



Bijlage I – toelichting Strategisch Communicatieframe

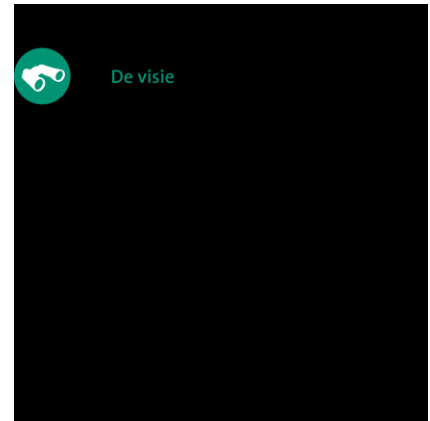
auteur	status	versie	toelichting
Gaby Krikke	Vastgesteld door MT/DB	0.3	
documentbeheer	locatie	datum	bestemd voor
Gaby Krikke		7-2-17	- team Communicatie - Bestuur - MT - medewerkers Noorderzijlvest

Inhoudsopgave

Visie	1
Onderbouwing.....	1
Rollen team Communicatie	6
Interne situatie	7
Onderbouwing.....	7
Externe situatie	10
Onderbouwing.....	10
Ambitie.....	13
Onderbouwing.....	13
Voorstel communicatiespeerpunten.....	13
Kernopdracht team Communicatie	13
Accountability	17
Onderbouwing.....	17
Stakeholders	22
Onderbouwing.....	22
Resources	25
Onderbouwing.....	25
Werkwijze	26
Aanpak	27
Onderbouwing.....	27
Voorwaarden.....	32
 Bronvermelding	 33

Visie

De hele organisatie – van buitendienstmedewerker tot bestuurder – communiceert en draagt daarmee bij aan het beeld dat van ons waterschap bestaat of ontstaat. We willen graag dat dit een positief beeld is; die van een open, toegankelijke en professionele organisatie, gerechtvaardigd in bestaan, kennispartner en innovator met oog voor de samenleving. Een beeld dat we alleen door handelen kunnen verkrijgen; imago is identiteit. We streven naar een communicatievaardige organisatie, die met een duidelijk en eenduidig verhaal (tijdig!) naar buiten treedt, luistert, weet wat er speelt in onze omgeving, deze vroegtijdig betreft en samenwerkingen aangaat. Dat vraagt – eist wellicht - de samenleving ook van ons. En maakt dat het vertrouwen door onze omgeving in ons handelen groeit.



Rol team Communicatie

Communicatieprofessionals veranderen van regisseurs van eigen productie naar ondersteuners, trainers en coaches die de organisatie communicatiever maken. Daarbij zetten we in op het van buiten naar binnen leren denken (ontvanger gericht) en het bevorderen van (vroegtijdige) interactie met de omgeving. We halen buiten naar binnen; we maken inzichtelijk wat er leeft, helpen dit te duiden, begeleiden het proces om te komen tot handelen en signaleren issues. We blijven ook inzetten op het 'binnen naar buiten brengen', door goede voorlichting tijdens calamiteiten, gerichte (online) content, educatie en onze zichtbaarheid in het veld te vergroten.

Onderbouwing

Behoeften organisatie

Een waterschap acteert niet in een concurrerende markt. Maar voelt wel de noodzaak tot legitimatie. We willen ons bestaansrecht buiten discussies stellen. We willen erkenning als één van de hoofdrolspelers in de waterwereld; als kennispartner, als innovator. We willen onze taken goed blijven uitoefenen in een veranderende wereld.

Dat vertaalt zich mede naar de in het Waterbeheerprogramma 2016-2021 beschreven visie op 'Water en Maatschappij'¹:

"We willen een vooraanstaande positie in de maatschappij innemen ten aanzien van onze taakvelden. Het is van belang om dat ook uit te stralen, door hierover naar buiten gericht te opereren. We zijn in staat om onze omgeving steeds duidelijk te maken: 'hier staan we voor en dit mag u van ons verwachten'. De omgeving mag ons daar op aanspreken. Onze ambitie is het vergroten van het vertrouwen bij de omgeving dat we onze taak goed uitoefenen. Duurzaam handelen als organisatie is en blijft belangrijk voor alle taken. Dit reikt verder en breder dan alleen duurzaam inkopen en aan energiebesparing doen. Het gaat om maatschappelijk verantwoord ondernemen: People, Planet, Profit. [.....]."

¹ Waterbeheerprogramma waterschap Noorderzijlvest 2016-2021, p.50

De missie² van Noorderzijlvest sluit af met: “wij willen zichtbaar zijn voor de omgeving”. En ook uit de gesprekken met bestuursleden, managers en medewerkers is dat een veel uitgesproken wens. Het motiveert veelal ook de verwachtingen die men heeft van het communicatiebeleid en de uitvoering daarvan door team Communicatie:

▪ herkenbaar (rode draad/duidelijk verhaal/speerpunten) naar buiten treden;
▪ open en met empathie communiceren (niet met de rug naar de samenleving staan);
▪ proactief communiceren (monitoren omgeving en inspelen op ontwikkelingen/actualiteiten);
▪ laten zien ‘waar staan we voor’ (kernverhaal) en dat tastbaar maken;
▪ medewerkers en bestuurders begeleiden en faciliteren (op eigen niveau kaders meegeven voor communicatie/contact met omgeving);
▪ actief luisteren en signaleren;
▪ bij strategische onderwerpen bestuur meenemen;
▪ vertaalslag maken: wat betekent ons werk voor de omgeving;
▪ verhoudingen duidelijk maken (wat speelt er en hoe verhoudt zich dat tot al het andere dat we doen);
▪ ambassadeurs zoeken;
▪ bevorderen integraliteit;
▪ interne communicatie verbeteren: duidelijkheid in standpunten, de stip op de horizon, besluiten (waarom wel of niet), etc.;
▪ transparant maken van genomen besluiten (kwetsbaar opstellen, uitleggen waarom we iets niet doen of uitstellen);
▪ pro-actiever communiceren met de omgeving;

tabel 1: samenvatting wensen m.b.t. communicatie DB,MT, medewerkers

Landelijk Communicatiebeleid

In december 2013 is de ‘Strategie communicatie waterschappen’ binnen het CBCF vastgesteld. Inmiddels wordt gewerkt aan een vernieuwde strategie, omdat de omgeving waarin waterschappen opereren sterk in verandering is en vraagt om dialoog, interactie en samenwerking bij het uitvoeren van de kerntaken. Aan de hand van het Strategisch Communicatieframe ligt er een concept dat begin 2017 in het CBCF komt. Hierin zijn negen uitgangspunten geformuleerd³:

- Vasthouden thema’s en nog steviger op inzetten. Met accenten en aanvullende thema’s per ws.
- Consistentie in al onze communicatie en regionale adaptatie blijft van groot belang.
- Iedere medewerker heeft een communicatieve rol. Bestuurders in het bijzonder. Inzetten op begeleiding en training.
- Doelgroepen laten zich minder goed afbakenen, we moeten meer kijken naar de rol die ze hebben. Wie zijn ons stakeholders, ambassadeurs en partners?
- We moeten onze accountability onderhouden en onze keuzes ook in de toekomst onderbouwen met cijfers. Onderzoek en analyses zijn belangrijk.
- De maatschappij is flink in beweging, omgevingssensitiviteit en wendbaarheid zijn essentiële competenties voor communicatie.
- We zitten op een kantelpunt. Meer van hetzelfde is niet het antwoord. We gaan scherpere keuzes maken ten aanzien van thema’s en inzet.
- Verankering van communicatie in de Unie en in de waterschappen is essentieel.
- We streven ernaar onze waarde als communicatieprofessionals steeds verder te vergroten. Ieder waterschap werkt hieraan vanuit eigen vertrekpunten en met eigen thema’s. Centraal staan de gedeelde thema’s.

² Waterbeheerprogramma waterschap Noorderzijlvest 2016-2021, p.8

³ Een vernieuwde strategie, Strategisch Communicatie Frame voor een vernieuwde communicatiestrategie van de Unie van Waterschappen (concept) (juli 2016)

Maatschappelijke ontwikkelingen die het vakgebied Communicatie beïnvloeden

Er is een aantal relevante ontwikkelingen die het vakgebied communicatie raken en er voor zorgen dat onze rol verandert. Logeion, de landelijke vakvereniging voor communicatiespecialisten, identificeert de volgende trends⁴ (1-4). Daarnaast identificeren we nog een tweetal belangrijke ontwikkelingen:

Terug naar de menselijke maat

De mens wil weer als mens behandeld worden. Er is behoefte aan individueel contact, op basis van eigen wensen, voorkeuren en behoeften. Men wil vertrouwen geven aan organisaties die dat verdienen. Dat vraagt om persoonlijke, kleinschalige communicatie. Om open en eerlijke communicatie en kwetsbaar opstellen.

Een samenleving van netwerken

Mensen worden mondiger en weten elkaar steeds beter te vinden. Zo ontstaan spontane netwerken van gelijkgestemden die werken aan een gemeenschappelijk doel, zoals de Groninger Bodembeweging. Daarnaast zijn veel vraagstukken tegenwoordig zo complex dat die worden opgepakt door verschillende partijen. Overheden gaan ook steeds vaker samenwerkingen aan met inwoners, ondernemers en andere overheden. Daarbij moeten we openstaan voor andere visies.

Be real

Identiteit is imago. Je kunt je niet meer anders voordoen dan dat je werkelijk bent. Door dicht bij je drijfveren te blijven kun je oprecht zeggen wat je doet en doen wat je zegt. Daar vraagt de samenleving ook om: authenticiteit, moreel leiderschap en verantwoordelijkheid. Dat moet zich uiten in gedrag en beleid. Om vertrouwen te winnen sturen we dus niet meer op reputatie, maar op legitimatie⁵. Dat betekent ook: uitleggen waar we mee bezig zijn, wat het probleem is en wat de risico's zijn en de afwegingen.

Real time

De technologie stelt ons in staat permanent in verbinding te zijn, met elkaar en met organisaties. We leven in een 24/7 economie en directe response wordt verwacht en soms zelfs geëist. Dankzij datamining beschikken we over steeds meer datagegevens. Daardoor zijn we ook kwetsbaarder. Als organisatie moeten we ons er van bewust zijn dat iedereen meekijkt, altijd.

Communicerende organisatie⁶

Communicatie is te belangrijk om over te laten aan alleen de mensen van het team Communicatie. Bestuurders en medewerkers vormen samen het gezicht van het waterschap. Ons handelen en onze interactie met onze omgeving heeft invloed op hoe deze omgeving het waterschap ervaart. Sterker nog, uit diverse onderzoeken blijkt dat het gedrag van de organisatie en de mensen voor 80 procent bepalend is voor het imago van de organisatie⁷.

Verandering in het medialandschap⁸

Iedereen communiceert. En het traditionele medialandschap verschaalt door bezuinigingen. Journalisten zijn soms minder goed geïnformeerd en passen niet altijd meer 'hoor en wederhoor' toe. In de journalistiek draait het vaak meer om meningen dan feiten en meer om sentiment dan content. Een tegenbeweging is factchecking (checken of beweringen waar zijn)⁹. Daarnaast is de houdbaarheidsdatum van informatie en nieuws steeds korter. Onder meer door de massale opkomst van online media. Autoriteit wordt steeds minder bepaald door status, maar door positionering en volgers.

tabel 2: maatschappelijke ontwikkelingen

Ontwikkelingen in het vakgebied Communicatie

⁴ Trends 2015/2016, Logeion

⁵ Deel je rijk – relevante trends voor overheidscommunicatie, Dienst Publiek en Communicatie min. van AZ p. 23

⁶ Radicaal nieuwe rol voor persvoorlichter, benchmark Berenschot i.o.v. RWS (april 2016)

⁷ De communicatieadviseur – op een strategische positie in de organisatie, Karel A. Winkelaar 2015

⁸ Radicaal nieuwe rol voor persvoorlichter, benchmark Berenschot i.o.v. RWS (april 2016)

⁹ Deel je rijk – relevante trends voor overheidscommunicatie, Dienst Publiek en Communicatie min. van AZ, p. 22

In reactie op deze maatschappelijke ontwikkelingen zie je binnen het vakgebied Communicatie ook een verschuiving in aandachtsgebieden en aanpak:

Online communicatie

Sociale media zijn ondersteunend en maken deel uit van de middenmix. Met dat belangrijke verschil dat sociale media de buitenwereld direct binnen haalt. Het maakt inzichtelijker 'hoe' er over ons gesproken wordt en wat er leeft. Het biedt de kans issues sneller te signaleren, maar ook om in te gaan op thema's die in onze omgeving leven. Online media zorgen er ook voor dat we onze boodschappen niet meer kunnen beheersen en controleren. Het biedt echter ook kansen. Via onze online mediakanalen hebben we iedere dag weer contact met een deel van onze omgeving.

