



Rijkswaterstaat  
*Ministerie van Infrastructuur en Milieu*



**Universiteit Utrecht**

## Bijlagen

**Naam:** Xander Niks

**Studentnummer:** 4085108

**Datum:** 28 maart 2016

**Docent:** Bregje Holleman

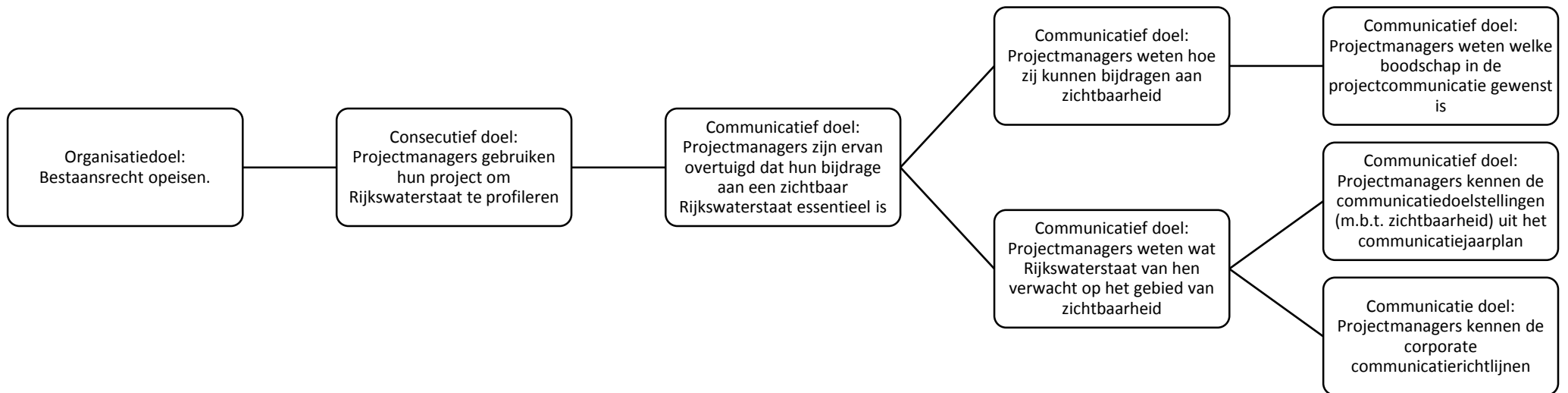
**Begeleider:** Saskia Flesch

**Master:** Communicatie en Organisatie, Universiteit Utrecht

## Inhoudsopgave

Bijlage 1.....	3
Bijlage 2.....	4
Bijlage 3.....	9
Bijlage 4.....	11
Bijlage 5.....	12
Bijlage 6.....	13
Bijlage 7.....	14
Bijlage 8.....	19
Bijlage 9.....	33
Bijlage 10.....	44
Bijlage 11.....	60
Bijlage 12.....	78
Bijlage 13.....	80
Bijlage 14a.....	98
Bijlage 14b.....	99
Bijlage 15a.....	100
Bijlage 15b.....	106
Bijlage 16.....	114

## Bijlage 1. Doelenboom van interne communicatie over zichtbaarheid



## Bijlage 2. Analysetabel interne communicatie

Document	Jaar	Doelgroep	Zichtbaarheid	Inhoud
Rijkswaterstaat op weg naar verbinding: corporate alliantiestrategie	2010	IPM-teams	Nee	-
Ondernemingsplan 2015	2011	Alle medewerkers	Ja	“In 2015 werkt Rijkswaterstaat als één team, intensief samen met anderen en verbetert zijn resultaten elke dag. Het publiek, de politiek en onze partners merken dat en waarderen ons als effectieve en efficiënte netwerkmanager, projectmanager en crisismanager met hoogwaardige kennis en ervaring.” (p. 15)
Ondernemingsplan 2015. Kort en KR8-ig.	2011	Alle medewerkers	Ja	“Als publieksgericht netwerkmanager zijn we groot geworden de laatste jaren. En dat willen we blijven, met onze collega’s buiten als ons belangrijkste visitekaartje.” (p. 6)
				“Als toonaangevend projectmanager leveren we op tijd en binnen scope en budget, werken we vooral vanuit het netwerk en willen we zo goed worden, dat we projecten voor anderen kunnen gaan uitvoeren.” (pp. 6-7)
Uitgangspunten Corporate Communicatie. Communiseren bij	2013	Communicatieadviseurs, omgevingsmanagers	Ja	“De transitie die Rijkswaterstaat doormaakt heeft effect op onze manier van werken, maar ook op onze manier van communiceren. We benadrukken meer waarom we projecten uitvoeren en we laten vaker doelgroepen aan het woord.” (p. 6)

