt het in de krant, en is de boodschap overgekomen? Daar meet je het af. Is het kwalitatief, en is het juist verteld. Maar ook kwantitatief, de breedte, 'Is het de media opgevallen?' Meten zijn we niet zo goed in. We hebben 'Topdesk' waar we dingen vastleggen, misschien meer gevoelsmatig. Welk sentiment levert het op. Welke reacties krijg je op social media. En in beperkte mate kijken we daar wel naar. Ene onderwerp is ook niet de andere. Onvoorspelbaar. Dat is wel het mooie. Velsertunnel redelijk goed gegaan: redelijk in media positief wordt geschreven. Social media: we krijgen hulp, beeld is redelijk positief, maar dat komt ook omdat er een enorme campagne aan vooraf is gegaan, om iedereen te informeren wat er staat te gebeuren. Ook vanuit IJmond was erg veel scepsis: "We komen hier vast te staan!" We hebben heel veel maatregelen genomen, en heel intensief over gecommuniceerd. En nu zoeken mensen andere tijden en andere manieren om te reizen. Het heeft dus wel gewerkt.

3. Algemeen communicatie- en managementbeleid op uw locatie

- Op welke wijze worden centraal beleid en richtlijnen in uw organisatie gecommuniceerd? Beschouwt u dat als efficiënt?
- Hoe communiceert u met andere afdelingen?

Wij zijn goed in elkaar opzoeken en samen iets te ontwikkelen. Dat zie je met communicatiestrategie, Jaarplan, uit alle geledingen wordt een team opgesteld. Zelf intensief bezig geweest met organisatie van crisiscommunicatie. LCO, WVO, wie heeft bepaalde ervaring met het doen van online monitoring? Twitter gebeurt via TWS landelijk account, in regio mondjesmaat, maar daar is wel behoefte naar, en hoe gaan we dat aanpakken. Maar je kan niet altijd een beroep doen op expert vanuit de regio. Ook in overleg. Wat beter kan: elkaar toch nog opzoeken aan de voorkant. Bij heikele kwesties, wie pakt dat nu op? Soms heb je het idee, landelijk, nu moet er iets gebeuren op dit thema, maar het blijft vaag. En dan is er plots iets gebeurd, dat is zoeken. Regio, met landelijke uitstraling. Wie pakt het op, Bestuursstaf, CD, VWM. Die discussies heb je ook en op zich wel goed, en dat maakt ook wel dat je heel bewust bent, maar dat kan ook vertragend werken. Daar zit een risico aan. Ik vind het een hele verbetering, enorme slag gemaakt. Je moet slagvaardig opereren, ook in samenwerking een grote stap.

- Zijn er verschillen in de communicatie tussen afdelingen?
- Kunt u best practices en/of verbeterpunten noemen?

De ene afdeling is communicatiever dan de andere. Maar ook daar zie je een enorme ontwikkeling. Communicatie wordt steeds belangrijker. Dat heeft ook met je DT te maken. Onze DT vindt communicatie heel belangrijk. En dat merk je. Iedereen heeft contacten naar buiten, hebben zij wel de juiste verhalen etc. Je moet mensen daarin begeleiden. Niet alleen voor de media, waarvoor we een lijst met woordvoerders hebben, maar ook met je dagelijkse contacten. Dat van hoog tot laag gefaciliteerd wordt. Hier een DT die dat belangrijk vindt. Dat helpt heel erg. In die zin communiceren wij wel makkelijk met DT om ze te informeren, wat nu te doen, dit zijn de mogelijkheden. In de opschaling en dat slaat terug op de organisatie.

4. Communicatiemiddelenmix

- Welke geschreven, verbale en/of digitale communicatiemiddelen zet u in? Waarom? Is het succesvol?

Omslag naar meer digitaal en minder papier. Daar zijn we redelijk in geslaagd. Wij gaan ook mee met de trend meer sociaal media. Mooi voorbeeld: OBC bezoekers centrum, dat gaat over 63km asfalt. Dat betekent dat je als je iets wil laten zien over de omgeving, je dat niet op een fysieke plek kan doen. Want waar moet je dat neerzetten? En toen is er online bezoekerscentrum bedacht. Hoe kan je op een laagdrempelige manier communiceren met de mensen. Verhalen, filmpjes etc. Uit nood geboren. Wij hebben die omslag naar digitaal wel gemaakt. Dat is dus een richtlijn. Bij grote werkzaamheden adverteren wij natuurlijk. Maar eigenlijk is dit vanuit ons minimaal, eigenlijk te verwaarlozen. Dat is RWS Landelijk.

- Vindt u de door u gebruikte mix optimaal?

Optimaal goed benut. Vroeg starten met wat je wil. Daar hebben wij invloed op. Wij zijn van inkoop en dat kan bijgesteld worden. Maar ergens een uitgangspunt. Websites, gebruikmakend van websites van de stakeholders. Maar we hebben ook bijeenkomsten. Bewonersbijeenkomsten. Je ziet ook een veranderende rol van de aannemer. Mooie richtlijn is een strikte scheiding tussen publiekscommunicatie en bouwcommunicatie. Wat het grote publiek betreft doen wij de communicatie; wij van RWS. De 'bouwcommunicatie' is als aannemer in een tuin komt, de aannemer de communicatie doet. Wij gaan dat en dat doen, wij bezorgen daarmee overlast, of hou hier rekening mee. De feitelijk uitvoering van de bouw en alles wat dat inhoudt. Daar zit een grijs gebied. Dat is altijd even zoeken. En dat proces gaat steeds beter lopen. Elkaar opzoeken, goede afspraken maken. Ook een 'gunfactor'. Een aannemer moet af en toe de ruimte krijgen dingen op te pakken. Ook voor zijn zichtbaarheid. Dat is een spel. Reikwijdte, alles rond bouwterrein is ie. Valentijnslunch voor de omgeving - hier zijn wij veel overlast, reiken aan achtertuinen van mensen-, en allerlei andere initiatieven "hoe kunnen wij het verzachten?" Huiswerkbegeleiding inzetten. Examenperiode: hoe kan je studerende kinderen faciliteren door geluidsdichte studiefaciliteiten aan te bieden. Spinoff naar de media. Ja! want we hebben oog voor de omgeving.

- Welke social media gebruikt u en op wat voor basis heeft u een keuze gemaakt?

Social media? Je kan bijna niet zonder Facebook en Twitter, Instagram en noem ze maar op. Het is een heel belangrijk communicatiemiddel. Iets om je doelgroep goed te bereiken. We zetten dat ook in. En het is niet de vraag of we het inzetten, je kan bijna niet zonder. Maar hoe zet je het in? En dan heb je ook richtlijnen. Landelijk is dat goed georganiseerd, online team, hoe pakt dat uit in praktijk, adviseren ze je. Die wisselwerking is belangrijk. Leertraject ook voor ons. Je ziet wel: "Hoe gaan we dat doen? Hoe open ben je?" Dit is een politieke organisatie, is altijd in je achterhoofd. Coentunnel als voorbeeld. Best een pijnpunt. Tunnelteam opgericht voor tunnelproblematiek. Velsertunnelveiligheid. Hoogtemelding, veel gedoe en dat leidt naar Kamervragen. Maatregelen nemen, hoe die hoge vrachtwagens te managen. Want verkeer komt weer stil te staan. Dat is voor doorstroming niet goed, kost veel geld. Die tunnel heeft bepaalde hoogte, 4 m, wat kan je daaraan doen. Wettelijk vastgelegd, maar omgeving vraagt oplossing. In een keer naar de minister. Issues, dat gaat ook om timing. Hoe en wie pikt het op? Vele factoren. Politiek mee laten wegen. Ja transparant, maar altijd andere afwegingen. In je middelenmix: hoe doe je de woordvoering, hoe communiceer je naar de pers, dat je daar heel bewust mee bezig bent.

5. Sterke en zwakke punten van de organisatie t.a.v. de communicatie

Heb ik genoemd. Aandacht voor communicatie. DG die het belangrijk vindt, van alles weet en zeer goed is geïnformeerd.

6. Communicatie-uitdagingen van de organisatie

Vooral dat aan de voorkant komen. Proactief. Issue-management is een belangrijke. Dit betekent dat je ook de organisatie nodig hebt. Traject van politieke, bestuurlijke sensitiviteit. Wat gebeurt er buiten en wat zijn de consequenties voor jou als organisatie. Wat betekent die politiek? Wat gebeurt er in dat krachtenveld? Ben je sensitief genoeg om signalen op te pikken. Wat doe je daar vervolgens mee? En dat gaat maar steeds verder. En alles gaat steeds sneller. Dat moet je kunnen bijbenen.

7. Concrete maatregelen voor verbetering van de communicatie

- Wat zijn de grootste obstakels?
- Hoe kunnen deze opgelost worden?

Belangrijk onderdeel is dat je de organisatie communicatiever maakt. Ook de medewerkers in staat stelt om met een goede boodschap op pad te gaan, dat iedereen weet voor zijn/haar onderdeel wat van belang is, de omgevingskoers, hoe ga je om met je omgeving. Top12 van stakeholders gedefinieerd, en dat je de stakeholders naar binnen haalt, wat wil de omgeving van jou? Het gaat om prioritering, want je kan niet alles doen. Hoe maak je de juiste afweging? Wat een uitdaging is, van buiten-naar-binnen en dan: wat dan? Wie, wat, hoe wordt dat afgestemd, wat wordt daarmee gedaan, hoe communiceer je resultaten uiteindelijk? Ben je in staat direct te reageren op een incident, een trend? Ben je daar in staat, als RWS, maar ook als een regio. Wat je merkt is: het hangt af van personen. Kan ik goed overweg met mijn counterpart in de provincie? Botst dat? Zitten we een beetje op dezelfde lijn?

Hoe wordt dat financieel gerealiseerd?

Financieel? Het heeft te maken met capaciteit en prioriteit. Keuzes maken, gedragen keuzes van hoog tot laag en aangeven 'dit is de consequentie'. Onder druk van publieke opinie worden dan wel 'bypass' gemaakt. Zit de buitenwacht daarop te wachten? Je krijgt signalen. Wij zijn best goed georganiseerd. Zeker voor de grootte van de organisatie. Het belang dat wordt gehecht aan communicatie. En in de praktijk loop je tegen allerlei dingen aan, maar er wordt wel goed nagedacht. In een grote organisatie is het al goed dat we weten hoe het in onze afdeling werkt. En dan heb je nog wel de CD. Dat is niet altijd even duidelijk waar zij zich mee bezighouden. Waar je elkaar in kan vinden. Het teamOnline profileert zich wel nadrukkelijk. Belang van CD is ook onderzoek. En meer over thema's communiceren. Volgens mij is dat nog wel lastig. Dat kan wel beter, maar geen oplossing (voorhanden).