Leren van gedragswetenschappen

Mensen veranderen hun gedrag niet omdat wij dat als organisatie willen. Emoties zijn vaak leidend voor het gedrag en niet de uitgedragen kennis en inhoud. En laten wij als waterschap nou juist graag vanuit de kennis en inhoud communiceren. Gedragswetenschap leert ons ook dat we dingen makkelijk moeten maken (bv stemmen), we moeten voorkomen dat we van alles uitleggen, niet moeten inzetten op voornemens (i.v.m. moral licensing) en moeten zoeken naar touch points (die momenten/locaties waar de meeste mensen al zijn).

Verhalen vertellen en delen

Verhalen onthouden we beter dan losse feiten en gegevens. Ze geven houvast bij verandering. En ze brengen de menselijke maat terug. 'Het' verhaal van de organisatie (corporate story) dient als kapstok voor onderliggende thema's waar de vertellers zelf hun draai aan kunnen geven¹⁰. We kunnen echter ook verhalen van anderen ophalen en gebruiken, bijvoorbeeld om het eigen standpunt kracht bij te zetten of de belangen van de omgeving helder te krijgen (storysharing). Het is soms geloofwaardiger als een verhaal via een andere afzender dan de overheid wordt verteld.¹¹

Visualiseren

Informatie strijd steeds meer om aandacht. De afgelopen vijf jaar is er meer informatie geproduceerd dan de afgelopen 5000 jaren. We scannen, lezen datgene waar ons oog 'op valt' en delen wat we mooi, grappig of intrigerend vinden. Dat in deze wereld van overvloed een visuele boodschap beter beklijft dan een puur tekstuele, is niet vreemd. Bovendien onthouden we beeld veel beter (80%) dan tekst (20%).

Issuemanagement

Issues zijn onderwerpen of ontwikkelingen binnen en buiten de organisatie die mogelijk een grote impact hebben op onze organisatie en ons imago. Issues zijn betwistbaar; ze kennen vaak voor- en tegenstanders. Daarom hebben ze (in potentie) grote media-aandacht. Communicatieadviseurs kunnen (mede) deze issues vroegtijdig signaleren en helpen te beslechten.

Omgevingsmanagement

Omgevingsmanagement wordt vaak toegepast bij de uitvoering van ruimtelijke projecten. Er wordt grote waarde gehecht aan goede communicatie en wisselwerking met de omgeving. Door deze op interactieve wijze te betrekken, kan een project gerealiseerd worden dat ook op lange termijn echt iets toevoegt aan de omgeving. Daarvoor is het nodig om relaties op te bouwen en te onderhouden, gevoeligheden te signaleren en vertrouwen te creëren.

Conversatie als centrale communicatiestijl

Het initiatief tot berichtgeving ligt lang niet altijd meer bij ons. Onze stakeholders praten zelf en willen gehoord worden. Bovendien is vaak niet duidelijk wie de stakeholders zijn en hoe zij tegen ons aankijken. Dat is onderwerp/project/issue afhankelijk. De verbanden zijn veel meer tijdelijk van aard en informeler¹². Dat betekent dat organisaties veel meer moeten gaan luisteren in plaats van zenden. En dat we moeten zijn waar onze doelgroepen zijn (platforms, discussiefora, etc.).

tabel 3: ontwikkelingen vakgebied Communicatie

¹⁰ Van Storytelling naar Storysharing, Theo Hendriks (2 mei 2015)

¹¹ Deel je rijk – relevante trends voor overheidscommunicatie, Dienst Publiek en Communicatie min. AZ, p. 24

¹² Deel je rijk – relevante trends voor overheidscommunicatie, Dienst Publiek en Communicatie min. AZ, p. 41

Rollen team Communicatie

Communicatieprofessionals veranderen van regisseurs van eigen productie naar ondersteuners, trainers en coaches die de organisatie communicatiever maken. Daarbij vervullen zij de volgende rollen:

- **Richtinggever:** we geven richting aan communicatiebeleid en deelbeleid (online communicatie, educatie, crisiscommunicatie, interne communicatie, persbeleid). We houden ontwikkelingen scherp in de gaten en sturen bij waar nodig.
- **Adviseur:** we adviseren, gevraagd en ongevraagd, bij communicatievraagstukken, media-optreden, omgevings- en stakeholderanalyses, etc. We houden het bestuur, MT en collega's een kritische spiegel voor. Vertalen wat een actie/project/beleid betekent (impact) en proberen verbindingen te leggen en dingen van een andere kant te bekijken.
- **Signaleerder:** we halen buiten naar binnen en helpen de signalen te duiden. We begeleiden het proces om te komen tot handelen. We helpen de omgeving in beeld te brengen en signaleren en monitoren (potentiele) issues.
- **Bewaker:** we waken over het 'merk' Noorderzijlvest; wordt onze kernboodschap consequent uitgedragen, passen uitingen in de voorgeschreven huisstijl, communiceren we volgens de gewenste 'stijl van het huis'. Komen belofte en gedrag overeen.
- **Facilitator:** we coachen de communicatieve organisatie en faciliteren, zodat iedereen in de organisatie geëquipeerd is om te communiceren. We vergroten de communicatiesensitiviteit, waarbij men zich bewust wordt van de veranderende omgeving. En we bevorderen communicatie met de omgeving.
- **Voorlichter:** zeker in het geval van calamiteiten hebben we ook een voorlichtende, informerende rol. We houden de interne en externe omgeving consequent op de hoogte van de ontwikkelingen rondom de calamiteit en begeleiden persvragen. Ook bij educatie en een deel van de online activiteiten is voorlichting belangrijk.

Interne situatie

De schuldenpositie van Noorderzijlvest is hoog en tegelijkertijd staan we voor een aantal grote opgaven. Het bestuur wil dit niet direct doorbelasten aan de belastingbetalers. Kostenbewustzijn en efficiëntie zijn daarom belangrijke organisatiedoelen. Om de organisatie toekomstbestendig te maken, zetten we in op het opbouwen van een flexibele schil van medewerkers met een tijdelijk dienstverband en stimuleren we de mobiliteit van vaste medewerkers. Het belang van de 'klant' zetten we steeds meer centraal, onder meer door het verbeteren van onze (digitale) dienstverlening.

Deze ambities laten zich vertalen naar twee kerncompetenties; resultaatgericht en omgevingsbewust. Daar worden stappen in gezet, maar als we kijken naar de communicatiestijl van het huis blijkt dat we nog redelijk intern gericht zijn. We stellen ons dienstbaar op, maar communiceren nog vaak vanuit onze technische, inhoudelijke kennis. We zijn erg nuchter van aard, delen onze successen – ook intern! – onvoldoende en zijn vaak reactief. Dat is deels te wijten aan de interne communicatie. Deze wordt ervaren als beperkt, top-down en zendergericht. In de behoefte om ons te legitimeren willen we tegelijkertijd veel naar buiten brengen. Dat gebeurt echter veelal vanuit de inhoud (deskundig, maar feitelijk) en versnipperd, waardoor we als organisatie niet altijd even goed herkenbaar zijn en aansluiten op de belevingswereld van onze omgeving.

Onderbouwing

Organisatie

Ambities en prioriteiten Noorderzijlvest

Noorderzijlvest staat voor een aantal grote opgaven die gepaard gaan met grote investeringen. Het DB heeft in het bestuursakkoord gesteld: "Gelet op de hoge schuldenpositie van Noorderzijlvest vraagt dit om het maken van scherpe keuzes waar het gaat om deze investeringen. Wij zijn bereid om de noodzakelijke afwegingen te maken. De kerntaken van het waterschap willen wij daarbij niet aantasten".¹³

Wij zetten in op het versterken van onze rol als kennispartner, want daarmee kunnen we ons onderscheiden. In de missie is opgenomen dat wij transparant, resultaatgericht en kostenefficiënt zijn, op een innovatieve en maatschappelijk verantwoorde wijze, in samenwerking met onze partners.

Wat er op de werkvloer leeft

Er zijn de afgelopen jaren heel wat verandertrajecten ingezet, maar het einddoel, de voortang en de opbrengsten heeft niet iedereen even goed voor ogen. Ook bestaat er nog onduidelijkheid over de inrichting van een deel van de organisatie en de verschillende rollen die collega's vervullen. In het Medewerkersonderzoek (2014) werden 'informatie en communicatie', 'duidelijkheid over organisatiedoelen' en 'transparante besluitvorming' benoemd als verbeterpunten.¹⁴ Hieraan is gewerkt, maar heeft nog steeds aandacht nodig.



¹³ Bestuursakkoord 2015-2019 van de coalitie Water Natuurlijk, Geborgd-ongebouwd en CDA-CU-VVD (april 2015)

¹⁴ Medewerkersonderzoek, hoofdrapportage waterschap Noorderzijlvest, Internetspiegel (maart 2014), p. 10

Er is veel aandacht voor de twee organisatiecompetenties; omgevingsbewust en resultaatgericht. Hier wordt ook zeker invulling aan gegeven, al zijn we nog steeds redelijk intern gericht. De focus ligt daarbij soms te veel op het eigen werk, waardoor raakvlakken met andere processen, teams of collega's te weinig worden gezien. Dat maakt het ook lastig om ontwikkelingen die de organisatie als geheel raken vroegtijdig te identificeren en te managen. Niemand voelt zich hoofdverantwoordelijk of ziet het totaalplaatje (impact). Mede daardoor zijn niet alle issues voldoende geborgd en georganiseerd¹⁵.

Aan betrokkenheid van medewerkers schort het veelal niet. Veel waterschappers doen hun werk vanuit een intrinsieke motivatie, de wil om iets voor de maatschappij te betekenen. Daarbij zouden ze wel nog beter de bestuurlijke doelstellingen en motivatie voor ogen kunnen hebben. Het blijkt soms lastig te zijn om bestuurlijke keuzes te accepteren en daar naar te handelen.

Communicatiestijl van het huis

De stijl van ons huis, zo blijkt uit de verschillende gesprekken met bestuurders, managers en medewerkers, laat zich beschrijven aan de hand van de volgende kenmerken:

Beperkte interne communicatie

De interne communicatie wordt ervaren als beperkt, top-down en zendergericht. Terugkoppeling vanuit het MT vindt op verschillende manieren plaats, afhankelijk van de betreffende procesmanager. Medewerkers delen hun ervaringen beperkt met collega's en interne afstemming kan zorgvuldiger.

Terughoudend

Waterschappers zijn trots op hun werk, maar ook erg nuchter. Successen worden in- en extern weinig gedeeld. We zijn soms zelfs voorzichtig in wat we delen of toezeggen. De behoefte om dan eerst intern af te stemmen is groot. De wil om open te communiceren is er wel, maar echt transparant zijn is eng. Terwijl ons bestuur dit sterk voorstaat en in bestuurlijk optreden ook volledig transparant wil zijn.

Reactief

We maken als organisatie niet altijd proactief keuzes in waarover we hoe communiceren. Het overkomt ons regelmatig dat we op externe berichtgeving moeten reageren of ons zelfs tot verdediging gedwongen zien. Zelf framen is dan haast niet meer mogelijk en de regie op je boodschap raak je kwijt.

Versnipperd

Er zit geen rode draad in hoe wij ons extern positioneren. We willen eigenlijk te veel vertellen. Daarnaast komt de ambtelijke en bestuurlijke boodschap niet altijd overeen.

Deskundig

We stellen ons deskundig op en communiceren vanuit onze vakinhoudelijke kennis. We gaan respectvol om met onze relaties en stellen ons dienstbaar op. We zijn steeds meer naar buiten gericht en er is een groeiende wil om samen te werken en te participeren in netwerken. De omgeving wordt steeds vaker betrokken, maar niet altijd vroeg genoeg.

tabel 4: communicatiestijl van het huis

Interne ontwikkelingen

¹⁵ Issuemanagement binnen Noorderzijlvest, Gaby Krikke (februari 2015)

Er zijn veel interne ontwikkelingen; Noorderzijlvest is flink in beweging. Een aantal ontwikkelingen raakt ons allemaal:

Strategische Personeelsplanning (SPP)

Noorderzijlvest moet acteren op een veranderende omgeving. Ons werk en de manier waarop we dat doen veranderen. Daarom stimuleert Noorderzijlvest personele mobiliteit en werkt het aan een flexibele schil van medewerkers met tijdelijke contracten, trainees, maar ook – vanuit een sociaal maatschappelijke verantwoordelijkheid – van mensen met een achterstand op de arbeidsmarkt. Medewerkers leren nog meer vanuit de klant te denken; wat speelt er, wat is er nodig, hoe helpen we hen het beste? Daarnaast wordt er gevraagd om efficiënter en flexibeler te werken. Vanaf 2015 zijn resultaatgerichtheid en omgevingsbewustzijn vaste onderdelen van de HR gesprekken.