Rijkswaterstaat doe je zo!				
				<p>“Belangrijk kenmerk van onze corporate communicatie is een betere balans in het communiceren over projectresultaten (wat), werkwijze (hoe) en maatschappelijke relevantie van het werk (waarom). [...] Het past bij de huidige rol van Rijkswaterstaat (inrichter) om dit [hoe en waarom] expliciet in onze communicatie te benadrukken.” (p. 6)</p>
				<p>“We laten zien dat Rijkswaterstaat meer is dan de projecten die uitgevoerd worden. Dat we hiervoor kennis, verbinding en vernieuwing inzetten. Zo laten we zien dat we niet in ons eentje opereren, maar actief samenwerking zoeken met kennisinstututen, marktpartijen en publiek. En – misschien nog wel het belangrijkste – we laten zien waarom we ons werk doen en wat het de gebruiker oplevert: bescherming tegen hoogwater, beperking van geluidsoverlast en minder files. Kortom, een veilig, leefbaar en bereikbaar Nederland.” (p. 6)</p>
				<p>“We communiceren niet over wat wij als zender willen vertellen, maar verplaatsen ons in onze doelgroep en vragen ons af welke informatie zij graag willen ontvangen. Geen zendergerichte, maar ontvanger gerichte communicatie dus. In veel gevallen communiceren we al op deze manier, maar we moeten ons blijven realiseren dat niet Rijkswaterstaat en zijn projecten, maar de doelgroepen en hun behoeften centraal staan. Een belangrijk uitgangspunt van onze corporate communicatie, die gevolgen heeft voor beeld en tekst in de communicatiemiddelen.” (p. 6)</p>

Generiek afweegkader projectallianties (versie 1.0)	2014	IPM-team, medewerkers Inkoop Centrum GWW (ICG)	Nee	-
Jaarplan Corporate Communicatie Rijkswaterstaat: Ambities en speerpunten (nota)	2015	Communicatieadviseurs	Ja	“We benaderen meer dan ooit communicatie vanuit een corporate aanpak, om Rijkswaterstaat als organisatie zichtbaarder te maken.” (p. 3)
				<p><b>“Zichtbaarheid kunstwerken</b></p> <p>Het is van belang dat Rijkswaterstaat als organisatie aan de samenleving zijn meerwaarde toont en zichtbaar is voor diezelfde samenleving. Op of nabij kunstwerken op drukke verkeerspunten zijn naamborden geplaatst. Daarmee is in 2013 een begin gemaakt en in 2014 verdergegaan, bijvoorbeeld met naamborden op in het oog springende kunstwerken.” (p. 3-4)</p>
				<p><b>“Wat heeft het Rijkswaterstaat opgeleverd?</b></p> <p>We horen uit de buitenwereld positieve reacties op onze zichtbaarheid en over onze communicatie-inspanningen. Ook is er bij andere organisaties belangstelling voor onze communicatieaanpak. Vermeldenswaardig is het veroveren van de Galjaard publieksprijs (door innovatief bezig te zijn met sociale media) en de belangstelling in het veld (bij Rijkswaterstaat zit het communicatietalent van het jaar, bepaald door beroepsvereniging Logeion, en er is veel aandacht voor de inzet van Rijkswaterstaat bij onder meer NSS en de Rivierjutters). Ook het online bezoekerscentrum SAA heeft veel aandacht in de buitenwereld gehad.”</p>