8. Verleden, heden en toekomst

- Hoe communiceerde uw organisatie 10 jaar geleden, heden en in de toekomst?

Verleden? Niet als één RWS. Toen was het de Dienst Noord-Holland. Nog niet de slag gemaakt naar één RWS. We deden alles, maar geen lijn. Nu open en aan de voorkant, toen nog niet. Die omslag hebben we 2005-2008 gemaakt. En toen 2012. Allerlei organisatorische omwentelingen, waar communicatie in is meegegaan. Een landelijke website: RWS.nl. Iedereen deed iets op zijn eigen niveau. Iedereen moest op de website. Waarom? In 10 jaar? Lastig te voorspellen. Ontwikkelingen gaan zo snel. Je bent niet meer een afzender van een boodschap. Iedereen heeft een mening. Zou meer transparant moeten, omdat de omgeving daarom vraagt. Je moet verantwoording afleggen over de keuzes die je hebt gemaakt. Dat gaat steeds meer gebeuren. Die omwentelingen gaan steeds sneller. Over 10 jaar is het niet te vergelijken met hoe het nu is. Ik hoop dat wij in staat zijn om mee te gaan. We worden steeds meer een netwerkorganisatie, in plaats van afdelingen. Veel meer in processen, in netwerken, niet alleen intern maar ook extern. Je kan geen project draaien zonder dat je met de stakeholders hebt afgestemd. En samenwerkingsverbanden. Dit beter benutten. Je ziet meer samengaan van publieke domein en private domein. Met bedrijven zaken ontwikkelen. Proeven met 'smart mobility'. Minister maakt zich daar hard voor. Dat zie je terug in het Jaarplan: communicatie als belangrijk thema. Ook daar ga je mee. Daar moet je op anticiperen.

- Welke ontwikkelingen ziet u in het gedrag en vaardigheden bij de werknemers nu en in de komende jaren?

Veranderingen in gedrag? Meer netwerken, je kan het niet meer alleen. Je moet elkaar steeds beter vinden. Je zoekt elkaar op. Daar hangt het af van personen. In werkgroep zie je dan dat een organisatie is dan heel dominant, en dat ligt aan een persoon. De collega gaat weg, wordt vervangen en er ontstaat een heel andere dynamiek in de werkgroep. Geven en nemen. Maar iemand kan een heel zware stempel drukken. Hoe ga je daarmee om? Belangrijk is dat je oog hebt voor je omgeving. Continu proces, niet bang om bij te sturen. Durf hebben om dingen te signaleren: 'als we dit niet doen, dan gebeurt dat'. Maar ook vervolgens dat naar buiten te brengen. 'Heel politiek, maar voor RWS zijn daar consequenties'. Durf hebben om daar iets van te zeggen.

- Hoe gaat u die veranderingen gebruiken?
- Welke maatregelen neemt u zelf op dat gebied?

Zelf: meegaan met de stroom. Heb veel meegemaakt. Boeiende is dat er altijd iets gebeurt. Situatie hetzelfde. Altijd je afvragen waar staan we ten aanzien van de buitenwacht; elke keer die afweging. Omdat de buitenwacht verandert, veranderen wij binnen ook. Je moet gewoon mee. En zoals wij 10 jaar geleden werkten, kan echt niet meer. Dat besef moet je wel hebben. We gaan nu al naar 2020. Is goed, maar mensen zijn ook weleens 'verander'moe. Hebben we het ene (nog) niet gehad of het andere komt eraan. Dat vraagt flexibiliteit.

9. Afsluiting

- Zijn er vragen die ik niet heb gesteld en die u wel had verwacht in het kader van dit interview?
- Een laatste opmerking?*

Het blijft altijd mensenwerk.

Interview 15

Suzanne Maas – Senior communicatieadviseur Zuid-Nederland

1. Uw positie in de organisatie

- Wat is uw functie, taken en verantwoordelijkheden?

Mijn naam is Suzanne Maas en ik ben senior communicatieadviseur voor de regio Zuid-Nederland. Ik ben verantwoordelijk voor de dagelijkse gang en coördinatie op de afdeling. We hebben een afdelingshoofd die alles aanstuurt en iedereen valt hiërarchisch onder haar. Ik maak de taakverdeling van alle communicatieadviseurs, zorg dat alle projecten voorzien zijn van communicatieadvies. Ik ben Piket-host, zorg dat alle piket goed verdeeld is. Dat het ook tijdens vakanties bezet zijn. Belangrijke issues die opkomen pak ik op. Ik vertel ook de landelijke kaders door naar de regio.

- Kunt u het krachtenveld t.a.v. communicatie waarin u opereert omschrijven?

Ik doe zelf ook nog twee projecten, naast het werk wat ik beschreef. Daar heb ik veel contact met externe doelgroepen zoals journalisten, andere overheidsorganisaties en intermediaire belangenorganisaties. En intern heb ik veel contact met -binnen Zuid-Nederland- alle afdelingen en buiten Zuid-Nederland met de Corporate Dienst, Bestuursstaf en VWM. In mindere mate met GPO en PPO. Dat zijn wel de belangrijkste spelers. Qua krachtenveld, extern is dat nog erg spannend, zeker met tegenstrijdige belangen. Intern ook wel, maar we zijn toch allemaal één RWS. Uiteindelijk willen we hetzelfde, maar ook daar is het soms een struggle om iets met elkaar te delen. Ik merk wel dat iedereen er toch anders naar kijkt, afhankelijk van op welke plek je in de organisatie zit.

- Communiceert u ook naar buiten toe? Op welke manieren? En wat zijn hier de uitdagingen? Voorbeelden van succesvol en minder succesvol?

Voor mij betreft is het belangrijk dat RWS iedere externe stakeholder meeneemt in het proces waar we in zitten. Wat ik daarmee bedoel is dat vaak achter de schermen allerlei dingen bedacht en uitgewerkt worden, en dat dan ineens alles naar buiten gebracht wordt. Dat er opeens naar buiten gebracht wordt dat we bijv. een noodbrug gaan bouwen, of daar aan de weg werken, zonder dat we mensen aan de voorkant mee hebben genomen met ons denkproces. Dan worden we gezien als een grote overheidsorganisatie die maar tekeer kan gaan. En ook dat we bang zijn om het gesprek aan te gaan met derden omdat we dan veel input krijgen waar we wat mee moeten. Maar dat hoeft ook niet per se. Ik vind het bij ons nog soms erg spastisch. Verder ook wel momenten dat we wel goed in overleg zijn, dat we overal aan tafel zitten en heel erg van de oplossingen zijn. We zijn wel actief, maar erg huiverig om echt een kijkje 'in de kerk' te gunnen. Dat vind ik erg opvallend.

- Zijn er beperkingen, instructies hoe u communiceert naar buiten? Hoe bent u op de hoogte gebracht van deze instructies?

Ik vind dat bij RWS regelmatig om ongeschreven regels gaat. Ik heb zelf geleerd en ervaren wanneer ik wel of niet iets naar buiten mag communiceren. Maar we stoppen lades vol met kaders en richtlijnen over hoe het allemaal moet, heel erg intern gedreven, huisstijl- 'proof'. We maken geen strategische afspraken over hoe transparant we willen zijn. We roepen wel dat we leven in een glazen huis, en op Twitter en social media staat gewoon de waarheid. Iemand maakt een foto en zet deze online en wij sluiten dan alle deuren en ramen. Dus dat is niet goed ingebed in onze instructies. Ik vind het wel mooi dat we goed scoren op communicatie, maar dat we eigenlijk niet zo proactief hier iets mee doen.

- Van wie ontvangt u signalen van buiten en hoe stemt u dit intern af?

Van andere overheden best vaak zoals provincies of kleinere gemeentes. Daar kom ik heel vaak. En die geven aan wat er aan de hand is. Zeker de communicatiemensen onderling. We willen allebei communiceren en onze mensen willen dat wel naar buiten brengen, maar jouw mensen nog niet, dan komt die belangverstrengeling het vaakst naar voren. Daar hoor ik signalen van "He, doe wat meer mee!" En ik hoor het ook wel via de 0800-lijn. Dat is een heel belangrijke bron van sluimerende issues. Dat is een voorportaal waar we eigenlijk naar moeten kijken. Daar zit een weggebruiker met een opmerking: "Ja ik zie dat er altijd een gat is op die rijbaan". En dan komt er nog een weggebruiker met dezelfde opmerking en op een gegeven moment komt er een persbericht van "Rijkswaterstaat nalatig" en "Schade aan auto's." En dan denk je: "Dat hadden we allang aan kunnen zien komen!". Ik probeer daar ook signalen van uit te pikken. Maar ook vanuit verschenen krantenberichten, ook van onze derden die wel iets zeggen over onderwerpen waar wij dan niks over uitbrengen.

2. Primaire doelen van de communicatie van uw organisatie

Ik sluit heel erg aan bij het Landelijke communicatiebeleid, daar ben ik erg actief in met Lars. We hebben wel voor dit jaar steeds meer 'evidence-based' werken. We moeten weten waarom we dingen doen die we doen. We willen steeds meer proactief zijn met content genereren voor de media, maar ook aan de voorkant met issues. We willen meer in kaart brengen wat we online doen en dan daar ook wat mee gaan doen. Dus niet alleen monitoren. We willen ook wel interne communicatie verder op de kaart zetten als iets wat voor iedereen is. Door de hele organisatie doorkrijgen dat iedereen communiceert en dat iedereen ambassadeur is voor de organisatie. Ik kan niet in m'n eentje de reputatie redden of hooghouden, dat moet iedereen doen. En daar zijn nog te weinig mensen van doordrongen.

- Kunt u de communicatiestructuur omschrijven?

Ik zie het eigenlijk zo; ik word hiërarchisch aangestuurd door onze HID, onze directeur. We hebben afgesproken dat elke organisatieonderdeel een eigen HID heeft die eindverantwoordelijk is en rapporteert aan de DG en zij op hun beurt weer bij de minister. Dus de minister, DG, HID en daaronder organisatieonderdelen met hun communicatiehoofden en directeurs. Zo is het hiërarchisch geregeld. Daar ben ik wel streng op. Ik word dan wel aangestuurd door mijn communicatiehoofd en ook door mijn HID, maar ook functioneel door Lars. Dat mag ook, alleen dat voel ik nooit. Dat vind ik jammer dat ze dat niet doen. Iemand is eindverantwoordelijk voor de communicatieketen, dat is Lars. Maar dat is hij enkel functioneel. Hij kan wel wat

meer op een sturende of coachende manier eindverantwoordelijke zijn. We zien elkaar ook heel weinig en er wordt weinig direct contact gezocht.