Zaakgericht werken

In november 2016 is Noorderzijlvest zaakgericht gaan werken. Dit is een proces georiënteerde manier van werken, in plaats van een document georiënteerde manier van werken. Een zaak is bijvoorbeeld een vergunningaanvraag of een aanbesteding. Alle documenten die voor zo'n zaak relevant zijn, worden gebundeld en digitaal opgeslagen, ongeacht wie aan de zaak werkt en waar hij dat doet. Zaakgericht werken verbetert de dienstverlening, de efficiency van werken en de toegankelijkheid van informatie. De voortgang en status van de behandeling van een zaak is door de klant te volgen.

Professionaliseren dienstverlening¹⁶

Om beter aan de behoeften van onze belastingbetalers en relaties te voldoen geven we vanaf 2016 invulling aan een tweetal ambities: de implementatie van servicenormen (nog vast te stellen) en de verdere professionalisering van onze digitale dienstverlening (visie op dienstverlening Noorderzijlvest, vastgesteld in mei 2016). Iedere medewerker krijgt daar in meer of mindere mate mee te maken.

Werkgroep organisatieontwikkeling

Begin 2016 is er een werkgroep geformeerd, bestaande uit acht enthousiaste medewerkers. Het streven is om deze groep aan te vullen met enkele honours-studenten van de Hanze Hogeschool Groningen. De werkgroep kijkt wat de ontwikkelingstrajecten tot nu toe hebben opgeleverd, wat de leerpunten zijn en hoe we verder gaan om onze organisatie toekomstbestendig te maken.

Assetmanagement

Vorig jaar is gestart met Assetmanagement, waarbij de organisatie en taken die nodig zijn om de fysieke bedrijfsmiddelen gedurende hun levensduur op een kosteneffectieve wijze in te zetten worden geïnventariseerd. Zo sturen we op maximale kosteneffectiviteit van de middelen.

Informatiebeveiliging

Een werkgroep is bezig met het optimaliseren van informatiebeveiliging. Onderdeel van hun takenpakket is het vergroten van het bewustzijn bij medewerkers, omdat een deel van de beveiliging ook ligt bij het individueel handelen van medewerkers en bestuurders.

Servicenormen

Afspraken over reactiesnelheid (bv. bij beantwoording brieven, vragen via sociale media, etc.) worden vastgelegd in Servicenormen. Medewerkers dragen er zorg voor dat wij als organisatie aan deze servicenormen voldoen.

tabel 5: interne ontwikkelingen waterschap Noorderzijlvest

¹⁶ Visie op dienstverlening Noorderzijlvest, Arjan Roorda (20-4-2016)

Externe situatie



Het waterbewustzijn in Nederland is laag (OESO-rapport). Waterschappen zijn wel bekend, maar wat ze allemaal doen is niet duidelijk. Er is weinig bekend over het bestuur. Waar de waterschapsbelasting aan besteed wordt evenmin. Hoog is die aanslag wel, is men doorgaans van mening. Momenten waarop het waterschap zichtbaar aan de bak moet – bij hoog water of na een aardbeving – legitimeren (in het moment!) ons bestaan. De waardering is groot voor de ‘stoere’ mannen en vrouwen in het veld. Die legitimatie is wel belangrijk, al helemaal met het oog op (regionale) ontwikkelingen. Bodemdaling, aardbevingen, klimaatverandering en een nieuwe normering vergroten onze opgaven (en daarmee onze uitgaven), terwijl krimp en vergrijzing het financiële draagvlak verkleinen.

Het waterschap is een overheid en het vertrouwen in overheden daalt stevig. De roep om openheid en verantwoording is groot. Zo ook om betrokkenheid en participatie. Dat betekent onder meer dat we de omgeving vroegtijdig moeten betrekken in dat wat we doen, meenemen in onze overwegingen en keuzen, dat we nog meer samenwerkingen aangaan. Dat vraagt kortom, om een communicerende organisatie.

Onderbouwing

Beleving waterschap

Medewerkers en managers van het waterschap denken zelf dat een groot deel van onze inwoners geen duidelijk beeld heeft van wat het waterschap doet. Maar ook dat die inwoners en relaties die dat wel hebben, overwegend positief zijn over het contact met het waterschap. Beschrijvingen variëren: bevlogen, deskundig, volwaardige gesprekspartner, betrouwbaar, benaderbaar. Er is grote belangstelling en waardering voor het optreden tijdens storm (sluiting coupures, dijkbewaking). Punt van discussie blijven de waterschapslasten; mensen vinden dat ze te veel betalen (vaak ook omdat ze niet weten wat we daar allemaal voor doen).

Maatschappelijk humeur

Het maatschappelijke humeur beschrijft hoe over bepaalde zaken wordt gedacht door wie. Dit maatschappelijke humeur verandert overigens voortdurend. Het is dus goed om vinger aan de pols te houden. In grote lijnen is de stand van zaken nu:

- *“Een waterschap is er vooral voor dijken, doet goed werk, maar wat het bestuur doet...?”*

Uit een landelijk imago-onderzoek vanuit de UvW (0-meting in 2012 / 1-meting in 2014) blijkt dat het overgrote deel van de Nederlanders het waterschap als organisatie kent. Men associeert het waterschap vooral met dijken. De taakbekendheid is in de twee tussenliggende jaren zelfs licht gestegen. Die van rioolzuivering daarentegen is iets gedaald. Men is in het algemeen redelijk positief over het waterschap. Men vindt het waterschap de kenner en verantwoordelijke van water. Er is echter weinig bekend over het waterschapsbestuur.

- *“Ik maak mij geen zorgen over waterbeheer, dat is toch allemaal goed geregeld.”*

Het waterbewustzijn van de gemiddelde Nederlander is laag. In 2014 rapporteerde de Organisatie voor Economische Samenwerking (OESO) dat veel Nederlanders het huidige niveau van

waterveiligheid een vanzelfsprekendheid vinden ('awareness gap'). Het lijkt alsof mensen daardoor minder betrokken zijn bij het debat over waterveiligheid, zich weinig zorgen maken over watervervuiling en vastgoedontwikkelaars geen oog hebben voor de risico's van water. Dat zou in de toekomst het draagvlak kunnen verkleinen om te betalen voor of investeren in water.

- *"De overheid; daar heb je weinig aan. We kunnen het beter zelf regelen".*

Een groeiende groep mensen voelt zich niet meer vertegenwoordigd door instituten en overheden; nu meer dan 66% van de inwoners. Mensen voelen zich ook minder vertegenwoordigd door de politiek, het middenveld, belangenbehartigers of via de formele inspraak.¹⁷

- *"Ik wil meedenken en meepraten en niet pas over een eindoplossing of conceptbesluit"*

Openheid en samenwerking tussen burgers en waterschap levert een hoop op: creatieve, gedragen oplossingen, tevreden burgers en minder kosten¹⁸. Er is behoefte aan nieuwe vormen van meedoen, naast de traditionele, formele vormen van de democratische rechtsstaat. Dat is ook mogelijk door de hoeveelheid nieuwe interactiemogelijkheden. Volgens hoogleraar transitiekunde Jan Rotmans, kantelt de Nederlandse samenleving zelfs¹⁹. Daarmee bedoelt hij dat steeds meer maatschappelijke en economische activiteiten door burger-collectieven geregeld gaan worden.

- *"Je kunt mij niet meer in een hokje plaatsen.."*

We verschieten meerdere malen per dag van betekenis. Een caissière wordt parttime ouderenverzorger en de bewoner die zijn hond uitlaat wordt d.m.v. een buurtapp veiligheidsconsulent²⁰. We bepalen zelf welk gedrag we op welk moment het beste kunnen tonen. We zoeken betekenisgeving en verlangen die van anderen. We zoeken dat in een unieke, persoonlijke benadering en aandacht. Als organisatie kun je niet meer op basis van demografische gegevens (leeftijd, geslacht, buurt, etc.) je doelgroepen onderscheiden. Het is veel vruchtbaarder om per thema, project, activiteit naar de samenstelling van je publieksgroep te kijken en deze op een kleinschalige, persoonlijke manier te benaderen.

Externe ontwikkelingen die ons raken (trends)

Er is een aantal externe ontwikkelingen die ons als waterschap raken. Deze zijn:

Omgevingswet

In maart 2016 is de Omgevingswet vastgesteld (ingang 2019). Het idee erachter is dat straks, als een burger of bedrijf wat wil, er één loket is waar wordt aangeklopt. Dat vraagt om integrale afwegingen, een brede blik en veel samenwerking. En dus ook om organisatieverandering. Welke professionals heb je nodig? Hoe kom je als organisatie tijdig aan de overlegtafel te zitten?

Digitalisering

Volgens afspraak uit het regeerakkoord heeft iedereen recht om zaken met de overheid digitaal af te doen (Digitaal 2017). Er komt een Digiprogramma dat door overheden, uitvoeringsorganisaties en het Rijk wordt opgesteld. Het moet bijdragen aan een klantgerichte, innovatieve en eenduidige digitale dienstverlening van de overheid aan burgers en bedrijven.²¹

Openbare overheid

Er zijn verschillende ontwikkelingen op het gebied van informatiediensten: Open overheid / open data en Digitale duurzaamheid / Archief 2020. Uitgangspunt hierbij is dat gegevens van de overheid openbaar zijn (met enkele uitzonderingen). Waar burgers nu vaak om informatie moeten vragen, gaan overheden gegevens steeds meer actief beschikbaar stellen, op een manier waarop

¹⁷ Deel je rijk – relevante trends voor overheidscommunicatie, Dienst Publiek en Communicatie min. van AZ, p. 15

¹⁸ Burgers zijn echt niet gek, Het Waterschap (themanummer communicatie & imago), september 2015, p.8

¹⁹ Communicatieprofessional, be real: dit zijn de trends van 2016 [onderzoek], Patricia van der Linde (4 april 2016)

²⁰ Trendrede 2016, p4

²¹ Voorlopers en achterblijvers, Jaap van Peperstraten, Het Waterschap (thema ict), p. 6 (november 2015)

burgers en bedrijven deze gemakkelijk kunnen bewerken en hergebruiken. Ook archiefdocumenten ontsluiten we digitaal, en zo snel mogelijk na het ontstaan.²²

Accountability

Mensen verwachten openheid over het beleid. Maar ook dat we verantwoording afleggen over onze afwegingen en resultaten. Openheid is een manier om het vertrouwen te winnen en te behouden.²³

Meerlaagse veiligheid en nieuwe normering

De nieuwe norm waar dijken aan moeten voldoen volgens de 'Deltabeslissing Waterveiligheid' is niet meer gebaseerd op de overstromingskans van de kering zelf, maar op het overstromingsrisico voor het achterliggende gebied. Nieuw is ook dat we de (maatschappelijke) effecten en de kosten van een eventuele overstroming in de besluitvorming meenemen.²⁴ We zullen daarom meer aandacht gaan geven aan 'meerlaagse veiligheid' in ruimtelijke ordening: dit houdt in dat niet alleen de dijken op peil en op sterkte zijn, maar ook dat de omgang met reserveringszones en de beheersing van gevolgschade in orde zijn. De nieuwe normering en het concept van meerlaagse veiligheid zijn lastig uit te leggen en niet tastbaar voor de omgeving. Goede communicatie hierover is echter wel van belang.

Klimaatverandering

Ons klimaat verandert, met alle gevolgen van dien. De zeespiegel stijgt, we hebben vaker last van extreme regenbuien en het gevaar van overstromingen neemt toe. Daarentegen krijgen we ook vaker te maken met extreem droge periodes, waarbij er kans is op verzilting. Hogere watertemperaturen vergroten het risico op algenbloei in meren, plassen en sloten en de biodiversiteit verandert. Invasieve exoten kunnen inheemse soorten verdringen. Dit zijn allemaal tastbare gevolgen, die bij een groot publiek leven en waarover veel gecommuniceerd wordt.

Aardbevingen en bodemdaling in Groningen

Door aardgaswinning daalt de bodem in de provincie Groningen en neemt het aantal aardbevingen toe. Dat heeft gevolgen voor ons waterschapswerk: aardbevingbestendig maken van dijken, bouwen van gemalen, onderzoek. De emoties omtrent deze onderwerpen liggen hoog. Het is zaak om daar in onze communicatie goed oog voor te hebben en houden.