				<p>“We hebben meer ons eigen verhaal en kernboodschappen teruggezien en teruggelezen in alle publiciteit die we als Rijkswaterstaat hebben gegenereerd. Bij evenementen zetten we storytelling in wat bezoekers aanspreekt. De zomercampagne om kerntaken van Rijkswaterstaat toe te lichten bereikte duizenden gebruikers van sociale media. En het lukt steeds beter om één gezicht van RWS naar buiten te laten zien. Dit zijn welkome signalen die erop wijzen dat we op het goede spoor zitten. We kunnen het echter niet hardmaken en daar zit gelijk een belangrijk ontwikkelpunt: het meetbaar maken van de effectiviteit van de communicatie-inzet en helder krijgen wat de informatie- en interactiebehoefte van onze omgeving is. Dat wordt dan ook een niet eenvoudige, maar belangrijke ambitie voor dit jaar.”</p>
				<p>1.3 Ambitie van communicatie bij Rijkswaterstaat</p> <p>De ambitie is dat alle communicatieve inspanningen bijdragen aan het vergroten van de zichtbaarheid van één Rijkswaterstaat. Dit draagt bij aan het realiseren van de ambitie van de organisatie om gezien te worden als de uitvoeringsorganisatie van het ministerie van Infrastructuur en Milieu, die samen met anderen werkt aan duurzame oplossingen voor een veilig, leefbaar en bereikbaar Nederland.</p> <p>Belangrijke uitgangspunten daarbij zijn de operationele doelen van RWS: netwerken zijn beschikbaar en we zijn een betrouwbare en efficiënte partner.” (p. 7)</p>
				<p>Voor het publiek moet Rijkswaterstaat herkenbaar zijn en gewaardeerd worden als een organisatie, die verankerd is in de samenleving en verbonden is met de omgeving. Een organisatie met een eeuwenoud verleden die met activiteiten in</p>

				heden en toekomst een waardevolle bijdrage levert aan de Nederlandse samenleving en ver daarbuiten. Een organisatie om trots op te zijn. In de communicatie willen we veel meer verbinding leggen met ons eeuwenoude verleden.” (p. 7)
				<p><b>“Gewenste opbrengst</b></p> <p>We brengen allianties en samenwerkingsverbanden tussen derden en RWS in beeld, met uitstraling naar het publiek.</p> <p><b>Acties</b></p> <p>*Implementatie van afwegingskader</p> <p>*Heldere afspraken over profilering in de samenwerkingsverbanden.” (p. 11)</p>
RWS Next Bouwstenen. Inspiratie voor organisatiekoers 2020	2015	Alle medewerkers	Ja	<p><b>“Naar buiten gericht</b></p> <p>Een sterke externe oriëntatie is nodig om de veranderingen op tijd te zien aankomen. En om de kansen die deze veranderingen bieden te benutten. Om tot scherpe inzichten te komen is een goed extern netwerk noodzakelijk. Naast een relatienetwerk zijn digitale netwerken onmisbaar.” (p. 16)</p>



### Bijlage 3. Van gedragsbepalende factoren naar interviewvragen

Factor	Dimensies	Indicatoren	Interviewvraag
Kennis	Noodzakelijke voorkennis	Kennis van zichtbaarheid	Wat verstaat u onder zichtbaarheid?
Attitude	Overtuigingen over het gedrag	Overtuigingen over de inzet van communicatie voor zichtbaarheid	Hoe belangrijk vindt u het dat de burger weet welke rol(len) RWS in uw project heeft?
			Hoe belangrijk vindt u het dat de burger weet wat de maatschappelijke meerwaarde van uw project is?
	Evaluatie van de uitkomsten van het gedrag	Evaluatie van de inzet van communicatie voor zichtbaarheid	Wat levert zichtbaarheid uw project op?
			Hoe belangrijk is het om met uw project bij te dragen aan een zichtbaar RWS?
Sociale norm	Normatieve overtuigingen met betrekking tot het gedrag	Perceptie van de verwachtingen met betrekking tot zichtbaarheid	Wat verwacht RWS van u met betrekking tot zichtbaarheid?
			Waar of van wie komen deze verwachtingen vandaan?
			Hoe worden deze verwachtingen gecommuniceerd?
	Motivatie om te voldoen aan de norm met betrekking tot het gedrag	Motivatie om de verwachtingen met betrekking tot zichtbaarheid waar te maken	Wat vindt u van deze verwachtingen?
Zelfinschatting	Overtuiging over de mate waarin men in staat is het gedrag uit te voeren	Overtuiging over de mate waarin men in staat is om (met project) bij te dragen aan zichtbaarheid	In hoeverre bent u in staat om met uw project bij te dragen aan een zichtbaar RWS?