- Voldoet deze structuur?

Ik word heel goed aangestuurd door mijn eigen hoofd Communicatie. Ik heb van die structuur geen last.

Er is afgesproken dat die hiërarchische lijn zit in de directielijn en de communicatiesturing vanuit Bestuursstaf die is voor hem vrijblijvend. Ik vind het te gemakkelijk om te roepen dat er iets mis is bij ons, in de regio. Ik zie ook dat sommige mensen gewoon niet hun best doen, of gewoon niet op de goede plek zitten.

Woordvoerders die bang zijn wanneer de telefoon rinkelt. Dan heb je gewoon een probleem. De kwaliteit van de communicatieketen wordt niet beter wanneer je (alleen) de structuur anders maakt.

- Hoe beschrijft u de communicatiecultuur in uw organisatie?

Ik vind dat het open en informeel is. Er is heel veel openheid en ruimte maar er wordt ook veel bij de koffieautomaat gebabbeld en niet per se in de vergaderingen, helaas.

- Wat zijn de succescriteria voor communicatie in uw organisatie?

Overall geldt wel dat meer transparanter en durf alsjeblieft wat meer los te maken en aan de voorkant meer delen. Dat zou je vooral mee moeten nemen uit dit interview. We zijn heel bang om te reageren.

- Hoe wordt dat gemeten?

We doen zelf niks vanuit de regio's. We willen wel heel graag, we wachten liever op het landelijke. We kunnen best met z'n allen iets zenden en dat helemaal uithollen, maar dat is nog niet gebeurd. Ja, landelijke reputatieonderzoeken en dergelijke. Maar die worden vooral onder landelijke stakeholders gehouden en dat wordt dan wel met ons gedeeld hoe ze over ons denken. Maar ik weet dat totaal niet van de regionale stakeholders. Ik was heel blij dat er vorig jaar een stagiaire bij de Bestuursstaf die een onderzoek had gedaan naar de pers in de regio. Toen pas kreeg ik te horen wat regionaal ze over ons te zeggen hadden.

3. Algemeen communicatie- en managementbeleid op uw locatie

- Op welke wijze worden centraal beleid en richtlijnen in uw organisatie gecommuniceerd?

Soms in het Landelijk communicatieoverleg, dan wordt er gewoon iets vertelt over een onderzoek, of een Jaarplan. Soms via speciale georganiseerde Kennisdagen. Bijvoorbeeld de Corporate Dienst die een beleid maakt over één van de drie thema's en dan hebben ze een Kennisdag daarover georganiseerd. Soms ook de e-mail. Soms via het communicatieoverleg met de communicatiehoofden. En soms ook niet; soms overkomt het ons.

- Beschouwt u dat als efficiënt?

Beleid komt van Bestuursstaf en van de Corporate Dienst. Soms van een werkgroepje of van WVM of PPO. We moeten als idioten alles volgen en rondkijken, anders mis ik iets. Omdat ik hier al 8 jaar werk, weet ik wel alles te vinden en weten zij mij ook te vinden, maar het beleid komt versnipperd over.

- Hoe communiceert u met andere afdelingen?
- Zijn er verschillen in de communicatie tussen afdelingen?
- Kunt u best practices en/of verbeterpunten noemen?

Nou, ik merk dat sommige mensen wat terughoudender zijn wanneer ze met Bestuursstaf communiceren. Omdat zij heel strak op het politieke zitten en de hete adem van de minister in hun nek voelen. Ik communiceer zelf hetzelfde en ik merk wel dat regio's onderling wel meer dezelfde taal spreken en we lopen wel tegen dezelfde dingen aan. Bestuursstaf heeft daar wel meer afstand van en voelt niet zo zeer wat er in de regio's gebeuren.

4. Communicatiemiddelenmix

- Welke geschreven, verbale en/of digitale communicatiemiddelen zet u in? Waarom? Is het succesvol?

We zetten niet zoveel communicatiemiddelen meer in. Er is weinig budget meer voor. In projecten wel. Daar wordt wel meer gecommuniceerd met directbetrokkenen omdat je wil laten weten aan mensen in de omgeving wat ze te wachten staat. Het was altijd de ouderwetse Nieuwsbrief op de mat, nu is het de Nieuwsbrief per mail. Nu ook wat meer nieuwtjes op social media-accounts. Je probeert ook via 'free publicity' de omwonenden en belangrijke stakeholders te informeren. Dat je ze meeneemt in het proces, via achtergrondverhalen in de kranten. Maar ook wel veel directe contacten. Er wordt superveel geschakeld tussen RWS'ers en de buitenwereld. Soms ook wel teveel. Bijvoorbeeld: drie RWS'ers die elk vanuit hun eigen functie in contact staan met de burgemeester of gemeente.

- Vindt u de door u gebruikte mix optimaal?

Ik vind dat alles wat ik net noemde, is voortkomend uit mijlpalen van projecten. Bijvoorbeeld er wordt een brandoefening gehouden en dan wordt een informatieavond georganiseerd hierover. Het is erg reactief. Het is allemaal ingegeven vanuit projecten hoe we communiceren. Het is niet zo van goh, we hebben een leuk verhaal hoe we omgaan met dieren en planten langs de wegen en we trekken een aantal ecologen bij elkaar en we trekken de laarzen aan en we gaan met de Volkskrant naar buiten. Nee dat komt niet meer zo vaak meer voor. Er is geen mens meer voor over. We zijn ook met heel veel minder mensen dan vroeger.

- Welke social media gebruikt u en op wat voor basis heeft u een keuze gemaakt?

Tjah, Facebook en Twitter. Maar ik gebruik niet zoveel. Dat mogen we ook niet doen. Dat is ook enorm vastgetimmerd bij WVM en Corporate Dienst. Wij als regio kijken lijdzaam toe hoe er online allerlei dingen gebeuren. En dat vind ik echt heel erg. Ik voel me dan echt een klein kind wat niet mag. Ik mag communiceren met de pers en van alles doen, maar dat mag ik opeens niet omdat we anders teveel wildgroei zouden hebben. Als je dat dan gaat vergelijken met anderen: de politie heeft alles opengegooid. Daar heb je soms missers, zoals filmpjes van agenten die niet zo handig waren ter plaatse, maar dan leg je dat een keertje uit en heb je de organisatie wel open ingericht.

5. Sterke en zwakke punten van de organisatie t.a.v. de communicatie

Ik vind dat iedereen wel heel veel zin heeft om de schouders eronder te zetten. Als er een calamiteit is, dan springt er altijd wel iemand op om het aan te pakken. We weten allemaal wat we moeten doen, hoeveel werk dat is. En daar wordt ook veel mee geholpen. Vooral in de regio's, maar Corporate Dienst doet ook dan mee met hun social media. Bereidheid om te helpen is er wel. Er gaat ook veel goeds met kennis delen, alleen het is nooit consequent. Er wordt van alles gedeeld. Ik krijg allerlei dingen in m'n mailbox van wat er speelt. Wat er verder ook nog goed gaat is dat er altijd de wil is om met elkaar in een denkgroepje, werkgroepje of themagroepje aan de slag te gaan. Het enige is dat het soms te vaak is en dan vraag ik me af wat levert het nou precies op. En wat gaan we er nou mee doen. Je kan je wel voorstellen dat wanneer je collega's van andere afdelingen samen in een hokje zet, dat daar allerlei dingen uit voortkomen. Leuke roze wolken, maar om een of andere reden komen die dingen niet zo goed van de grond. Maar we delen wel en de ambitie is hoog.

6. Communicatie-uitdagingen van de organisatie

Het kan een communicatie-uitdaging zijn dat we altijd doen zoals we altijd deden. Dat we dat doen omdat we ons daar veilig bij voelen. Dat we ook minder durven om nieuwe dingen uit te proberen. Die roze wolken zijn veel de 'ver-van-ons-bed' show. Dan stranden we al bij "Ja maar, ja maar", en dat is zonde. En het is ook wel gewoon zo dat we zo groot zijn en het toch versnipperd is en dat maakt het moeilijk. Daar ben ik het dan ook mee eens met Lars en anderen die dat roepen. Maar ik denk ook dat die kwaliteit een probleem is. Die versnippering is niet het hoofdprobleem, maar dat we blijkbaar in het verleden managementassistenten gehad die leuk en aardig waren en wel konden schrijven en die opgroeien tot communicatieadviseurs hier en daar. We laten het ook toe dat regio's mensen uit het piket halen omdat ze het niet fijn vinden. Dan vind ik dat je die mensen keihard moet opleiden of helemaal een andere baan geven. Er wordt veel gezeurd en ja we zijn groot en versnipperd, maar we durven het ook niet aan om het echt aan te pakken.

7. Concrete maatregelen voor verbetering van de communicatie

- Hoe kunnen deze opgelost worden?

Ik vind een aantal dingen; er zijn landelijke communicatie- en woordvoerdersoverleggen, maar je wilt dat iedere regio en onderdeel een afvaardiging sturen. En dat wordt soms structureel niet gedaan. Dat is al fout, dat je daar weg mee kan komen. We hebben door de Gele Brief, een machtsmiddel, opgekregen dat we een portefeuille 'media' moeten hebben. Dan hebben we iemand die alles met media onder zich heeft en daarmee aan de slag gaat, die moet bij die landelijke overleggen zijn, die moet elke twee weken inbellen voor de woordvoerdersoverleggen, maar dan wordt het soft uitgerold. Die Gele Brief is wel geïnitieerd door de Bestuursstaf, maar ga dan ook verder. Houd iedereen ook echt bij de les, dat's dus één ding. Die vrijblijvendheid moet er een beetje vanaf en het tweede is dat ik vind dat je een halfjaarlijkse toets moet hebben. Dus dat woordvoerders elk half jaar of jaar een case voor zich krijgen. Waarom niet? Dan houdt je ook iedereen scherp, elk jaar staat er een ander onderwerp centraal zoals 130 of bruggen. En kijk met elkaar wie het goed doet en wie niet. Als iemand het niet goed doet, kan je die persoon ook helpen door te zeggen dat je hier moet opletten, of je concludeert samen, na drie of vier keer een onvoldoende, dat het misschien beter is als diegene iets anders gaat doen. Dat doen we bij RWS nauwelijks, we zijn ook een stelletje ambtenaren.

We zijn met allerlei dingen bezig. Heel veel dingen wordt op de schop gegooid, crisismanagement, content creatie, Intranet. We doen zoveel tegelijkertijd en we moeten gewoon keuzes maken. Het is soms niet goed te volgen.

- Hoe wordt dat financieel gerealiseerd?