Ontgroening en vergrijzing in Groningen

Door de jaren neemt het aandeel jongeren af en het aandeel ouderen toe. Ook zien we dat de ontgroening en vergrijzing steeds verder doorzet²⁵. De werkgelegenheid daalt en het gemiddelde besteedbare inkomen ligt in vrijwel alle Groninger gemeenten een flink stuk onder het landelijke gemiddelde.²⁶ Geheel in lijn met het kabinetsbeleid zet Noorderzijlvest in op een beperkte stijging van de waterschapslasten. Maar een krimpend inwoneraantal en het lagere besteedbare inkomen maken dat het financiële draagvlak kleiner wordt.

Gemeentelijke herindeling in Groningen

Doordat gemeenten groter worden, veranderen mogelijk (onderlinge) verhoudingen en relaties. De organisaties worden professioneler met bestuurders en ambtenaren van een zwaarder kaliber en een groter takenpakket. De rol van de provincie verandert mogelijk ook (meer taken bij gemeenten neerleggen).

tabel 6: externe ontwikkelingen die ons als organisatie raken

²² Visie op dienstverlening Noorderzijlvest, Arjan Roorda (20-4-2016)

²³ Deel je rijk – relevante trends voor overheidscommunicatie, Dienst Publiek en Communicatie min. van AZ, p. 17

²⁴ Waterbeheerprogramma waterschap Noorderzijlvest 2016-2021 (p.22)

²⁵ Factsheet 'Ontgroening en vergrijzing zetten door', Sociaal Planbureau Groningen (september 2013)

²⁶ Rapport Grenzeloos Grunnen, Eindrapport van de Visitatiecommissie 'Bestuurlijke Toekomst Groningen' (28 februari 2013)

Ambitie

Ambitie

Communicatie dient een heleboel doelen, maar in hoofdlijnen zijn die naar twee overkoepelende ambities terug te brengen:

1. **versterken positionering waterschap Noorderzijlvest:** bijdragen aan het beeld van een open, toegankelijke en professionele organisatie, kennis- en samenwerkingspartner, innovator met oog voor de samenleving.
2. **vergroten waterbewustzijn:** het versterken van het besef van kansen en bedreigingen die te maken hebben met water. En dat er investeringen nodig zijn om droge voeten te houden en te genieten van voldoende en schoon water.

Ze hangen overigens sterk samen. Een vergoot waterbewustzijn maakt het gemakkelijker om aan positionering te werken, omdat onze doelgroepen daar meer voor open staan. Een sterke positionering draagt bij aan een groter waterbewustzijn, omdat we onze doelgroepen gemakkelijker bereiken.

Wat is daar voor nodig?

Om concreet invulling te geven aan onze communicatieambities is het nodig om als organisatie duidelijk aanwezig te zijn; zichtbaar en herkenbaar. Fysiek in het veld (bebording, evenementen, informatiebijeenkomsten, etc.), offline (in media, geprinte middelen, etc.) en online (sociale media, website). Daarbij is het van belang dat we aanhaken op de belevingswereld van onze omgeving; wat leeft er, welke interesses en belangen zijn er? Dat weten we alleen als we ook daadwerkelijk contact hebben met onze omgeving. Luisteren, betrekken en terugkoppelen. Het is van belang dat we weten hoe de buitenwereld tegen ons aankijkt, welke ontwikkelingen er zijn die deze meningen beïnvloeden en daar op acteren. Maar ook goede interne communicatie en afstemming is van belang. Anders lukt het nooit om met een eenduidig beeld naar buiten te treden. Goed geïnformeerde en tevreden medewerkers vervullen bovendien gemakkelijker een ambassadeursrol. En dat is tenslotte ook waar onze ambitie ligt; een communicatieve, dienstverlenende organisatie. Iedereen communiceert en draagt bij aan onze positionering.

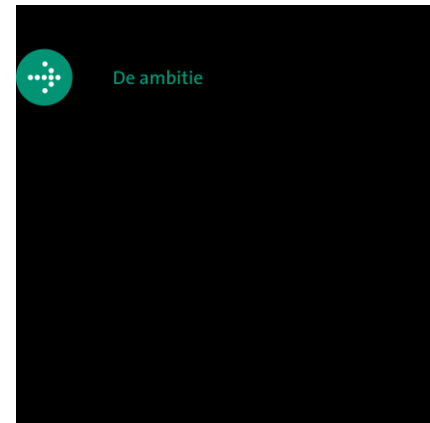
Rol team Communicatie

Het team Communicatie biedt context en heeft een verbindende rol, signaleert wat er in onze omgeving leeft en speelt, adviseert en faciliteert bestuurders en medewerkers in hun communicatieve rol. Daarnaast behoudt het team een voorlichtende rol als het gaat om calamiteitencommunicatie en educatie. Zo dragen wij bij aan de ontwikkeling tot een sterk communicerende organisatie.

Onderbouwing

Doelstellingen organisatie

In het Waterbeheerplan 2016-2021 zijn per programma talloze doelstellingen geformuleerd. Veelal technisch van aard. Over de positionering van het waterschap staat onder het programma 'Water en Maatschappij': "Door het (in 2015 aangetreden) bestuur zal de richting worden bepaald hoe het waterschap zich de komende jaren verder wil ontwikkelen en welke positie daarbij het beste past". Ook het bestuursakkoord beschrijft veel aandachtspunten. Er wordt ingezet op een sterke positionering, waarbij het waterschap als gelijkwaardige gesprekspartner en deskundige op het gebied van water met andere partijen aan tafel zit.



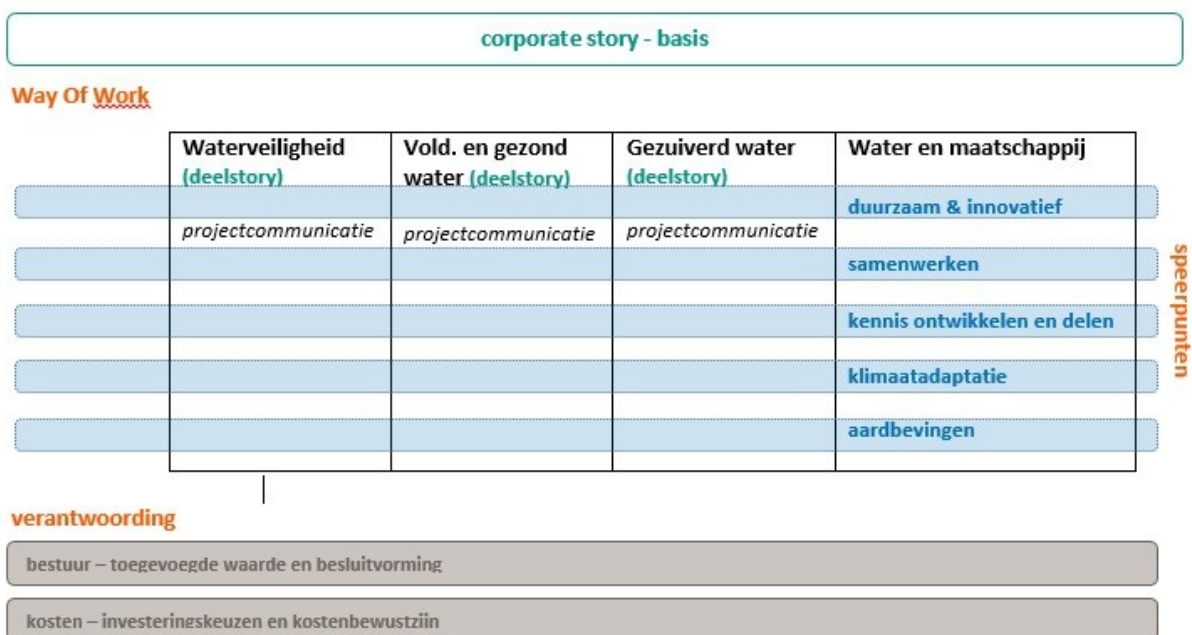
In relatie tot communicatie staan in het Waterbeheerprogramma de volgende doelstellingen:

- In periode 2016-2021 bereiken en behouden een klantwaardering van een 7 voor ons werk en onze dienstverlening.
- We legitimeren ons bestaansrecht aan de hand van twee belangrijke indicatoren: erkenning professionaliteit en vertrouwen in taakuitvoering.
- In 2021 hebben we de communicatie met relaties actief verbeterd.
 - We vangen signalen vanuit onze omgeving tijdig op.
 - We ondervinden minder weerstand bij uitvoering projecten en werkzaamheden.
 - We kunnen ons beter profileren.
- Iedereen ziet ons als leidende organisatie waar het gaat om waterbeheer.
- Goede communicatie en voorlichting vooraf en na crisis is essentieel; in 2021 is crisiscommunicatie verder geprofessionaliseerd (onrust voorkomen, handelingsperspectief bieden, onveilige situaties voorkomen, getroffen en adequaat informeren)
- Waterbewustzijn onder burgers is vergroot.

Voorstel communicatiespeerpunten

Speerpunten

Om invulling te geven aan de twee geformuleerde kernambities streven we er naar dat bestuurders en medewerkers hun omgeving met open houding tegemoet treden, open en eerlijk communiceren, luisteren! en samenwerkingen aangaan. Noorderzijlvest wordt daardoor ervaren als betrouwbaar, professioneel en noodzakelijk. We zijn een waterschap met een duidelijk herkenbaar 'gezicht'. We communiceren daarom aan de hand van duidelijk herkenbare thema's (vanuit het WBP) en kiezen daarin onze speerpunten²⁷. We zetten een aantal projecten en activiteiten centraal in onze communicatie. Onze WOW (Way of Work), ondergebracht bij 'water en maatschappij', gaat dwars door alle thema's en speerpunten heen en komt voortdurend terug in onze berichtgeving. Bestuurders en medewerkers vertellen een duidelijk en herkenbaar verhaal en sluiten aan op verhalen van anderen.



²⁷ bronnen: bestuursakkoord, Water Beheerprogramma 2016-2021, landelijk communicatiebeleid (in wording)

waterveiligheid: waterveiligheid is geen vanzelfsprekendheid. Het vraagt om voortdurende aandacht en inzet van het waterschap, zeker gezien ontwikkelingen als klimaatverandering en de aardbevingproblematiek. We werken de komende jaren stevig aan onze dijken en kaden en gaan daarbij samenwerkingen aan (koppelkansen).

voldoende en gezond water: een gezond watersysteem bevat voldoende en schoon water. Daar zetten we blijvend op in en gaan we samenwerkingen in aan. We willen dat ons watersysteem zo veel mogelijk natuurlijk functioneert en dat het klimaatbestendig, veerkrachtig en gezond is. Daarbij hebben we oog voor de belangen van de gebruikers.

gezuiverd water: het zuiveringsproces van afvalwater levert schoon water op, maar ook grondstoffen en energie, die een economische waarde hebben. Het gezuiverde water is schoon, veilig voor de volksgezondheid en draagt daarmee bij aan een prettige leefomgeving. We zetten in op een geïntegreerd proces van inzamelen en zuiveren van afvalwater met gemeenten.

water en maatschappij: we zoeken naar innovaties die de effectiviteit van ons werk vergroten en kiezen waar mogelijk voor duurzame oplossingen. We zijn participatief en werken actief samen. We zijn voortdurend bezig met ontwikkeling en delen onze kennis actief met onze omgeving

Kernopdracht team Communicatie

Ambitie is een resultaat van de bouwstenen visie, interne situatie en externe situatie. Hieruit hebben we drie kernopdrachten voor het team Communicatie gedestilleerd:

1. In 2021 is het waterbewustzijn van onze inwoners en partners aantoonbaar groter

Waterbewustzijn is het besef van kansen of bedreigingen die te maken hebben met water. En dat er investeringen nodig zijn om droge voeten te houden en te genieten van voldoende en schoon water. Dat betekent dat we zichtbaar moeten zijn en laten zien wat we doen. Maar wel op een zodanige manier dat we onze omgeving bereiken. Door te weten met wie we te maken hebben, wat er leeft en waar interesses liggen (luisteren!) en daar met ons verhaal op aan te haken. Dat verhaal moet duidelijk en herkenbaar zijn; het geeft Noorderzijlvest 'een gezicht'.

2. Vanaf 2017 werken we aan een communicatieve organisatie door:

a. Medewerkers goed te informeren, zodat zij koers en consequenties beter begrijpen en uitdragen (kennis & houding).

Goed geïnformeerde medewerkers snappen beter waar de organisatie naar toe werkt. Weten welke koers gevaren wordt en waarom. En dragen dit ook uit. Bovendien vergroot het de interne betrokkenheid en motivatie om aan de organisatiedoelstellingen bij te dragen. Kennis van en begrip voor besluitvorming, gestelde prioriteiten en standpunten dragen bij aan een goed communicerende organisatie. En aan een goede interne afstemming en samenwerking.

b. Waterschappers te helpen en te stimuleren in hun communicatieve rol (gedrag).

Weten en begrijpen waar je organisatie voor staat is één, dat actief uitdragen is een tweede. Door collega's hierin te faciliteren – met (basis)middelen en workshops – en actief bij te staan en te adviseren kunnen wij bijdragen aan een goede communicatieve organisatie. Daarnaast zetten we in op het doelgericht inzetten van collega's en bestuurders om het Noorderzijlvest-verhaal uit te dragen.

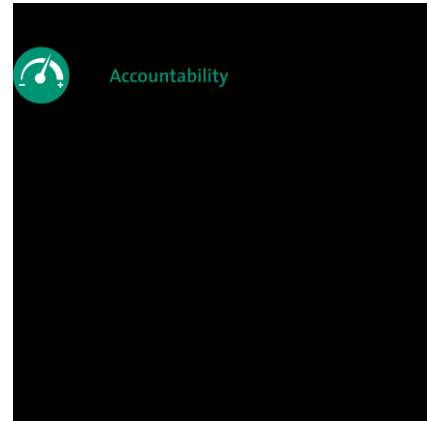
3. Vanaf 2017 zetten we nog sterker in op het verbinden van binnen- en buitenwereld.

Door de buitenwereld (omgeving) te begrijpen kun je gemakkelijker de interactie aan. Daarmee weten we wat er speelt, waar kansen liggen (maar ook bedreigingen!), gaan we gemakkelijker samenwerkingen aan en creëren we ruimte om ook ons eigen verhaal uit te dragen of uit te laten dragen door ambassadeurs en intermediairs. We identificeren die momenten waarop en plekken waar onze omgeving ontvankelijk is voor dit verhaal. En we vergroten de interactie met onze omgeving.

Accountability

Onduidelijkheid over de bijdrage van communicatie aan het resultaat van de organisatie is een van de top-tien frustraties van bestuurders en managers²⁸. Binnen het vakgebied Communicatie wordt het afleggen van verantwoording (accountability) steeds belangrijker. Het team Communicatie van Noorderzijlvest heeft zes aandachtsgebieden: corporate communicatie, online communicatie, educatie, crisiscommunicatie, projectcommunicatie en interne communicatie.

Verantwoordelijkheden verschillen per aandachtsgebied. Wat mag je van het team verwachten, waar zetten we op in en hoe verdelen we onze capaciteit? Dat verantwoorden we in de communicatiejaarplannen en het A3 jaarplan van het proces Bestuur en Relatiebeheer. Daarnaast werken we met afwegingskaders voor inzet bij projecten en evenementen. De te behalen resultaten meten we aan de hand van een onderzoek 'reputatiemanagement en dienstverlening', rapportages sociale media en media algemeen. Bovendien werken we met standaard evaluaties na gastlessen en evenementen. Externe verantwoording als organisatie leggen we af via de nog vast te stellen 'servicenormen'.



Onderbouwing

Succesfactoren

Om invulling te kunnen geven aan de onder ambitie beschreven doelstellingen, heeft het team een aantal zaken nodig om succesvol te kunnen zijn:

- **Voldoende draagvlak en mandaat van het bestuur, het MT en de organisatie;**
- **Overeenstemming en duidelijkheid in doelen vanuit bestuur en MT:** wat zijn onze speerpunten, de stip op de horizon, onze kernboodschap(pen), de belangrijkste issues, etc.;
- **Goede relatie met bestuur en management:** de lijnen moeten kort zijn, snelle afstemming mogelijk, wederzijds informeren en afstemmen is belangrijk.
- **Tijdige informatie vanuit MT en organisatie:** om goed te kunnen adviseren is het nodig een goed beeld van een project, issue of ontwikkeling te hebben. Tijdig informatie is daarbij cruciaal;
- **Ruimte en tijd om kennis te vergroten en actualiseren:** de ontwikkelingen binnen het vakgebied gaan snel. Om flexibel te kunnen zijn en mee te gaan met deze ontwikkelingen zijn het bijwonen van intervisiebijeenkomsten, seminars, trainingen, etc.

²⁸ De Communicatieadviseur – op een strategische positie in de organisatie, Karel A. Winkelaar (2015)

Verantwoordelijkheid

Wat is het 'domein' van het team Communicatie? Wij onderscheiden zes aandachtsgebieden:

1. Corporate communicatie

Activiteit	Invulling vanuit team Communicatie
Opstellen en bewaken communicatiestrategie en beleid	- Strategisch communicatieframe en deelbeleidsplannen - Communicatiejaarplannen - Bewaking huisstijl
Advisering	- Advisering bestuur, directie, procesmanagers, projectleiders m.b.t. communicatievraagstukken, invulling beleid, projectcommunicatie, doelgroepbenadering, ect. - Signaleringsfunctie m.b.t. ontwikkelingen die de organisatie als geheel of specifieke activiteiten raken
Begeleiding woordvoering en actief persbeleid	- Actief onderhouden perscontacten - (eind)redactie persberichten, verzending en publicatie op site - Briefing en begeleiding (indien wenselijk) van woordvoerders - Verzorgen (in uitvoering) van mediatrainingen - Invulling geven aan beleid issuemanagement - 'Nieuws maken' - Publicaties verzorgen in branche- en vakbladen
Productie middelen	- (Laten) maken van diverse middelen: infographics, filmpjes, folders, sociaal jaarverslag, informatieborden, etc. - Redactie en bewaking middelen die door collega's, leveranciers, samenwerkingspartners worden geproduceerd
Evenementen	- Invulling regionale/landelijke evenementen - Invulling regionale/landelijke campagnes - Advisering over en participatie in organisatie (mini) symposia
Vergroten communicatievaardigheden organisatie	- Gevraagd en ongevraagd adviseren en begeleiden - Faciliteren in middelen (toolkit), corporate story, templates - Workshops & trainingen initiëren, organiseren en/of geven

2. Online communicatie

Activiteit	Invulling vanuit team Communicatie
Opstellen en uitvoering geven aan online communicatiebeleid	- Online communicatiebeleid opstellen en regelmatig actualiseren - Beleid intern delen (online mediaweken)
Webbeheer	- Bewaking en dagelijkse actualisatie website - Inrichting en onderhoud online regel- en informatiebalie - Afstemming met informatie-eigenaren (eindredactie)
Actualisatie berichtgeving over NZV op andere websites dan eigen site	- Wateretalage (UvW) - Ons Water - Samenwerkingstrajecten (CADOs, Beeldschoon Water, Ruim Baan voor Vissen, etc.)
Strategische en praktische inzet sociale media kanalen	- Webcare: interactie aangaan, vragen beantwoorden, meldingen doorgeven en terugkoppelen - Monitoring: wat leeft er, organisatie helpen begrijpen, issues signaleren - Contentmanagement: waterschapsverhalen delen, nieuws delen

Activiteit	Elders belegd / te beleggen
Webcare	- In de toekomst: afhandelen vragen en meldingen (<i>receptie</i>)

3. Educatie

Activiteit	Invulling vanuit team Communicatie
Opstellen en uitvoering geven aan educatiebeleidsplan	- Actualiseren educatiebeleidsplan - Deelnemen aan landelijke werkgroep Watereducatie en vertalen landelijke richtlijnen naar eigen beleid
Ontwikkeling van lessen & middelen	- Ontwikkelen en/of actualiseren waterlessen, educatiemiddelen, educatie-evenementen - Verzorgen (en inrichten) educatielocaties
Educatiepool	- Begeleiden en faciliteren educatiepool (gastdocenten) - Trainingen verzorgen gastdocenten

Activiteit	Elders belegd / te beleggen
Waterlessen en excursies	- Geven van lessen en excursie (educatiepool)
Afhandelen aanvragen	- Aanvragen behandelen, benaderen gastdocenten, afstemming met scholen, planning (secretariaat) - Klaarmaken materialen (secretariaat)

4. Crisiscommunicatie

Activiteit	Invulling vanuit team Communicatie
Opstellen en uitvoering geven aan crisiscommunicatieplan	- Actualisatie crisiscommunicatieplan (a.d.h.v. evaluatie) - Ondersteunende middelen (calamiteitenkoffer, ruimte, formulieren, etc.)
Deelname calamiteitenorganisatie	- Deelname interne en externe calamiteitenorganisatie - Deelname interne werkgroep Calamiteitenorganisatie - Deelname team bevolkingszorg Veiligheidsregio (rol: strategisch communicatieadviseur)
Ontwikkeling middelen	- Ontwikkeling / aanscherping tijdens calamiteiten in te zetten middelen: FAQ's, afbeeldingen, kaarten, etc. - Ontwikkeling / aanscherping calamiteitenpagina's website
Vergroten bewustzijn	- seminars mediabewustzijn voor de interne calamiteitenorg.

5. Projectcommunicatie

Activiteit	Invulling vanuit team Communicatie
Advisering	- Advisering in te zetten middelen en strategie - Evt. deelname aan risicosessies, stakeholderanalyses
Faciliteren	- Aanvullen en actualiseren communicatietoolkit (standaarden)
Ondersteuning	- Redactie uitnodigingen, persberichten, berichten website, etc. - Begeleiding opmaak en drukwerk - Plaatsen persberichten, artikelen, etc.
Bewaking	- Bewaking huisstijl in uitingen vanuit projectteam - Afstemming communicatieadviseurs/omgevingsmanagers leveranciers (vanuit aanbesteding): afspraken, voorwaarden

Activiteit	Elders belegd / te beleggen
Uitvoering	- Aanleveren (concept)teksten website, Aquanet, persbericht, etc. (projectleider) - Productie middelen (bouwbord, informatiebord, etc.) (projectleider of aannemer) - Omgevingscommunicatie (bewonersbrieven, informatieavonden, etc.) (projectleider of aannemer)

6. Interne communicatie

Activiteit	Invulling vanuit team Communicatie
Opstellen en (mede) invulling geven aan intern communicatiebeleid	- Opstellen intern communicatiebeleidsplan
Advisering	- Adviseren MT, teamleiders, projectleiders over intern te communiceren onderwerpen - Stimuleren interne communicatie - Begeleiden informatie-eigenaren (berichtgeving Aquanet)
Uitvoering	- Bewaking en dagelijkse advisering Aquanet - (eind)redactie en opmaak De Waterspiegel - (laten) maken infographics, afbeeldingen, ect. om interne projecten te verduidelijken

Activiteit	Elders belegd / te beleggen
Lunchlezingen	- Inplannen en organiseren lunchlezingen (secretariaat)
Terugkoppeling besluiten en ontwikkelingen	- Terugkoppeling besluiten MT en DB aan betreffende medewerkers (procesmanagers) - Terugkoppeling en duiding besluitenlijsten en ontwikkelingen, bv tijdens proces- of werkoverleggen (teamleiders en procesmanagers)

Externe verantwoording

Het grootste deel van de verantwoording is onderdeel van onze bedrijfsvoering. Toch doen we een 'belofte' aan onze omgeving hoe snel wij reageren op brieven, telefoontjes, etc. En op welke wijze. Deze regels hebben we vastgelegd in servicenormen en zullen we actief communiceren. We zijn daar als organisatie op aan te spreken en zullen moeten verantwoorden in hoeverre we aan deze servicenormen voldoen.

- **Servicenormen:** aan de hand van de servicenormen committeren we ons aan o.a. de reactiesnelheid op meldingen en vragen die via de website of sociale media binnenkomen.

Interne verantwoording (communicatieactiviteiten)

Het strategisch communicatieplan geeft de richting aan; de koers die we varen. Het biedt ruimte om in te spelen op interne en externe (maatschappelijke en vakinhoudelijke) ontwikkelingen. Het is van groot belang dat we deze ontwikkelingen blijvend volgen. En keuzes daarop baseren. Input kan komen uit bestaand of eigen onderzoek, theorie en praktijk. Verantwoording van die keuzes leggen we vast:

- **Communicatiejaarplan:** aan de hand van het strategisch communicatieframe (en regelmatige evaluatie daarvan), de benoemde speerpunten, kernboodschap(pen), thema's die zich voordoen en de lopende projecten (urenvraag) stellen we jaarlijks een communicatiejaarplan op. Hierin benoemen we thema's, identificeren potentievolle publieksevenementen en mogelijkheden voor relatie-evenementen, benoemen we campagnes, etc. Kortom; het geeft inzicht in wat we dat jaar gaan doen en hoe we de capaciteit verdelen.
- **A3 Jaarplan proces Bestuur & Relatiebeheer:** de kernactiviteiten worden opgenomen in het A3 jaarplan.
- **Afwegingskader:** aan de hand van een afwegingskader bepalen we welke inzet bij welk projecten geboden kan worden. We hanteren ook kaders voor de selectie van evenementen en educatie-aanvragen).