Nouja, dat kun je ook heel simpel zelf doen. Er is nu wel een benchmark gedaan om te kijken naar de kwaliteit enzovoort, maar dan moet je er ook wat ermee doen. En dan moet er wel geld beschikbaar zijn. Ik heb ook maar weinig geld om mijn collega's op te leiden. En als er iets fout gaat, dan ga je met zo'n persoon zitten en spreek je het uit en dan kan die persoon weer verder. Niemand belt mij op om te zeggen van hey Suzanne, toen en dit. Je kan volgens mij elkaar ook heel scherp houden. Als je echt die 'community' wilt zijn met woordvoerders, dan moet je ook stilstaan bij dingen die wel goed gaan en die niet goed gaan en hoe je elkaar scherp houdt en wat we willen.

8. Verleden, heden en toekomst

- Hoe communiceerde uw organisatie 10 jaar geleden, heden en in de toekomst?

Als ik terugkijk dan merk ik wel dat we superveel vooruit zijn gegaan. We zijn toch ook gedwongen door de maatschappij om een stuk opener te worden dan dat we waren. We zijn daardoor mondiger geworden, we laten ons wat meer zien. De RWS'ers durven zelf meer de confrontatie aan te gaan en te zeggen waar het staat bij stakeholders en de media. We laten ons minder gek maken. We waren nog terughoudender, nog strakker daarin. We zijn daar wat losser in geworden, mede door onze DG. Die wil graag dat we zichtbaar zijn. Ook wanneer het slechter gaat moet je van jezelf laten horen. Er is ook echt wel meer samenwerking met alle onderdelen dan in het verleden. We hebben nog wel last van die versnippering, maar dat is nu wat minder.

Over 10 jaar zijn communicatiemedewerkers meer 'regisseur op communicatieprocessen' in de organisatie. Ik zal niet meer zo snel zelf gaan schrijven hoe je moet communiceren met een bewoner of stakeholder, maar meer andere mensen begeleiden en opleiden hoe zij fatsoenlijk als ambassadeur van de organisatie naar buiten kunnen treden. Ik doe het zelf dan wat minder, maar meer mensen goed begeleiden hoe het moet. Meer een regisseur dan een uitvoerder. Voor de pers zie ik dat ze steeds meer last hebben van bezuinigingen. Daar verandert alles. Ze hebben behoefte aan goede content en ik hoop dat we daar de komende 10 jaar flink mee aan de slag gaan. Dat we in dat gat springen en ze goede verhalen geven. Elke dag rondvragen, ik kan me niet voorstellen dat we niet elke dag een verhaal over RWS of iets over ons werkveld kunnen maken.

Ik hoop dat we wat losser gaan zijn in die communicatie naar buiten. Dat we ook iets wat half-af is, durven te delen. Of iets waar we nog niet weten wat we ermee willen, dat delen met de buitenwereld.

- Welke ontwikkelingen ziet u in het gedrag en vaardigheden bij de werknemers nu en in de komende jaren?

Alles is communicatie. Mevrouw die de Hema-worsten verkoopt IS de Hema. De RWS'er die wat vertelt over een klein stukje weg is al RWS. Dat de communicatiemensen dit coachen om mensen in hun kracht te zetten en de organisatie scherper te maken. Dat 'extern winnen is intern beginnen' is zo van toepassing. Daar hebben we nu geen tijd voor en gaat waarschijnlijk toch niet door want ze moeten eerst alle mijlpalen van een project in de krant krijgen. Waar focus je op? Er zijn ook wel mensen in die organisatie die wel snappen dat we leuke verhalen hebben om naar buiten te brengen.

- Hoe gaat u die veranderingen gebruiken?
- Welke maatregelen neemt u zelf op dat gebied?

Zelf probeer ik binnen mensen te vinden die het leuk vinden om met mij op te trekken richting media. Die ik echt als kenner naar voren kan schuiven. De media wil ook liever zo'n persoon dan mij als woordvoerder. En heel mondjesmaat lukt dat. En dan hoor je wel van ze dat ze het heel leuk vonden om mee te gaan een video schieten. En die mensen zet ik dan zelf op een lijstje.

9. Afsluiting

- Zijn er vragen die ik niet heb gesteld en die u wel had verwacht in het kader van dit interview? Een laatste opmerking?

Nee, geen.

Interview 16

Jenneke Blok – Senior communicatieadviseur Oost-Nederland

1. Uw positie in de organisatie

- Wat is uw functie, taken en verantwoordelijkheden?

Jenneke Blok, senior communicatieadviseur bij Rijkswaterstaat Oost-Nederland. Taken en verantwoordelijkheden zijn advies geven over communicatie aan onze directie en medewerkers.

- Met wie of welke functies/stakeholders communiceert u regelmatig?
- Kunt u het krachtenveld t.a.v communicatie waarin u opereert omschrijven?
- Communiceert u ook naar buiten toe? Op welke manieren? En wat zijn hier de uitdagingen?

Voorbeelden van succesvol en minder succesvol?

Je kan beter zeggen met wie niet. Eigenlijk wel alle functies. Als het gaat om persvoorlichting, wat een heel groot deel is van onze taken. Moment dat daar een antwoord op moet komen, heb ik contact met mensen die over dat specifieke onderwerp gaan. Ik heb contact met iedereen. Wat betreft het zijn van communicatie-regisseur op projecten zijn er wel duidelijke afspraken over wie wie aanstuurt. Mijn eerste aanspreekpunt is de omgevingsmanager in een project. Daarnaast help je een communicatieadviseur op een project. Voor de rest heb je contact met iedereen aan wie je advies geeft. Het is dus heel erg breed. Ik communiceer niet met stakeholders, dat doen strategisch adviseurs. Hooguit heb ik wel communicatieoverleg met communicatie-mensen van de stakeholders of van andere partijen. Als het gaat bijvoorbeeld over projecten op de Twentse kanalen, daar lopen heel veel projecten, eens in de zoveel tijd hebben wij een communicatieoverleg met de communicatiemensen die betrokken zijn bij die projecten om de twenste kanalen. Zeg maar op communicatievlak, als het gaat om stakeholders, heb je vooral contact met de perswoordvoerders en de communicatieadviseurs van de betrokken partijen. Externe communicatie met journalisten, communicatieadviseurs van stakeholders, communicatiebureaus.

- Zijn er beperkingen, instructies hoe u communiceert naar buiten? Hoe bent u op de hoogte gebracht van deze instructies?

Instructies zijn er niet, er zijn geen regels voor, maar je hebt wel je communicatiekaders. We willen proactief met pers omgaan, dus je gaat ook proactief met pers om. Dat zijn geen instructies, maar dat is meer hoe wij willen werken en wie we willen zijn als organisatie.

- Van wie ontvangt u signalen van buiten en hoe stemt u dit intern af?

Dat kunnen verschillende dingen zijn. In de pers is een duidelijk signaal, maar dan is het eigenlijk al te laat wat mij betreft. Persvragen zijn een rode vlag. Verder krijg ik terugkoppeling van de strategisch adviseur over wat er bij stakeholders gebeurt. Wat zij voor plannen hebben en hoe dat samenloopt met de plannen van Rijkswaterstaat. Daar komen signalen uit. Ik zou de signalen van omgevingsmanagers moeten krijgen. Dus ik moet signalen krijgen van, bijvoorbeeld, als we weten van een project waar het financieel samenwerken met een omgevingspartij, en dat project valt fors duurder uit, terwijl de omgevingspartij al meer heeft moeten betalen dan voorheen is afgesproken, dan weten wij natuurlijk dat er iets aan zit te komen wat niet prettig is en dan moeten er gesprekken gevoerd gaan worden met stakeholders. Dan komt de vraag wie dat dan doet, of dat iemand van het project is of de directie van de dienst. Dat zijn dingen waarvan je weet, hier zitten signalen aan waarop wij advies over moeten geven voor communicatieadviseurs en persvoorlichters

2. Primaire doelen van de communicatie van uw organisatie

Volgens mij is dat versterking van het imago. Daar komt het wel op neer en ik zeg altijd ook dat imago voor heel veel mensen niet veel zegt, maar imago is draagvlak in de maatschappij. Als je een goed imago hebt, dan is het draagvlak in de maatschappij ook groter. Dat is een heel belangrijk ding waar wij aan werken en dat doe je zowel naar binnen toe en naar buiten toe. Je zorgt voor goede persvoorlichting, goede externe communicatie via je eigen communicatiemiddelen, social media, online, website en dergelijke, maar je zorgt ook voor het geven van signalen naar de organisatie toe. Bijvoorbeeld: als ik vragen krijg van een journalist over bepaalde borden, borden verboden toegang zouden weggehaald worden, maar die staan er nog. Dan weet ik dat er intern iets niet goed is gegaan omdat wij kennelijk hebben gezegd dat de borden zouden worden weggehaald en dat is niet gebeurd. Hier kan best een hele goede reden voor zijn, maar je houdt je niet aan de afspraak, en dat doet afbreuk aan je imago. Het is constant bijsturen en op de goede manier voeden.

- Kunt u de communicatiestructuur omschrijven?

Ik vind dit lastig om te omschrijven. De organisatie heeft gewoon een structuur. En die structuur bestaat uit elementen, zeg maar spelers, en tussen die spelers vindt er communicatie plaats. Ik vind het lastig om te beschrijven hoe precies de communicatiestructuur eruitziet. Ik begrijp de vraag niet zo goed, ik weet niet goed wat een communicatiestructuur is. Je hebt een organisatorische structuur, organigram, maar dat zegt nog niet wie er de leiding neemt als er een crisis is of bij issue-management wie wat eigenlijk doet, en daar doel ik meer op. Je hebt een issue, waar ga je heen, hoe zijn die lijntjes, zijn die geformaliseerd of helemaal niet geformaliseerd, ja voor de communicatie zelf. Het hangt er heel erg vanaf over wat voor soort communicatie je het over hebt. Inhoudelijke communicatie gaat via de inhoudelijke lijn, dus de communicatie tussen managers en collega's, dat is gewoon een inhoudelijke lijn gewoon een managementverhaal. Maar hoe je communicatie organiseert in een project daar zijn wel afspraken over. We weten precies wie de woordvoering doet, we weten wie de communicatiemiddelen maakt, we weten wie het communicatieplan maakt, we weten wie de informatie aanlevert. Dus op zich is die communicatie wel duidelijk en open. In Crisiscommunicatie, als je het hebt over incidenten en gevaarlijke situaties. Dan is er een Crisisorganisatie en daar heeft een communicatieadviseur een rol in. Dan gaat het met name de rol over hoe je als organisatie naar buiten en naar je medewerkers communiceert, dus niet eenopeen-communicatie, maar de eenopveel-communicatie. Dat is waar het om gaat.

- Voldoet deze structuur?

Dat vind ik moeilijk te beantwoorden, want ik zou niet weten hoe het beter zou moeten. Ik kan daar geen antwoord op geven of de structuur voldoet, want die structuur is er gewoon. Dit is waar we het mee moeten doen, iets anders is er niet. Kan het beter ingericht worden, ik denk het bijna niet, want dit is zo'n gigantische organisatie. Je gaat jezelf als organisatie beperken als je dingen gaat vastleggen in structuren, dan ben je niet meer flexibel. We zijn al aan heel veel regels gebonden, gewoon wettelijk gezien, omdat we een ambtelijke organisatie zijn. Als je dingen nog verder gaat beschrijven hoe dingen zouden moeten in structuren, dan ben je ook niet meer flexibel en wendbaar. Maar je kan wel iedereen vinden die je moet vinden als je een issue hebt in de organisatie bijvoorbeeld? In zoverre, ik kan ze wel vinden, maar of daarmee dan ook het probleem is opgelost is een ander verhaal. Dat is wel iets, wat nu wel zo is, communicatie is gewoon nog te veel iets van de afdeling Communicatie. Terwijl ik denk, communicatie is echt van iedereen en afdeling communicatie kan jou helpen en faciliteren om te communiceren, maar je zal het wel zelf moeten doen, want je zit zelf bij de inhoud.

- Hoe beschrijft u de communicatiecultuur in uw organisatie?

De cultuur is heel erg hiërarchisch en mensen houden zich te veel aan regeltjes en te veel ter verantwoording worden geroepen en weinig vrij zijn en weinig flexibel zijn in onderlinge communicatie.

- Wat zijn de succescriteria voor communicatie in uw organisatie?

Als ik feedback terugkrijg dat mijn boodschap is begrepen, dat is voor mij wel een criterium. Een ander criterium is dat communicatie altijd twee kanten op moet zijn en nooit eenrichtingsverkeer is.

- Hoe wordt dat gemeten?

Nouja intern zijn we bezig met een intern communicatieplan, wat wel degelijk bezig is met hoe we dat doen intern. Hoe praten we met elkaar, wat voor middelen en overleggen gebruiken we daarvoor. Is dat een-op-een, zijn dat werkoverleggen, wat gebruiken we bij die werkoverleggen, behalen we echt vragen op, dat soort vragen. Dus daar wordt wel naar gekeken.

3. Algemeen communicatie- en managementbeleid op uw locatie

- Op welke wijze worden centraal beleid en richtlijnen in uw organisatie gecommuniceerd? Beschouwt u dat als efficiënt?

Het zou zo moeten zijn dat dat via het Landelijk Communicatieoverleg gaat. In principe zou dat een efficiënte methode moeten zijn, maar het gebeurt niet heel erg. Dat is wel een beetje aan de orde. LCO (landelijke communicatieoverleg) was een soort traprede richting de werkvloer vanuit het ministerie. Je hoorde bij de LCO wat het communicatiebeleid was en wat er van ons verwacht werd ook. Je kon daar ook teruggeven wat er leeft in de regio. Maar eigenlijk hoor je hier bijna niks meer van de LCO, van het ministerie en dat is een beetje jammer. Zo'n LCO is efficiënt als het gebruikt wordt, maar het wordt eigenlijk niet gebruikt. De laatste tijd is wel het centraal beleid en richtlijnen goed besproken bij de LCO, dat gebeurt wel op een efficiënte manier.

- Hoe communiceert u met andere afdelingen?
- Zijn er verschillen in de communicatie tussen afdelingen?

Nee daar zit geen verschil in tussen afdelingen. Het is een area dus je moet dezelfde middelen gebruiken.

- Kunt u best practices en/of verbeterpunten noemen?

4. Communicatiemiddelenmix

- Welke geschreven, verbale en/of digitale communicatiemiddelen zet u in? Waarom? Is het succesvol?

Voor externe communicatie: alles wat je kan bedenken, is ingezet. Verbaal, digitaal, online, gedrukt, gebouwd, geschreven, geprint, bedenk het maar. Het gebeurt allemaal. Waarom zet je het in? Omdat het moet, omdat het nodig is. Je zet de middelen in omdat je een boodschap wil overbrengen. En afhankelijk van om welke doelgroep het gaat, gebruik je het meest geschikte middel daarvoor. Dus het meeste gebeurt online. De trend bij RWS) is zo veel mogelijk online doen. Zo min mogelijk verspilling van middelen door het drukken van brochures die vervolgens ergens in de kast belanden, maar het is wel degelijk zo dat er brochures worden gebruikt als dat nodig is. Alles gebruiken we, alles wat kan. Door wie wordt besproken welke middelen wanneer worden ingezet. Doen jullie dat zelf of gebeurt dat vanuit management? Als het gaat over projectcommunicatie dan wordt het beslist door de ingehuurd adviseur die op dat project zit, die gaat dan een communicatieplan schrijven en doet een voorstel voor welke middelen kunnen worden ingezet. En in feite besluiten de mensen bij het project of ze daarmee akkoord gaan of niet. En ik kan dan vanuit mijn functie nog bijsturen vanuit de kaders. Dus als zij ontzettend veel willen drukken bijvoorbeeld en geen online hebben, dan zal ik wel bijsturen door te zeggen van we gaan zoveel mogelijk middelen online zetten in plaats van laten drukken.

- Vindt u de door u gebruikte mix optimaal?

Zijn er nog middelen die ik mis? Ik denk dat we qua online nog in ontwikkeling zijn. Dat kan nog veel verder ontwikkeld worden, maar daar zijn we mee bezig. Verder kan ik niet bedenken of ik iets mis, nee.

- Welke social media gebruikt u en op wat voor basis heeft u een keuze gemaakt?

Instagram, Facebook en Twitter. En de website uiteraard. Op basis van de beschikbaarheid ervan zijn deze keuzes gemaakt. Het is er, dus gebruiken we het. Als je denkt een goede doelgroep te kunnen bereiken via Instagram, dan ga je Instagram gebruiken. Er zijn wat creatieve dingen denkbaar wat betreft hoe je met het middel omgaat. Ook omdat het een andere doelgroep is, maar bijvoorbeeld Instagram, het is niet iets wat je veel gebruikt, maar het is wel leuk, en sommige projecten lenen zich daar goed voor.

5. Sterke en zwakke punten van de organisatie t.a.v. de communicatie

Ik denk dat we een heel goed product hebben. En daar kunnen we gewoon echt ons voordeel mee doen en we zijn best wel herkenbaar, ook op de weg en op het water, dus ik denk dat dat wel een sterk punt is. Volgens mij is de waardering van onze stakeholders is ook best wel goed hoor. Vertrouwen van de buitenwereld is redelijk in orde. Dat zijn wel sterke punten voor communicatie uitgangspunten. Wat ik ook wel een sterk punt vind, en wat de afgelopen tijd steeds beter wordt is dat RWS met één mond naar buiten spreekt, niet meer in elke

dienst iets anders doen; we hebben het besef dat we allemaal op dezelfde manier moeten communiceren, als organisatie.

6. Communicatie-uitdagingen van de organisatie

Dat is vooral het up-to-speed blijven met de maatschappij wat betreft social media. Dus echt bijblijven, tijdig kunnen reageren, echt snel kunnen zijn. Dat is de allergrootste uitdaging. Is het altijd geweest trouwens, de snelheid van reageren. Maar dat wordt nu alleen alsmaar meer. Waarom is dit een uitdaging voor RWS? Omdat wij toch in een organisatie werken waar heel veel afstemming moet plaatsvinden. Waar communicatie ook heel grote gevolgen kunnen hebben richting politiek. Dus zeg maar: nou in het ergste geval kan een Tweet van iemand leiden tot Kamervragen. Dus we moeten dat belang van online media gewoon niet onderschatten, omdat het belang zo groot is. Tegelijkertijd vraagt dat van ons dat we heel erg die afstemming goed in de gaten hebben, zeg maar. Den Haag wil ook van ons dat we dingen afstemmen voordat we ze naar buiten brengen. Dus dat betekent, zo'n beslissing over een Tweet moet dan over te veel schakels/mensen gaan en dat kost allemaal tijd. Als iemand een dag niet aanwezig is, dan kan je het vergeten. Een Tweet moet nu verstuurd worden. Dus dat is iets waar we als organisatie moeite mee blijven houden. Je moet heel snel kunnen reageren als journalisten persvragen stellen voordat de redactie dicht gaat. Als de redactie dicht gaat, staat dat stuk straks in de krant zonder jouw reactie. Omdat we als organisatie zo groot zijn en omdat gevolgen ook zo groot kunnen zijn, blijft dat voor ons een hele grote uitdaging.

7. Concrete maatregelen voor verbetering van de communicatie

Ik denk dat het heel lastig is om helemaal weg te nemen, maar het komt neer op ontzettend professioneel zijn, professionalisering van de communicatiemedewerkers aan de ene kant, en het vertrouwen van boven in je eigen organisatie aan de andere kant. Iets meer loslaten misschien en de communicatiemedewerkers de ruimte geven. Hoe ziet je de professionalisering van de communicatiemedewerkers voor je? Wat houdt dat precies in, hoe ziet je dat voor je? Hoe zou dat nog verder gebracht kunnen worden? Ik denk dat sowieso dat in alle lagen van de organisatie politiek-bestuurlijke sensitiviteit iets is wat verder ontwikkeld kan worden. En dat geldt ook voor de communicatieadviseurs. De communicatieadviseurs kunnen ook veel beter nog in staat zijn om met social media om te gaan, met online dingen.

- Hoe wordt dat financieel gerealiseerd?

Nee, daar heb ik geen idee van. Ik weet niet wat de financiële consequenties kunnen zijn.

8. Verleden, heden en toekomst

- Hoe communiceerde uw organisatie 10 jaar geleden, heden en in de toekomst?

Vroeger was het niet zo dat de communicatie een eenheid was. Je had vroeger allerlei manieren en iedereen maakte zijn eigen dingen op en alles zag er anders uit. De ene dienst deed het zus en de andere deed het zo. De ene dienst maakte wel een folder, en de andere niet. Dat was wel heel verwarrend. Het verschilde dus ook per afdeling hoe ze communiceerde. Dat is de laatste tijd een stuk minder geworden, er is meer uniformiteit. Hoe zie jij RWS over 10 jaar communiceren? Ik denk dat we dan een heel stuk kleiner zijn geworden. Wel veel weer online communiceren, veel meer kijken naar hoe de maatschappij op ons reageert en daar zelf ook op reageren. Veel mee contact met het publiek. En al veel eerder in de processen.

- Welke ontwikkelingen ziet u in het gedrag en vaardigheden bij de werknemers nu en in de komende jaren?