Meten

Per kernopdracht (zie blok ambitie) kunnen we resultaten meten:

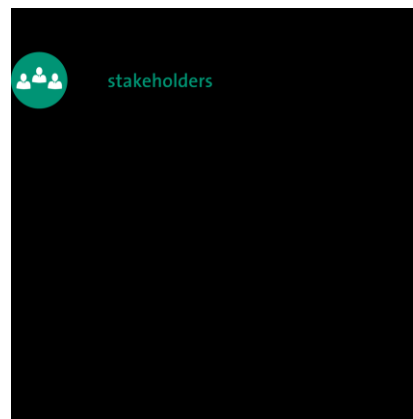
- **In 2021 is het waterbewustzijn van onze inwoners en samenwerkingspartners aantoonbaar groter**
 - Kwantitatief onderzoek met een 0-meting (2017), 1-meting (2019) en 2-meting (2021)
 - Analyses sociale media (bereik & betrokkenheid), media (frequentie & sentiment) en website (bezoek & gebruik a.d.h.v. Google Analytics)
 - Evaluatie gastlessen bij docenten
 - Evaluatie evenementen

- **Vanaf 2017 werken we aan een communicatieve organisatie door:**
 - **Medewerkers goed te informeren, zodat zij koers en consequenties beter begrijpen en uitdragen (kennis & houding).**
 - **Waterschappers helpen en stimuleren in hun communicatieve rol (gedrag).**
 - MO, met een 1-meting (2017), een 2-meting (2019) en 3-meting (2021)
 - Kwantitatief: gebruik intranet (Google analytics)
 - Tweejaarlijkse evaluatie communicatietoolkit (meten gebruik a.d.h.v. Google Analytics + kwalitatieve gesprekken met gebruikers (projectmedewerkers, leden lezingenpool, etc.)
 - Evaluaties na georganiseerde workshops, trainingen en lezingen

- **Vanaf 2017 zetten we nog sterker in op het verbinden van binnen- en buitenwereld.**
 - Analyses sociale media (issues, vragen/meldingen/klachten)
 - Medewerkersuitvraag; bv. evaluatie TamTams
 - Rapportage vertaald naar communicatiekalender (waar & wanneer is omgeving ontvankelijk voor ons verhaal)

Stakeholders

Een stip op de horizon zetten is relatief eenvoudig. Het bereiken van die stip, dat is vaak een ander verhaal. Daarvoor moeten samenwerkingen worden aangegaan, mensen en partijen betrokken of geïnformeerd worden. Van wie moeten we steun zien te krijgen (enablers) en met wie gaan we de samenwerking aan (partners)? Het is belangrijk om een goede relatie aan te gaan met die disciplines die we vroeg of laat nodig hebben. Willen we onze doelen bereiken, dan is externe samenwerking niet minder belangrijk. Waarbij beide partijen een evenwichtig belang en voordeel hebben, zonder aan eigen identiteit in te boeten.



Het uitdragen van de communicatiestrategie en invulling geven aan onze doelstellingen kan alleen met steun van het AB, DB, projectleiders en medewerkers in het algemeen. Daarnaast is aansluiting op en afstemming met de landelijke werkgroep Communicatie, de stuurgroep Watereducatie, de campagne Ons Water, het HWBP en de lokale/regionale media belangrijk. Het team Communicatie zoekt de samenwerking met het MT, de werkgroep organisatieontwikkeling, HR, klachtenbeheer, gebiedscoördinatie en de jeugdwaterbestuurder. Extern zijn dat de buurwaterschappen, educatiepartners, gemeenten, de Veiligheidsregio en scholen. Het betreffen bestaande samenwerkingen die aangescherpt kunnen worden. Kansen liggen in het aangaan van samenwerkingen met partijen, zoals LTO, Staatsbosbeheer, Groninger Landschap, Milieufederatie, musea, bibliotheken, Stowa en belangenverenigingen (Hengelsportfederatie, recreatieverenigingen, etc.). Zij kunnen optreden als ambassadeur of intermediair en vertellen daarmee het verhaal voor ons.

Onderbouwing

Enablers

Enablers zijn die mensen of organisaties van wie we steun moeten krijgen of die we verbonden moeten houden om de communicatiestrategie uit te kunnen voeren. Deze zijn:

Intern

Algemeen Bestuur

Het AB draagt bij aan de beeldvorming over het waterschap, vanuit een bestuurlijk perspectief. Het vervult daarmee evengoed een ambassadeursrol als de medewerkers. Gevoed vanuit de eigen achterban, kan het AB de maatschappelijke teneur, belangen en issues inbrengen.

Dagelijks Bestuur

Het DB vervult dezelfde rol als het AB, maar vertegenwoordigt het waterschap daarnaast bij een groot aantal stakeholders. Daarmee bepaalt het sterk het 'gezicht' van het waterschap. In deze contacten heeft het DB ook een sterke signaleringsfunctie.

Projectleiders

De projectleiders zijn verantwoordelijk voor een goede interactie met de projectomgeving. Zij informeren (en betrekken) de omgeving tijdig en luisteren naar wat er speelt. Uiteindelijk zouden zij hun projectleden daarbij moeten stimuleren en faciliteren.

Medewerkers algemeen

Iedere medewerker vervult een ambassadeursrol en communiceert met de eigen omgeving. In het handelen als waterschapper dragen zij bij aan de beeldvorming over Noorderzijlvest. Daarnaast kunnen zij ook een signaleringsfunctie vervullen.

Waterambassadeur(s) Topsector Water

De waterambassadeur vertegenwoordigt het waterschap bij studenten (HBO, MBO nog in te vullen). Daarmee is hij/zij medebepalend voor het beeld dat binnen deze doelgroep ontstaat over het waterschap.

Extern**Landelijke werkgroep Communicatie**

Vanuit de landelijke werkgroep Communicatie wordt ingezet op het versterken van de maatschappelijke positie van de waterschappen. Gezamenlijke communicatieactiviteiten ondersteunen of versterken de activiteiten op regionaal niveau en vice versa. Door de handen ineen te slaan vergroten we het waterbewustzijn bij onze stakeholders.

Stuurgroep Watereducatie

De landelijke Stuurgroep Watereducatie zet eveneens in op gezamenlijke versterking en professionalisering, waarmee het bereik en de impact wordt vergroot.

Ons Water

De landelijke campagne Ons Water staat geheel in het teken van het vergroten van waterbewustzijn. Daaraan is overstroomik.nl gekoppeld, een site die tevens inzet op het bieden van handelingsperspectief (risicocommunicatie). Aansluiting op deze campagne versterkt de eigen communicatie en positionering.

HWBP

Binnen Noorderzijlvest lopen drie HWBP projecten. Vanuit de landelijke HWBP organisatie wordt regelmatige afstemming gezocht over gezamenlijke communicatie over de betreffende projecten. Dat biedt kansen (bereik) en bedreigingen (HWBP gaat met ons verhaal aan de haal).

Lokale/regionale media

De wijze waarop over ons bericht wordt is medebepalend voor het beeld dat over Noorderzijlvest ontstaat. Vooral door het grote bereik. Een goede relatie met lokale en regionale media leidt tot meer genuanceerde berichtgeving, biedt kansen om zelf te framen en kansen om vaker het nieuws te halen.

tabel 7: enablers communicatie Noorderzijlvest

Partners

Partners zijn die stakeholders met wie we moeten samenwerken om onze doelen te kunnen realiseren. Die partner moet dat zelf ook willen. Zowel intern als extern is er 'winst' te behalen. Intern door meer met elkaar te delen en af te stemmen, zodat het volledige plaatje over een project of issue helder wordt. Extern door andere partijen als ambassadeur of intermediair te laten optreden. Door samen te werken kun je ook meer mogelijk maken. Onze (toekomstige) partners zijn:

Intern**MT**

Het MT draagt het communicatiebeleid actief uit. Het is hoofdverantwoordelijk voor het informeren van de medewerkers en stimuleert de eigen medewerkers in hun actieve rol. Het MT signaleert externe ontwikkelingen, potentiële issues en het 'humeur' van stakeholders en handelt hier (proactief) naar.

werkgroep organisatieontwikkeling

De werkgroep kan het MT ondersteunen in en adviseren over het beter uitdragen en uitleggen van de organisatiedoelstellingen en -ontwikkelingen. Team Communicatie is vertegenwoordigd in deze werkgroep, waardoor er een directe link is en we elkaar in de samenwerking versterken.

HR

HR beheert de gegevens over nieuwe medewerkers, interne verschuivingen, het verloop van de processen. Vanuit dit deelproces kan interne communicatie hierover worden gefaciliteerd. Er wordt hierbij samenwerking gezocht met de werkgroep organisatieontwikkeling en team

Communicatie. HR en team Communicatie kunnen tevens samenwerking zoeken in arbeidsmarktcommunicatie.

Klachtenbeheer

De klachtencoördinator helpt bij het naar binnen 'halen' wat er buiten leeft. Waarover komen veel klachten en meldingen binnen? Wat is de tendens? Komen hier mogelijk issues uit voort?

Gebiedscoördinatoren

De gebiedscoördinatoren weten wat er speelt bij onze stakeholders. Ook zij 'halen' buiten naar binnen. Welke belangen spelen er? Hoe verlopen de contacten? Komen hier mogelijk issues uit voort?

Jeugdbestuurder

De jeugdbestuurder vervult een actieve rol in het vergroten van het waterbewustzijn van de doelgroep 'jongeren'. Hij neemt daartoe initiatieven en wordt daarin gefaciliteerd door team Communicatie. Omgekeerd zal team Communicatie ook de jeugdbestuurder bij gelegenheid vragen om een actieve rol te pakken, bv bij evenementen.

Extern

Educatiepartners, zoals IVN, KNAG, NDE Groningen

Door samen te werken met partijen zoals het IVN, KNAG en NDE, vergroten we ons bereik en netwerk en geven we verdere invulling aan onze educatieactiviteiten.

Veiligheidsregio

Tijdens opgeschaalde calamiteiten werken we nauw samen met de VR. Communicatie is daarbij vertegenwoordigd, zodat de lijnen kort zijn.

Buurwaterschappen

Door de samenwerking met de buurwaterschappen te versterken vergroten we ons bereik en het effect. Met gezamenlijke capaciteit en budgetten kunnen we meer en zetten we vooral in op het vergroten van het waterbewustzijn.

Gemeenten

Binnen enkele projecten werken we al samen met gemeenten of stemmen we onderling de communicatielijnen af. Hier kunnen we sterker op inzetten, maar bijvoorbeeld ook d.m.v. intervisie van elkaar leren.

Scholen

We hebben al een nauw samenwerkingsverband met enkele scholen, waardoor er jaarlijks wederkerend educatieopdrachten van het waterschap worden uitgevoerd. Het scholennetwerk willen we graag uitbreiden.

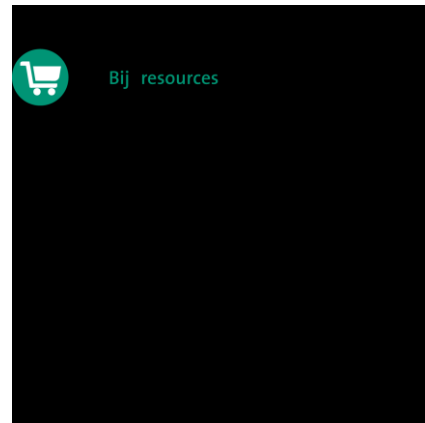
tabel 8: partners communicatie Noorderzijlvest

Kansen

Verdere samenwerking met partijen waarmee we tot op heden incidenteel samenwerken, bijvoorbeeld tijdens de campagne Beeldschoon Water, de Vismigratiedag en Tocht Om de Noord, biedt kansen om het bereik te vergroten. Gebruik makend van elkaars netwerk en 'volgers', elkaar aan te vullen in capaciteit en financiën waardoor er meer mogelijk wordt, communiceren we effectiever. Daarbij dienen we waakzaam te zijn voor het behoud van de eigen identiteit. Externe samenwerkingspartners kunnen ook externe ambassadeurs of intermediairs worden. Zij vertellen het verhaal voor ons. Te denken valt aan excursies, exposities, gastlessen, etc. door bijvoorbeeld LTO, Staatsbosbeheer, Milieufederatie, het Groninger Landschap, musea, bibliotheken, Stowa, belangenverenigingen (HSF, recreatieverenigingen, etc.).