Dat vraagt een heel stuk sensitiviteit, dus politiek-bestuurlijk en maatschappelijk, denk ik om echt veel meer de samenwerking op te zoeken, veel meer naar buiten te gaan en op de een of andere manier het vooroverleg te hebben? Veel meer overleggen, buiten. Ik heb nu voor sommige projecten een keer in de zoveel weken afspraken met de communicatieadviseurs van stakeholders, maar dat kan eigenlijk nog veel meer. En dat kan ook niet alleen met communicatieadviseurs, dat zou bijvoorbeeld ook kunnen door bewoners samen te voegen, meer informatie op te halen dan dat we nu doen. Want nu halen we het uit de media, maar het kan misschien ook op een andere manier. Kijken naar de doelgroep. Openheid bewerkstelligen. Wij moeten beter in de gaten hebben waar de maatschappij op uit is. Communicatie moet niet meer iets zijn van een communicatieafdeling, Dat is iets waar we naartoe aan het ontwikkelen zijn, maar daar zijn we nog niet

- Hoe gaat u die veranderingen gebruiken?
- Welke maatregelen neemt u zelf op dat gebied?

Sowieso in al mijn contacten over communicatie bij mijn contracten. Als persvoorlichter bereid je mensen voor voor interviews. Er wordt ook heel vaak gekeken naar de woordvoerder. Ik kan dat verhaal niet vertellen zoals iemand die in dat project werkt. Iemand die het interview doet, weet veel meer dan een woordvoerder, dus dat komt veel beter over. En dat geldt niet alleen voor de mensen die interviews geven, maar ook voor de mensen die op de projecten zelf zitten en via mij vragen moeten beantwoorden of een presentatie moeten gaan houden. Dat besef dat zij zelf veel meer weten, is belangrijk. Geformaliseerde vorm: workshop RWS24uur in de media. Gaat over media en ook daarover. Met die workshop gaan we langs projecten.

9. Afsluiting

- Zijn er vragen die ik niet heb gesteld en die u wel had verwacht in het kader van dit interview?
Een laatste opmerking?

Nee eigenlijk niet. Je hebt heel veel vragen gesteld die ik niet had verwacht, ik zou niet weten wat ik eraan toe moet voegen.

Interview 17

Patricia Troost –Communicatieadviseur Midden-Nederland

1. Uw positie in de organisatie

- Wat is uw functie, taken en verantwoordelijkheden?

Ik ben Patricia Troost. Ik werk bij Rijkswaterstaat Midden-Nederland als communicatieadviseur en persvoorlichter. Ik ben daarnaast coördinator van het team Interne en Externe communicatie. Mijn taken zijn persvoorlichting en regio op externe communicatie, projecten en alles wat er verder buiten speelt. We sturen bureau's die we inhuren aan, een stukje coordinatie over wat er allemaal binnenkomt en wie gaat het allemaal doen.

- Met wie of welke functies/stakeholders communiceert u regelmatig?

We zien hier Communicatie en Strategie. Qua functies communiceren we vooral met communicatieadviseurs van provincies, waterschappen, gemeentes. Dat is dus vooral extern. Met name op media en journalisten. De veiligheidsregio is ook een partij waar we contact mee hebben op communicatieniveau.

- Kunt u het krachtenveld t.a.v communicatie waarin u opereert omschrijven?

Wie er de leiding neemt ligt er een beetje aan wat voor issue het is. Wie dan met wie contact heeft. Meestal heb ik contact met de projectleiders over een project, of een journalist of de gemeente. Als het net iets zwaarder en groter wordt, dan meer met provincies -dan komen zij wat meer in beeld. In principe hebben we dat verdeeld via de projecten. We hebben daarnaast de communicatieadviseurs verdeeld over de top10-stakeholders. Iedere communicatieadviseur heeft dan een stakeholder in zijn portefeuille, samen met een strategie. Dan ben je ook wel verantwoordelijk voor bijvoorbeeld het organiseren van een werkbezoek. Dan ga je als accounthouder het werkbezoek voorbereiden. Dan kijk je wat voor informatie er is en of er een achtergrond dossier nodig is. Wat kunnen we laten zien, wat kunnen we laten doen, wat kunnen we van hun leren en zij van ons? Die stakeholders zijn dan echt de provincie, waterschappen en gemeente.

- Communiceert u ook naar buiten toe? Op welke manieren? En wat zijn hier de uitdagingen?

Het gebeurt vooral telefonisch, email en werkbezoeken. Maar ook met afstemmen van mediavragen. Voor als we weten dat er iets speelt en dat het misschien tegen de provincie aanschuurt, dan laten we het even weten wat voor een antwoord wij geven. Dat zijn de grootste contacten die wij hebben. Soms heb je wel een politiek ding erachter hangen. Waardoor je weet dat de provincie iets anders gaat zeggen dan wat wij gaan zeggen. Dat kan nog weleens 'een ding' worden in de media. Dus daar zit wel die uitdaging om ook je directieteam mee te krijgen om vanaf een hoger niveau in te bellen om dit vast vooraf te kunnen beslechten of dat we weten dat dit gaat gebeuren en wellicht Jan Hendrik of de minister geïnformeerd moet worden.

- Zijn er beperkingen, instructies hoe u communiceert naar buiten? Hoe bent u op de hoogte gebracht van deze instructies?

Die staan niet echt vast omschreven. Dat doen we bij het inwerktraject. Dus dan wanneer dit gebeurt, zorg dan dat je je directieteam meeneemt. En dat ze dan niet verrast worden en dat zij dan bepalen of ze Bestuursstaf moeten inschakelen. Tijdens je inwerkperiode proberen we dat krachtenveld uit te leggen en aan te geven wanneer of hoe dingen schadelijk kunnen zijn voor het imago, of waar ze kunnen scoren.

- Van wie ontvangt u signalen van buiten en hoe stemt u dit intern af?

Vanuit collega's vooral. Vanuit de media. Vanuit soms het onderbuikgevoel van dat er een project aan zit te komen of waar veel storingen zijn, dan moeten we wat ermee. Dat je dan ook probeert met je expertise om vooruit te kijken. Soms stemmen we dit wel af met de HID of DT, maar mensen springen er ook vanzelf op in. Wanneer ik weet dat dit een issue gaat zijn, kan ik me er maar beter meteen in springen. Dan neem ik m'n eigen manager ook wel mee. Dan spreken we hoe we dit varkentje gaan wassen.

2. Primaire doelen van de communicatie van uw organisatie

Open en transparante communicatie. Duidelijk ook. Helder. Dus niet met allerlei omwegen. Maar jah, wat we ook vaak zeggen is wij kunnen vanuit communicatie het niet mooier maken dan het is. Dus openheid van zaken geven, proberen om het goed te onderbouwen. Om zo ook het verhaal in de krant zodanig te krijgen dat er niet de verkeerde conclusies uit komen.

- Kunt u de communicatiestructuur omschrijven?

Diffuus. Per keer zoeken of kijken in de organisatie over wie gaat hierover of wie weet hier iets van. En afhankelijk van hoe complex het is, moet je het weer met Bestuursstaf of GPO of VWN afstemmen. Dus vaak kost het de nodige tijd om de juiste afgestemde informatie naar buiten te krijgen. Zeker wanneer het een issue is.

- Voldoet deze structuur?

Het is nog steeds een onderbuikgevoel wanneer je moet gaan afstemmen met de Bestuursstaf of met je directeur. Als het een kleine vraag is, kan je dat wel doen met je projectleider of omgevingsmanager. Maar hoe groter, ingewikkelder het wordt -met meer impact- dan ga je steeds een stapje hoger. Maar dat is wel per keer inschatten. Het voelt ook wel steeds als een trappetje verder komen. We zeggen wel dan wel: Bestuursstaf is adviserend, maar als zij een hele andere kijk op dingen heeft, dan zijn wij wel snel geneigd om dat te volgen. Zij kunnen een betere inschatting maken wat voor gevolgen dit kan hebben voor het gehele departement.

- Hoe beschrijft u de communicatiecultuur in uw organisatie?

De cultuur vind ik wel heel open en behulpzaam. Als ik een vraag heb, krijg ik ook antwoord terug. Zijn er mensen wel bereid om behulpzaam te zijn. Wat ik wel merk is dat ze soms de urgentie niet goed inschatten en dat het dan wel lang kan duren. En dan hoor je: "ja dat weet ik ook niet, en ik weet ook niet naar wie je toe moet". Daar blijft het wel hangen wat het antwoord kan zijn. Zonder informatie van anderen kan ik niks doen. Ja, dan wordt het wel een beetje complex. Dan moet ik gaan zoeken en leuren en hoger in de boom stappen om informatie te krijgen.

- Wat zijn de succescriteria voor communicatie in uw organisatie?

Mooie publicaties is altijd een fijn gevoel. Zeker wanneer je proactief naar buiten gaat. Dan krijg je prachtige verhalen. Dus daarmee meet je ook een beetje je successen want dat heb je zelf teweegebracht. Maar voor projecten vind ik ook wel vaak weinig klachten. Dat mensen positief over jou, het project of de organisatie praten. Positieve reacties op Twitter, je krijgt ze niet snel, want ze klagen voornamelijk op Twitter.

- Hoe wordt dat gemeten?

Een incident meten hoeft niet heel snel. Bij een incident kunnen we het vaak niet snel goed genoeg doen volgens het publiek. Dus die meet ik niet echt. We kijken wel van er is een storing geweest, hoeveel reacties hebben we hierover gekregen op Twitter. Maar wanneer wij zelf iets naar buiten brengen, wordt dat honderdduizend keer gereTweet. Als we zelf niks naar buiten brengen dan krijgen we geen klachten binnen. Dus het is ook een beetje van wanneer we zelf iets naar buiten brengen om mensen te informeren, dan kan het exploderen in dat iedereen het retweet en daarover iets zegt. Terwijl als we het niet hadden gedaan, dan hadden we maar een aantal mensen gehad die erover Tweeten. Ik vind het lastig om te bepalen wat nou wijsheid is. Willen we mensen informeren en neem je maar voor lief dat mensen negatief uiten, of zeg je van ik doe het niet, maar wel weinig klachten via Twitter. Dat vind ik altijd ook lastig meten. Wat we wel doen bij projecten is zijn de gebruikerstevredenheidonderzoeken: wat wordt veel gelezen? hoe komen mensen aan hun informatie? vinden ze dat ze voldoende geïnformeerd zijn? hebben ze hinder ervaren? Daar moeten we naar kijken en bijsturen wanneer nodig.

3. Algemeen communicatie- en managementbeleid op uw locatie

We zeggen altijd open, transparant, eerlijk en informierend.

Wat ik net vertelde was een voorbeeld van 'we framen het eigenlijk zelf een beetje zo'. Het is dan wel overal te zien dat bijvoorbeeld overal die storing van de Botlekbrug stond op Nu.nl. En die twee dagen was diezelfde storing er weer en toen stond ie er niet op, ook omdat we zelf niks naar buiten brachten. Er is niet echt een beleid op. Er is wel een beleid over dat we wel een Tweetje uitsturen als er een stremming is. Dan is dat dus wel wat de organisatie voor lief moet nemen. Dat hebben we laatst ook bij Joris neergelegd. Weet dat dit zo gaat. Hij heeft dat ook meegenomen naar het DCO om te bespreken.

- Op welke wijze worden centraal beleid en richtlijnen in uw organisatie gecommuniceerd?

Er is een Corporate communicatieplan. Daar staan wat uitgangspunten in, maar daar staat niet zo heel erg gedefinieerd hoe je hier mee omgaat. En soms lijkt het wel een beetje op paniekvoetbal. Volgens mij is er niet een vastomlijnd beleid daarvoor. Sowieso zijn er wel richtlijnen. Waar gaat Rijkswaterstaat een Tweet versturen, bij calamiteiten, bij wegafsluitingen. Daar zijn we veel actiever in geworden in de afgelopen jaren. Vanuit dat oogpunt moet er gewoon een Tweetje uit. En daar hebben ze ook vaststaan welke woorden in komen en welke we gebruiken. Maar wel een beetje sturend hier en daar. En er zijn ook wel soort van documenten over 'verstandig Twittergebruik'. Dat is er wel volgens mij, maar waar?

- Beschouwt u dat als efficiënt?

Het is niet echt efficiënt nee. We hebben wel een heleboel andere richtlijnen, zoals Huisstijl en de Schrijfwijzer, 'minder hinder', beter benutten. Er zit tig richtlijnen in die we nu voor het gemak niet benoemen. Vanuit Communicatieplan of communicatiebeleid, dan denk ik dat het nog te diffuus is, nog teveel zoeken. Maar we hebben heel veel dingen heel erg goed al vastgelegd over hoe we daarmee omgaan.

- Hoe communiceert u met andere afdelingen?

Telefonisch, per e-mail, per sms. Met andere afdelingen binnen de organisatie is het vaak traditioneel, zoals Intranet. We hebben zelfs nog Weeknieuws, waarin wekelijks de 'highlights' worden beschreven. Ik vind wel dat de interne communicatiekanalen soms discutabel zijn. Wat is het nut van een Weekmail wanneer we een Intranet hebben? Maar sommige mensen denken daar anders over. Het is een vorm die we al jaren hebben en daar neemt men niet zo snel afscheid van. Dus daar zouden we vanuit Corporate iets over kunnen zeggen, zo van: "we doen het gewoon niet meer".

4. Communicatiemiddelenmix

- Welke geschreven, verbale en/of digitale communicatiemiddelen zet u in? Waarom? Is het succesvol?

Ligt er een beetje aan waarvoor je het gebruikt. Als het gaat om projecten, zeker als het een infrastructureel project is, dan heb je een aantal standaardmiddelen die je inzet. Bij de start van het project nog een leaflet, een brief die je rondstuurt. En dan heb je nog de website, Facebook en Twitter. Afhankelijk van de grootte van het project gebruik je dat; advertenties mogen niet meer. Dat zijn de meest geijkte middelen, plus proactieve persbenadering. Deze middelen worden ingezet omdat ze zijn voorgeschreven. Die komen in het 'minder hinder'- boek voor. Ook om uniformiteit te hebben binnen het bedrijf. Je kijkt ook nog wel een stukje naar maatwerk. Zijn er informatieavonden nodig of wil je nog een leuke excursie, of iets anders waardoor je mensen nog kan enthousiasmeren voor je project? Je stemt het ook af op je doelgroep, zit je in het platteland of midden in de stad. In samenspraak met communicatieadviseurs wordt afgesproken welke middelen bij het project worden gebruikt. Een communicatieplan volgt wel vaak na een omgevingsplan.

- Vindt u de door u gebruikte mix optimaal?

Als ik iets mis, dan kijk ik of ik dat alsnog kan doen. Is dat iets wat binnen de kaders past, is daar ruimte voor, of mag ik als pilot buiten de kaders treden. Ik heb niet heel erg het gevoel dat ik belemmerd wordt omdat dingen niet mogen. We hebben wel hier en daar wat richtlijnen die een beetje star zijn of lijken, omdat we in de praktijk met die aannemer rekening moeten houden.

- Welke social media gebruikt u en op wat voor basis heeft u een keuze gemaakt?

5. Sterke en zwakke punten van de organisatie t.a.v. de communicatie

Sterk punt: Ik vind dat RWS best sterk is in hun projectcommunicatie. En dat we veel binnen een project doen aan proactieve communicatie. Er wordt erg geroepen dat er meer proactieve communicatie moet komen, maar

we doen het eigenlijk al erg veel. We hoeven echt niet heel veel nieuwe dingen te doen, het kan soms alleen wat handiger naar buiten. We moeten ook letten op de opportuun. Hebben we even geen project waar iets spannends gebeurt, dan laten we even niks van ons horen. Niet krampachtig dingen in de media willen brengen. Vanuit het communicatieplan wordt dit wel krampachtig vastgesteld. Staar je niet blind op dat het allemaal maar meer en meer moet zijn. Dat is een uitdaging.

6. Communicatie-uitdagingen van de organisatie

Die structuur, hoeveel mensen zijn er bezig met persvoorlichting, en is dit de manier waarop we het willen doen? Daar zijn we ook mee bezig en daar lopen onderzoeken naar. Als ik zie hoeveel mensen er in persvoorlichting zitten en daar rondlopen. Er zijn daar ook opleidingen voor nodig, omdat deze mensen ook bij crisiscommunicatie worden gebruikt. Het is eigenlijk een andere tak van sport, maar het wordt behandeld door dezelfde mensen. Zijn ze daar eigenlijk ook wel geschikt voor of is daar een ander type mens voor nodig? Dit is een uitdaging en ergens ook een zwakte. Met zoveel lijntjes en zoveel dingen bij een crisis, moet je vrij snel kunnen schakelen. Voordat ik de Bestuursstaf, VWM en mijn eigen directie heb ingelicht, ben ik al minstens 'n half uur verder. Dan heb ik nog niks aan die crisis kunnen doen of een boodschap kunnen voorbereiden. Dat merk je wel heel vaak dat je dan alleen zit, zoals vandaag. Stel er gebeurt nu wat, dan moet ik nadenken over wat ik moet zeggen richting de pers, wie ik allemaal moet bellen. Sommige dingen staan wel vastgesteld, en daar hoef ik niet op af te stemmen, maar als het groter wordt dan heb ik iets meer nodig. Dan wordt het wel spannend.

Naast crisismanagement zijn de projecten ook belangrijk. Er zijn ook zo veel projecten. Hoe houden we die bij elkaar aangehaakt. Dat er een boodschap is, dat iedereen weet wat hij doet. Weten wat er speelt, weten wat er naar buiten gaat, wie met wie contact heeft. Daar zijn heel veel overleggen elke keer voor nodig. Dat is ook een uitdaging. Het liefst zou je een omgevingsmanager hebben voor alles, een communicatieadviseur hebben voor alles. Maar dat gaat natuurlijk niet. Dus heb je weer een structuur ertussen nodig, een gebiedsgerichte aanpak-overleg komt er dan. Maar iets verder zijn er ook projecten die ook allemaal met elkaar moeten communiceren. Dus hoe hou je dan dat overzicht, hoe hou je daar regie op? Dat is elke keer weer een uitdaging. Per project is er wel een boodschap en er is een overkoepelende boodschap. Maar wat er mist, is de link ertussen. Als er op het ene project wat gebeurt, betekent dat dan iets voor een ander project? Wat doen we dan in de communicatie, gaan we los van elkaar communiceren of verwijzen we naar elkaar? Er speelt zoveel, wat het overleg lastig maakt. Ook heb je te maken met parttimers, die onderling ook veel met elkaar moeten overleggen omdat ze er niet altijd zijn, of ze zien elkaar ook eigenlijk nooit.

De juiste mensen op de juiste plek krijgen is een uitdaging. Je merkt dat sommige mensen geplaatst zijn, en je moet ze dan nog geschikt maken, wat ook veel tijd kost. Er wordt erg gekrompen. Aan alle kanten wordt gesneden, maar in de baseline wordt er niks weggedaan. De baselineprojecten zijn de projecten die vanuit het MIRT moeten gebeuren. Daar kunnen we niks aan doen, daar zijn communicatiecapaciteiten voor nodig. Daarnaast zijn er nog tig dingen die in de omgeving gebeuren. En daar heb je ook capaciteiten voor nodig. Die capaciteiten buiten de baselineproject-capaciteiten worden weggesneden, maar moeten eigenlijk wel gebeuren. Als je die niet doet, heb je wel een imago probleem. Je kan er niet omheen om daar toch wel rekening mee te houden en erover te communiceren. En je wilt ook wel regie over wat er in de omgeving gebeurt. Daar zit dus een spanningsveld in de keten. Elke keer is het weer een uitdaging, hoe kan je het anders organiseren dat deze uitdaging makkelijker te behappen wordt.

7. Concrete maatregelen voor verbetering van de communicatie

- Wat zijn de grootste obstakels?
- Hoe kunnen deze opgelost worden?

Fysiek bij elkaar zitten zou schelen om de lijntjes korter te maken bij crisismanagement. Als het VWM en de Bestuursstaf een paar verdiepingen beneden zouden zitten, dan spreek je makkelijker met elkaar dingen af doordat je elkaar sneller ziet. Dan ben je gelijk een Crisisteam die dingen kan afspreken. Dit is lastig te bewerkstelligen omdat de Bestuursstaf in Den Haag zit en we een organisatie zijn die door het hele land zit. We zijn tegenwoordig wel sneller, ook omdat je WhatsApp hebt en via bellen, maar daar mogen we nog wel beter in worden. Bijvoorbeeld door te Facetimen in plaats van bellen. Dan kan je vanuit huis met Bestuursstaf en VWM in driesprek zit. Een opleiding hiervoor, van hoe werkt dit precies, zou hierbij kunnen helpen.

- Hoe wordt dat financieel gerealiseerd?

8. Verleden, heden en toekomst

- Hoe communiceerde uw organisatie 10 jaar geleden, heden en in de toekomst?