Resources

De netto capaciteit van team Communicatie (adviseurs, webbeheer, vormgeving) bedraagt 6,3 fte. Vanuit het principe 'Communicerende Organisatie' wordt deze capaciteit aangevuld door de inspanningen van alle collega's en bestuurders. Doordat het team de afgelopen jaren het werkpakket heeft uitgebreid met educatie en online communicatie, moet gekeken worden hoe de beschikbare capaciteit en middelen (budget 2017: € 222.500,-) zo effectief mogelijk ingezet worden. Zijn de werkzaamheden nog juist belegd? Kan een deel van het uitvoerend werk (extern) worden weggezet? Durven we keuzes te maken door ook dingen NIET te doen? Hierin is winst te behalen. Daarnaast vraagt het om een blijvende ontwikkeling van competenties. Iedere communicatieprofessional heeft hierin weliswaar haar eigen aandachtspunten. In gezamenlijkheid gaan we ons verder ontwikkelen in storytelling, online communicatie, omgevingscommunicatie en issue- en reputatiemanagement.



Onderbouwing

Menskracht

Uitvoering van de strategie wordt gedaan door:

- team Communicatie: adviseurs (3,56 fte), medewerker (0,89 fte), webbeheer (1,4 fte) en vormgeving (1 fte). Minus 'nevenfuncties' (OR, schrijfcoach, vertrouwenspersoon, lid werkgroep organisatieontwikkeling), ouderschapsverlof en ziekte is de netto beschikbare capaciteit in 2017 6,3 fte.
- Educatiepool: 19 medewerkers (300 uur per jaar), 2 oud-medewerkers (30 uur per jaar) + ondersteuning secretariaat (180 uur per jaar)
- 275 medewerkers, 24 bestuurders, 1 jeugdbestuurder

Budget en faciliteiten

- 2017: € 205.000 (ext. comm.) / € 17.500 (int. comm.)
- Werkruimte, apparatuur, software

De verdeling van het budget laat een verschuiving zien. We maken gericht gebruik van druk- en printwerk, maar sommige uitingen bieden we alleen digitaal aan. Publicaties verschijnen bijvoorbeeld niet meer in advertentievorm. Veel geprinte middelen vervallen en we sluiten steeds vaker aan op bestaande evenementen, waardoor er ook financieel minder inspanningen gepleegd moeten worden om publiek aan te trekken. Daarentegen bieden onze online platformen steeds meer mogelijkheden, zoals betaalde online berichten, werken we met een professionele monitoringtool en vragen we extra begeleiding in het effectief inzetten van onze online middelen.

Ontwikkeling competenties

De communicatieprofessionals hebben ieder eigen ontwikkel- en aandachtspunten. Om goed invulling te geven aan onze ambitie op het gebied van communicatie is het raadzaam om als team in elk geval een aantal trainingen gezamenlijk te volgen:

- Vergroten waterbewustzijn: storytelling + online communicatie
- Stimuleren in communicatieve rol medewerker: training omgevingsmanagement IPM (HWBP)
- Buiten naar binnen: issue- en reputatieanalyse (HowAboutYou)

Werkwijze

Aanpassen werkwijze

De afgelopen jaren is het takenpakket van team Communicatie uitgebreid met online communicatie en educatie. Op deze twee onderdelen wordt nu volwaardig ingezet. De beschikbare capaciteit is niet toegenomen. Dat betekent dat we sommige werkzaamheden op een andere manier moeten invullen of niet meer oppakken.

Projectcommunicatie

- Communicatie zet in op projecten die aansluiten op de (3-5) hoofdthema's en gekozen jaarthema's. Op de overige projecten wordt niet/nauwelijks ingezet.
- Uitvoering van de communicatieactiviteiten en -middelen wordt binnen het project zelf verzorgd. Vanuit Communicatie wordt ingezet op advisering, faciliteren en bewaking.
- We onderzoeken de mogelijkheid om een deel van de communicatie uit te besteden aan de aannemers en dat standaard op te nemen bij aanbestedingen (naar voorbeeld van enkele projecten die volgens Best Value Procurement aanbesteding zijn uitgezet). NB: we zoeken afstemming, maken afspraken en bewaken de uitingen die via aannemers worden verspreid.
- We inventariseren waarin we projectleiders nog beter kunnen faciliteren, zodat ze gemakkelijker zelf kunnen communiceren. Daarbij actualiseren we de communicatietoolkit en vullen deze aan.

Online communicatie

- Dagelijkse webcare (beantwoorden vragen en doorzetten klachten) wordt overgenomen door de baliemedewerkers/front office (vergelijkbaar met aannemen telefoon en beantwoorden mail).

Educatie

- We kijken waar we samenwerkingen aan kunnen gaan en andere partijen kunnen inzetten om lessen voor het waterschap te verzorgen.

Algemeen

- Ontwikkeling van middelen (nieuwsbrieven, informatieborden, etc.) en organisatie van evenementen besteden we vaker uit (past binnen budget);
- Bij aannemen interne opdrachten wordt inzet bepaald op basis van:
 - o Inzet vs bereik (levert de verwachte gepleegde inzet voldoende bereik op)
 - o Belang vs urgentie (iets kan urgent zijn, maar is het ook belangrijk?)
 - o Aansluiting op doelstellingen en (jaar)thema's
 - o Doorvragen op: doel/bereik/verwachtingen om belang te kunnen bepalen
- Acties (minder relevante, kleine projecten en activiteiten) durven schrappen (nee zeggen)
- Meer standaardiseren (en middelen hergebruiken >> bij ontwikkeling ook rekening mee houden).

Aanpak

We geven het waterschap een meer 'herkenbaar gezicht' door focus aan te brengen: communiceren vanuit een corporate story, centrale thema's met specifieke speerpunten. Dat betekent ook dingen niet doen. We sluiten aan op de belevingswereld van onze publieksgroepen door te kijken wat bij hen leeft en waar we hen treffen (touch points). We willen proactief communiceren, ons verhaal niet rigide zenden, maar begeleiden en framen. Inzicht in wat leeft in onze omgeving biedt de mogelijkheid dat te doen. Maar ook om issues strategischer op te pakken. Interne afstemming met MT en bestuur is dan ook belangrijk. Evenals het bevorderen van interne communicatie algemeen. Alleen zo kunnen medewerkers oprecht een ambassadeursrol pakken en worden we een communicerende organisatie. Met oog voor de omgeving, deze tijdig betrekkend en daarmee zelfs de samenwerking aangaand (2017). In tweede instantie zullen we omgevingscommunicatie proberen te borgen, beginnende bij de projectorganisatie. We zoeken externe ambassadeurs en intermediairs die ons verhaal vertellen. En we vergroten onze eigen zichtbaarheid, fysiek (borden, exposities) en in (online) media (2017/2018). Tenslotte zetten we in op het vergroten van de interactie met de omgeving, o.a. met evaluaties en actiever uitdragen van het waterschapsverhaal door middel van o.a. een lezingenpool (2018/2019).



Uitwerking

De aanpak is onderverdeeld in de vier aandachtspunten die bij ambitie geformuleerd zijn. Wat is er nodig om ons als organisatie goed te positioneren en om het waterbewustzijn van onze omgeving te vergroten?

We zijn als organisatie zichtbaar & herkenbaar (fysiek, offline en online)

- **We geven het waterschap een meer 'herkenbaar gezicht'.**
We treden met een duidelijk verhaal naar buiten (corporate story), zetten in op herkenbare thema's die aansluiten op de (3-5) belangrijkste doelstellingen van de organisatie en vertalen deze naar campagnes (kracht van herhaling en herkenning).
- **We zijn zichtbaar/aanwezig (fysiek, offline en online).**
We zijn daar waar onze doelgroepen zich bevinden (online en op evenementen), plaatsen informatieborden bij objecten, haken aan op exposities/informatiecentra, benaderen de media actief met onze (human interest) verhalen.
- **We vertellen het waterschapsverhaal waar/wanneer de doelgroep er voor open staat.**
We zetten blijvend in op educatie, geven presentaties en communiceren intensief tijdens calamiteiten (voorlichting). Storm, sluiting coupures, hoog water zijn onderwerpen die volop belangstelling hebben en bieden de kans om ons te profileren.
- **Integratie grote projecten die corporate raken.**
Er vindt betere afstemming plaats tussen de grote projecten met eigen projectteam en inhuur communicatiecapaciteit en team Communicatie, zodat de projectcommunicatie in lijn is en blijft met corporate communicatie en deze versterkt.

acties	
We geven het waterschap een meer 'herkenbaar gezicht'.	Bepalen wat de (5) belangrijkste doelstellingen zijn en deze verbinden aan thema's (keuze MT/DB). Dat betekent keuzes maken en dus ook dingen niet doen.
	Corporate story maken • Vertalen in middelen: filmpje / presentatie(s) / etc. • Workshop corporate storytelling organiseren
	Opzet / insteek campagnes bepalen
	Online mediaplan (zie bijlage)
We zijn zichtbaar/aanwezig in de media, in het veld en online.	Actualiseren 'persbeleid' Noorderzijlvest (zie bijlage)
	Evaluatie bouwboarden (leesbaarheid / aandacht trekken)
	Informatiebordjes aan objecten toevoegen • Inventarisatie interessante objecten die zich lenen voor informatiebordjes • Productie bordjes (in samenwerking met teamleiders)
	Inzetten op exposeren in/bijdrage leveren aan musea, informatiecentra, etc. • Inventariseren mogelijkheden bij samenwerkingspartners (Staatsbosbeheer, NME, etc.) • Realiseren exposities
	Inventariseren (a.d.h.v. communicatiekalender + doelgroep analyse) onderwerpen die interessant zijn voor media. • 2x p/j uitnodigen journalisten (benen op tafel gesprek) • Onderzoeken mogelijkheid voor serie RTV Noord / RTV Drenthe
We vertellen het waterschapsverhaal waar/wanneer de doelgroep er voor op staat.	Actualisatie educatieplan (zie bijlage)
	Identificeren momentum die zich lenen voor zenden/voorlichting en daar op in zetten (communicatiekalender).
Integratie grote projecten die corporate raken	• frequente afstemming communicatieadviseur & omgevingsmanagers • integratie mijlpalen projecten in communicatiekalender

Bestuurders en medewerkers hebben goed contact met hun omgeving.

- **We hebben inzicht in doelgroepen en communiceren gericht.**
We kennen onze publieksgroepen, weten wat hen beweegt, waar en wanneer ze ontvankelijk zijn voor onze berichten (touchpoints). Veelal bepalen we deze per thema, project, activiteit.
- **We borgen (omgevings)communicatie binnen projecten beter.**
De communicatieparagraaf is een verplicht onderdeel van het projectplan. Projectleiders leveren standaard een projectbeschrijving aan voor de website. Er wordt ingezet op omgevingscommunicatie en participatie bij projecten, waarbij team Communicatie adviseert.
- **We vergroten de interactie met onze omgeving.**
We halen actief de wensen/vragen/ideeën en feedback op van onze omgeving, bijvoorbeeld d.m.v. een klankbordgroep, evaluatieformulier na excursies of poll op website. We kijken hoe we projectleiders kunnen stimuleren/faciliteren in het vroegtijdig betrekken van hun omgeving. En we stimuleren interactie online door ons te bevinden waar de doelgroep zich bevindt (sociale media)

▪ **We zetten in op beleving van het waterschap(swerk).**

We laten bezoekers, leerlingen, relaties het waterschapswerk ervaren door hen op locatie uit te nodigen, door proefjes standaard onderdeel te laten zijn van educatieve activiteiten en evenementen, door online in te zetten op het werk in het veld (bv. #mannenaanhetwerk).

acties	
We hebben inzicht in doelgroepen en communiceren gericht.	Doelgroepanalyse: wie zijn onze publieksgroepen (een publiek organiseert zich rondom een gezamenlijke interesse). Wat vinden deze groepen interessant? Waar bevinden deze doelgroepen zich? (touchpoints bepalen)
	Niet fysieke touchpoints inventariseren (dag van..., belangrijke gebeurtenissen, zoals verkiezingen, etc, geplande werkzaamheden NZV)
We borgen (omgevings)communicatie binnen projecten beter.	Herijken afspraken en borging standaard communicatieparagraaf in projectplannen
	Toevoegen template bericht website (standaard onderdeel bij schrijven projectplan)
We vergroten de interactie met onze omgeving.	Opzetten van klankbordgroep
	Plan van aanpak 'borging omgevingscommunicatie en participatie bij projecten' • Inspiratiesessie – Ferenc van Damme • Afstemming: werkgroep (communicatie & projecten)
We zetten in op beleving (van het waterschap(swerk)).	We onderzoeken of we locaties kunnen toevoegen als ontvangstlocaties groepen
	We ontwikkelen middelen/extra proefjes (aansluitend op de gekozen thema's) die (op meer permanente basis) ingezet kunnen worden tijdens evenementen en educatieve activiteiten.