10 jaar geleden kwam ik in dienst bij RWS bij de Corporate Dienst. Toen was alles georganiseerd, alles was net nieuw. Bij de Corporate Dienst lieten we alle middelen maken. Er was geen intern productiebureau. 'Traffickers' zaten er toen, en die namen alle opdrachten aan, en die zetten ze allemaal uit bij bureaus. Alleen diegenen verzamelden alle input en legden contact met andere partijen. Zij gingen over alle gedrukte communicatiemiddelen. Dus dat is sowieso al heel anders georganiseerd. Zoals we nu adviseurs inhuren bij projecten, kwamen ze toen daar vandaan. Dus het was vroeger heel erg gecentraliseerd. Nu is het wat meer gedecentraliseerd. Dat is een beweging die elke keer weer gaande is en terugkomt. Vanaf 10 jaar geleden zijn we bezig geweest met richtlijnen maken. Ik heb er zelf ook een aantal gemaakt. Bijvoorbeeld over 'minder hinder', klapper voor nat en droog, richtlijnen over schrijfstijl, dat soort dingen. 10 jaar geleden was dit er allemaal nog niet. En dat is nu allemaal wel veel beter geborgen ook. 10 jaar geleden hadden we 4.000 websites en nu hebben we één echte RWS-site waar alles onder hangt. Dus daar zie je wel de slagen die zijn gemaakt. Ook qua uitstraling, hoe dat eruitziet, vanuit wat het daarvoor was. Hoe divers, en hoe iedereen toen met zijn eigen dingetje in zijn eigen wereld aan de slag was. We zijn meer één RWS geworden. Dat is een goede ontwikkeling

Toekomst: ik denk dat we dan in ieder geval een 'crisispool' hebben. Dat het echt anders georganiseerd is. Omdat we allerlei landelijke diensten hebben met hun eigen verantwoordelijkheden, dat het wel is van hoe gaat dat zijn met Bestuursstaf en WVM en WVL die op vrij hoog niveau opereren. Ik denk dat we wel in de regio blijven bestaan, maar dat je misschien toch best nog wel meer als één communicatie werkt. Dus toch wat meer samen, en niet in de eilandjes van de regio's. Ik denk dat de regio's wel blijven bestaan, dicht bij de projecten aan, want 't is lastig om daar niemand te hebben. Of je hebt allemaal ingehuurd adviseurs, maar kijk dan nog eens of je de regie nog behoudt op afstand. Maar dat die 'pool' die daarboven zit, dat daar vanuit de landelijke diensten met Bestuursstaf, dat dat misschien meer een eenheid kan worden. Ook dat er meer wordt gekeken van: dit zijn de hoofd dossiers van dit jaar, dit jaar de Afsluitdijk, de Maaswerken. En daar zetten we dan meer mensen op in, zodat we meer exposure hiervoor geven. Dan is het mooi als er een team is van mensen bij de Corporate Dienst die me ondersteunen. Want ik kan dat niet in m'n eentje. Ik kan ook niet drie mensen inhuren, want dat mag niet. Als zij dan vanuit Corporate Dienst meewerken en ondersteunen op die projecten, dan hebben we ook dezelfde werkwijze.

- Welke ontwikkelingen ziet u in het gedrag en vaardigheden bij de werknemers nu en in de komende jaren?

De ontwikkelingen gaat zo hard dat het om andere vaardigheden vraagt. Net als het gebruik van email alleen al. Dat zie je al dat sommige mensen daar niet mee overweg kunnen omdat ze niet in die ontwikkeling mee zijn genomen. Je moet mensen blijven bijscholen hoe ze met dingen overweg kunnen, maar ook hoe ze hun doelgroep kunnen bereiken, wie is mijn doelgroep. Ik denk ook dat, zeker voor de persvoorlichter waar de crisiscommunicatie bij zit, dat daar bij sollicitaties veel beter op uitgekozen moet worden. Een assessment of die persoon er wel geschikt voor is. Het is nu bij onze functies een beetje bij ingeschoten en dat probleem wordt steeds groter. Daar zijn we niet allemaal even geschikt voor. Wellicht zijn er ook mensen die er niet geschikt voor te maken zijn, maar dat hoort wel bij je functie. Er zijn wel cursussen die je moet volgen en hebben we quickscans bij Berenschot die ze doen om te kijken hoe je daarop scoort. Wij als persvoorlichter kunnen daar niet op ontslagen worden, want het is bij onze functie ingekomen. En anderen die zeggen ik wil in die crisiscommunicatie, die moeten die assessments doen en scoren ze daar niet goed op, dan zitten ze niet in de crisiscommunicatie.

- Welke maatregelen neemt u zelf op dat gebied?

Ik zou dat wel wat meer moeten doen. Meer naar die Logeion overheidscommunicatiebijeenkomsten toe gaan. Wat meer vakliteratuur lezen. Er zijn wel vanuit de organisatie cursussen, maar die zijn allemaal in Den Haag. En dat is ook weer een probleem -zeker voor mensen zoals ik, ik kom vanuit Arnhem-, het nodigt niet echt uit om elke keer naar Den Haag te gaan.

9. Afsluiting

- Zijn er vragen die ik niet heb gesteld en die u wel had verwacht in het kader van dit interview?
Een laatste opmerking?

Nee, geen.

Bijlage VIII. Logboek

Datum	Locatie/betrokkenen	Taken
13-1-2016	Den Haag. Anette Kraft van Ermel en Gabby Voncken	Afronden en goedkeuring afstudeerstage bij Rijkswaterstaat
2-2-2016	Matthijs Roodenburg	Start afstudeerstage
12-2-2016	Hogeschool Leiden. Edwin Santbergen, afstudeergroep en Matthijs Roodenburg	Eerste scriptiesessie: - Probleemformulering besproken - Onderzoek en onderzoeksmodel besproken - Plan van aanpak besproken
19-2-2016	Hogeschool Leiden. Edwin Santbergen, afstudeergroep en Matthijs Roodenburg	Tweede scriptiesessie: - Aanpassingen Plan van Aanpak bespreken
20-2-2016	Den Haag	Start deskresearch
26-2-2016	Hogeschool Leiden. Edwin Santbergen, afstudeergroep en Matthijs Roodenburg	Derde scriptiesessie: - Theoretisch kader en vervolgonderzoek bespreken
28-2-2016	Den Haag	Start schrijven resultaten
11-3-2016	Hogeschool Leiden. Edwin Santbergen, afstudeergroep en Matthijs Roodenburg	Vierde scriptiesessie: - Aanpassingen theoretisch kader en vervolgonderzoek bespreken
11-4-2016	Den Haag. Matthijs Roodenburg, respondenten onderzoek	Start 1 ^e interview
11-4-2016 t/m 9-5-2016	Nederland. Matthijs Roodenburg, respondenten onderzoek	Interviews houden en uitschrijven.
21-4-2016	Hogeschool Leiden. Edwin Santbergen, Matthijs Roodenburg	Individuele sessie: - Verloop onderzoek bespreken
9-5-2016	Utrecht. Matthijs Roodenburg, respondenten onderzoek	Start laatste interview
12-5-2016	Wassenaar. Matthijs Roodenburg	Schrijven conclusie, aanbevelingen en implementatie
15-5-2016	Wassenaar. Matthijs Roodenburg	Schrijven laatste onderdelen en opmaken van document
25-5-2016	Wassenaar. Matthijs Roodenburg	Printen van scriptierapport
27-5-2016	Hogeschool Leiden	Inleveren scriptierapport 1 ^e kans
22-6-2016	Hogeschool Leiden. Edwin Santbergen, Anna Kowalska	Feedbackgesprek
22-6-2016 t/m 12-8-2016	Wassenaar, Matthijs Roodenburg	Verbeteringen doorvoeren na aanleiding van het feedbackgesprek
15-8-2016	Hogeschool Leiden	Inleveren scriptierapport 2 ^e kans

Bijlage IX. Bijzondere quotes uit de interviews

“Hoe communicatie nu wordt gezien is als het strikje om het kadootje heen, en er wordt te laat gedacht voor wie eigenlijk het kadootje bestemd is en wat voor kleur strik het dan moet hebben.”

“Je eindigt niet met communicatie, je begint met communicatie.”

“Je kan niet zeggen ‘wij zijn van communicatie’, nee iedereen is van communicatie. Daar moet je ook op selecteren.”

“Binnen de organisatie is heel veel afstemming nodig. En dat is ook wel een van de kwetsbare plekken van RWS, want afstemming kost tijd en als je veel moet afstemmen – zeker bij een crisis – dat kost slagkracht en snelheid.”

“En voordat je nu een animatie hebt, ben je twee maanden verder. Animatie moet je hebben binnen een dag; drie uur, huppakee!”

“Dat je op een verjaardag kan vertellen: dit is een aquaduct, of waarom we 130km hebben ingevoerd, of hoe het zit met de ongevallencijfers. Iedereen ambassadeur van de organisatie.”

“Je merk is je belofte, en je reputatie is hoe de omgeving vindt hoe de belofte wordt ingelost.”

“Altijd je afvragen waar staan we ten aanzien van de buitenwacht; elke keer die afweging. Omdat de buitenwacht verandert, veranderen wij binnen ook. Je moet gewoon mee.”

“Een ‘communicerende organisatie’ waarbij het niet meer zo is dat de communicatie-afdeling communiceert, maar de organisatie communiceert en de afdeling communicatie die faciliteert en adviseert en regisseert.”

“Er stond niet ‘de afdeling communicatie’ in het hart van beleid, nee: ‘communicatie’, en dat is wezenlijk anders.”

“Transparantie, eerlijk, betrouwbaar. Dat soort kernwaarden moeten altijd terugkomen. En als dat lukt, heb je al winst geboekt.”

“Minder die angst. Dan wordt je ook betrouwbaarder, als er iets negatiefs is, een storing ofzo, ga dan met je billen bloot en dat is niet erg. Mensen gaan je dan wel meer waarderen.”

“De kwaliteit van de communicatieketen wordt niet beter wanneer je (alleen) de structuur anders maakt.”

“Dat de communicatiemensen dit coachen om mensen in hun kracht te zetten en de organisatie scherper te maken. Dat ‘extern winnen is intern beginnen’ is zo van toepassing.”

“En er zijn ook wel soort van documenten over ‘verstandig Twittergebruik’. Dat is er wel volgens mij, maar waar?”

“En dat vind ik goed van RWS dat je een lerende community bent en samen die stap vooruit maken. Echt top.”

“Als wij kunnen zorgen dat we op onze website een goed verhaal hebben, met mooi beeldmateriaal, dan gaat de pers niet verder zoeken. Die pakken jouw verhaal, jouw beeld en dat wordt voor jou verspreid.”

“Het is ook meer versnipperd. Daar kan ik me over verbazen. Er zijn heel veel stukjes van de oplossing en is er iemand die het hele verhaal heeft? Dat maakt het lastig.”