We hebben als organisatie de interne en externe ontwikkelingen in beeld.

▪ **We maken zichtbaar hoe de buitenwereld tegen ons aankijkt.**

We monitoren hoe er over het waterschap wordt gesproken, signaleren (potentiele) issues, zetten relevante projectgerelateerde berichten door naar collega's en plaatsen relevante algemene berichten op Aquanet. Daarnaast maken we mogelijk omgevingsanalyses op issueniveau, waarin ook sentiment en bereik wordt weergegeven.

▪ **We geven de organisatie meer inzicht in de koers van Noorderzijlvest.**

We stimuleren het MT om te communiceren over 'de stip op de horizon', de trajecten die worden ingezet om die stip te bereiken en een regelmatige statusupdate (waar staan we nu). Via middelen (o.a. Aquanet) kunnen we die informatie breed delen (ondersteunend). We zoeken daarbij afstemming met de werkgroep organisatieontwikkeling.

▪ **We stimuleren interne communicatie en kennisdeling en faciliteren daarin.**

We bieden een platform aan (Aquanet), waarbij per (deel)proces gemakkelijker informatie gedeeld kan worden. Informatie-eigenaren worden verantwoordelijk gesteld om de deelprocespagina actueel te houden en regelmatig informatie aan te leveren. Zij worden hier vanuit webbeheer in ondersteund en begeleid. Noorderzijlveststandpunten op belangrijke issues en activiteiten worden organisatiebreed gedeeld.

- **We creëren externe ambassadeurs die het waterschapsverhaal uitdragen.**
We gaan steeds meer de samenwerking aan met partners, zoals Staatsbosbeheer, IVN, Natuur- en Milieueducatie, zodat zij ook het waterschapsverhaal kunnen uitdragen. Daarnaast kijken we op projectniveau of we de betrokken omgeving kunnen inzetten als ambassadeur (naar voorbeeld van Rivierjutters (Ruimte voor de rivier)).

acties	
We maken zichtbaar hoe de buitenwereld tegen ons aankijkt.	Afspraken & richtlijnen over doorzetten relevante (projectgerelateerde) berichten naar collega's
	Bijdragen aan issuemanagement • voorstel issuemanagement (2015) uitrollen • regulier contact met gebiedscoördinatoren, klachtenbeheerder, juristen
	issue-analyses / omgevingsanalyses maken • Behoeften polsen (bij managers) • Training volgen • online analyses maken (pilot: 2-5 p/jr)
We geven de organisatie meer inzicht in de koers van Noorderzijlvest.	Schrijven intern communicatieplan (kwartaal 2 2017) • Gesprekken MT • Afstemming werkgroep organisatieontwikkeling
We stimuleren interne communicatie en kennisdeling en faciliteren daarin.	Verder ontwikkelen en inrichten (deel)procespagina's Aqanet
	Concretisering informatie-eigenaarschap • Voorstel (plan van aanpak) • Begeleiding informatie-eigenaren
	Standpuntenboek ontwikkelen en met regelmaat actualiseren en intern delen
We creëren externe ambassadeurs die het waterschapsverhaal uitdragen.	Benaderen partners en bespreken welke mogelijkheden er zijn
	Ontwikkeling middelen door partners te gebruiken (eventueel in samenwerking)

We zijn een communicatieve, dienstverlenende organisatie.

- **We stimuleren en faciliteren in het ambassadeurschap van alle waterschappers.**
We begeleiden en trainen onze collega's en bestuurders in hun rol als ambassadeur en voorzien hen van concrete (hulp)middelen. De toolkit op Aqanet wordt aangevuld. Bestuurders ontvangen een ambassadeurskoffer.
- **We begeleiden medewerkers en bestuurders in het uitdragen van het waterschapverhaal.**
We zetten een lezingenpool op, waarbij collega's die regelmatig een presentatie of lezing geven worden begeleid en worden voorzien van de juiste basismaterialen. We professionaliseren de educatiepool verder.
- **We faciliteren en adviseren bestuurders op communicatief vlak.**
Indien wenselijk adviseren we bestuurders over woordvoering, informeren hen over (potentiele) issues, faciliteren bij (externe) presentaties, geven workshops (zoals de workshop sociale media in 2015), ect.
- **We stimuleren en faciliteren bij het ombuigen van de communicatiestijl (open, proactief, deskundig, trots, eenduidig).**

We adviseren bestuurders en medewerkers over hun in- en externe optreden en contacten, organiseren workshops, geven ook ongevraagd advies over onderwerpen en momenten van naar buiten treden, etc.

acties	
We stimuleren en faciliteren in het ambassadeurschap van alle waterschappers.	communicatiesessies over bepaalde onderwerpen verzorgen (B1 schrijven, mediabewustzijn, (burger)participatie, social media, etc. (lunchlezingen, workshops, presentaties werkoverleggen)
	Uitbreiden communicatietoolkit • actualiseren, inventariseren behoefte organisatie • aanvullen met middelen en handleidingen
	ambassadeurskoffer samenstellen en uitreiken aan bestuurders en leden van lezingenpool
We begeleiden medewerkers en bestuurders in het uitdragen van het waterschapverhaal.	Opzetten lezingenpool
	Professionalisering educatiepool (herhaling didactische training, gastdocentenpool watereducatie.nl)
We faciliteren en adviseren bestuurders op communicatief vlak.	Frequenter contact met bestuurders, bv door aan te schuiven bij portefeuillehoudersoverleggen of andere vormen van afstemming te zoeken.
We stimuleren en faciliteren bij het ombuigen van de communicatiestijl (open, proactief, deskundig, trots, eenduidig).	Afstemmen wat we communiceren, bijvoorbeeld actiever communiceren over bestuursvoorstellen en -besluiten
	Organiseren workshops, aanschuiven bij werkoverleggen, etc.

Prioriteiten

Aan de hand van kleur zijn de prioriteiten aan de verschillende acties toegekend. Enkele acties zijn reeds op tijd gezet, omdat dit bijvoorbeeld al is vastgelegd in het A3 jaarplan van het proces Bestuur en Relatiebeheer. Enkele acties zijn voorwaardelijk voor andere acties.

De indeling ziet er als volgt uit:

prioriteit	acties
2017	• Het waterschap een herkenbaar gezicht geven: positie en speerpunten bepalen (thema's), corporate story opstellen • Doelgroepanalyse (publieksbepaling): wie zijn onze publieksgroepen, wat vinden ze interessant, waar zijn ze, hoe sluiten we aan (fysieke en niet-fysieke touchpoints) – is doorlopend proces! • Interne afstemming met MT en bestuur verbeteren • Verbeteren interne communicatie: intern communicatieplan • Faciliteren in ambassadeurschap waterschappers breed: toolkit uitbreiden, ambassadeurskoffer, workshops • Issuemanagement uitrollen: plan (2015), actieve monitoring (& analyses) • Educatiebeleid en communicatiekalender actualiseren/professionaliseren • actualiseren en professionaliseren crisiscommunicatie.
2017 / 2018	• Vergroten zichtbaarheid: fysiek met middelen, exposities, proactieve berichtgeving media

	• Borging omgevingscommunicatie • Externe ambassadeurs en intermediairs creëren
2018 / 2019	• Vergroten beleving waterschap: uitbreiden ontvangstlocaties, middelen en proefjes • Interne communicatie en kennisdeling stimuleren: informatie-eigenaarschap, standpuntenboek • Uitdragen waterschapsverhaal: lezingenpool • Vergroten interactie omgeving: klanbordgroep, pva omgevingscommunicatie en participatie bij projecten.

Voorwaarden

De geambieerde kernopdrachten kunnen worden ingevuld wanneer:

- **Er een eenduidige positie van het waterschap is bepaald door het bestuur;**
Het bestuur geeft aan welke rol wij willen vervullen in het speelveld van het waterschap (overheden, samenwerkingspartners, inwoners, etc.). Waar staan wij, waar mag men ons op aanspreken?
- **Er een keuze wordt gemaakt in de kernthema's door het bestuur en management;**
Om thematisch te kunnen communiceren, met een herkenbaar 'gezicht' de buitenwereld tegemoet te kunnen treden is het nodig dat we keuzes maken. We vertellen over de belangrijkste dingen die wij doen, vatten projecten en activiteiten onder duidelijk herkenbare thema's. Het is daarom nodig om te bepalen wat deze thema's zijn en met welke projecten en activiteiten we deze thema's belichten (ook daarin keuzes maken!)
- **Het management erkent dat de medewerkers geen vrijblijvende bijdrage hebben in onze communicatie, maar een verplichtende. En hier ook naar handelt.** Bijvoorbeeld door:
 - Een communicatieparagraaf en communicatiebudget verplichtende onderdelen in projectplannen te laten zijn;
 - Per deelproces een informatie-eigenaar vinden en het handelen in deze rol ook meeneemt in de HR-cyclus;
 - Officieel capaciteit beschikbaar stelt voor deelname aan o.a. de educatiepool, lezingenpool, evenementen, etc.;
 - Maandelijks overleg voeren met een communicatieadviseur;
- **De communicatieadviseurs tijdig vanuit het MT en de organisatie worden geïnformeerd.**
Om goed te kunnen adviseren is het nodig om een goed en volledig beeld van een project, issue of ontwikkeling te hebben. Tijdige informatie is daarbij cruciaal.

Bronvermelding

Interne documenten

- *Bestuursakkoord 2015-2019 van de coalitie Water Natuurlijk, Geborgd-ongebouwd en CDA-CU-VVD* (april 2015)
- *Een vernieuwde strategie (concept) Strategisch Communicatie Frame voor een vernieuwde communicatiestrategie van de Unie van Waterschappen* (mei 2016)
- *Issuemanagement binnen Noorderzijlvest*, Gaby Krikke (februari 2015)
- *Medewerkersonderzoek, hoofdrapportage waterschap Noorderzijlvest*, Internetspiegel (maart 2014)
- *Visie op dienstverlening Noorderzijlvest*, Arjan Roorda (april 2016)
- *Waterbeheerprogramma waterschap Noorderzijlvest 2016-2021*

Artikelen en boeken

- *Burgers zijn echt niet gek*, Het Waterschap (themanummer communicatie & imago) (sept.2015)
- *Communicatieprofessional, be real: dit zijn de trends van 2016* [onderzoek], Patricia van der Linde (4 april 2016)
<http://www.frankwatching.com/archive/2016/04/04/communicatieprofessional-be-real-dit-zijn-de-trends-van-2016-onderzoek/>
- *De communicatieadviseur – op een strategische positie in de organisatie*, Karel A. Winkelaar 2015
- *Deel je rijk – relevante trends voor overheidscommunicatie*, Dienst Publiek en Communicatie ministerie van Algemene Zaken (....)
- *Factsheet ‘Ontgroening en vergrijzing zetten door’*, Sociaal Planbureau Groningen (september 2013)
<http://sociaalplanbureaugroningen.nl/ontgroening-en-vergrijzing/#betekenis>
- *Het Strategisch Communicatieframe*, Betteke van Ruler/Frank Körver (2014)
- *Radicaal nieuwe rol voor de persvoorlichter*, Berenschot (16 april 2016):
<http://nieuws.berenschot.nl/radicaal-nieuwe-rol-voor-de-persvoorlichter/>
- *Rapport Grenzeloos Grunnen*, Eindrapport van de Visitatiecommissie ‘Bestuurlijke Toekomst Groningen’ (28 februari 2013)
- *Van Storytelling naar Storysharing*, Theo Hendriks (2 mei 2015)
<http://theohendriks.nl/van-storytelling-naar-storysharing/>
- *Voorlopers en achterblijvers*, Jaap van Peperstraten, Het Waterschap (thema ict) (november 2015)
- *Trendrede 2016*, Christine Boland, Tony Bosma, Caroline van Beekhoff, Tom Kniesmeijer, Brian Kragtwijk, Hilde Roothart, Farid Tabarki, Marie-Lou Witmer
- *Trends 2015/2016*, Logeion (de Nederlandse beroepsorganisatie voor communicatieprofessionals)
- *Zo bepaal je welke visuele middelen werken voor jouw merk*, Fleur van Wijck en Serena Westra en Paul Schilp (2 september 2015)
<http://www.frankwatching.com/archive/2015/09/02/visualisatiewijzer-welk-visueel-middel-past-best-doel/#more-352456>