			Waar blijkt dit uit?
Vaardigheden	De noodzakelijke vaardigheden om het gedrag uit te voeren	Afwegen van communicatieadviezen met betrekking tot zichtbaarheid	Hoe weegt u de communicatieadviezen af die u krijgt van de omgevingsmanager of communicatieadviseur?
			Welke factoren spelen bij deze afweging de grootste rol?
Omgevingsfactoren	(Toevallige) factoren die het gedrag beïnvloeden	Alternatieve belangen die strijdig zijn met zichtbaarheid	Wanneer u een beslissing neemt over de rol van communicatie in uw project, wat is dan de doorslaggevende factor?
		Beperkende randvoorwaarden binnen project	Welke factoren, naast communicatie, spelen een rol bij het bepalen van de mate waarin u met uw project zichtbaar wil of kan zijn?

## Bijlage 4. Voorbeeldinterview

1. Wat verstaat u onder zichtbaarheid?
2. Hoe belangrijk vindt u het dat de burger weet welke rol(len) Rijkswaterstaat in uw project heeft?
3. Hoe belangrijk vindt u het dat de burger weet wat de maatschappelijke meerwaarde van uw project is?
4. Wat levert zichtbaarheid uw project op?
5. Hoe belangrijk is het om met uw project bij te dragen aan een zichtbaar Rijkswaterstaat?
6. Wat verwacht Rijkswaterstaat van u met betrekking tot zichtbaarheid?
7. Waar of van wie komen deze verwachtingen vandaan?
8. Hoe worden deze verwachtingen gecommuniceerd?
9. Wat vindt u van deze verwachtingen?
10. In hoeverre bent u in staat om met uw project bij te dragen aan een zichtbaar Rijkswaterstaat?
11. Waar blijkt dit uit?
12. Hoe weegt u de communicatieadviezen (met betrekking tot zichtbaarheid) af die u krijgt van de omgevingsmanager of communicatieadviseur?
13. Welke factoren spelen bij deze afweging de grootste rol?
14. Wanneer u een beslissing neemt over de rol van communicatie in uw project, wat is dan de doorslaggevende factor?
15. Welke factoren, naast communicatie, spelen een rol bij het bepalen van de mate waarin u met uw project zichtbaar wil of kan zijn?

## Bijlage 5. Introductietekst

*De onderstaande tekst is gebruikt om telefonisch het doel van het onderzoek toe te lichten, zonder inhoudelijk in te gaan op de onderzoeksonderwerpen. Op deze manier konden projectmanagers zich voorbereiden op het gesprek zonder dat zij over voorkennis beschikte die mogelijk van invloed zou zijn op de resultaten.*

Beste ...,

Ik ben Xander Niks, student van de Universiteit Utrecht. Momenteel rond ik mijn studie af met een afstudeerstage bij Rijkswaterstaat. In het kader van deze stage voer ik een onderzoek uit in opdracht van de Corporate Dienst; de opdracht zelf heeft zijn oorsprong bij de Bestuursstaf.

Ik onderzoek hoe Rijkswaterstaat in projecten met meerdere partners zichtbaar is naar de buitenwereld. Hierbij gaat het met name om de communicatie en de praktische overwegingen die daarbij komen kijken.

Voor mijn onderzoek is het interessant om juist mensen te spreken die geen communicatieachtergrond of –functie hebben, maar daar wel mee te maken hebben in de dagelijkse praktijk.

Is het mogelijk om een gesprek van ongeveer één uur in te plannen? *[Indien zij aangaven dat dit erg lang was, heb ik vermeld dat een half uur ook voldoende zou zijn]*. Tijdens dit gesprek stel ik u een aantal vragen over de zichtbaarheid van Rijkswaterstaat in de context van samenwerkingsverbanden.

## **Bijlage 6. Interview 1**

*Interview 1 is omwille van privacy-argumenten niet opgenomen in deze bijlage.*

## Bijlage 7. Interview 2

### 1. Wat verstaat u onder zichtbaarheid?

J: De mate waarin wat je doet of wat er gebeurt, gelinkt wordt aan Rijkswaterstaat. Daar gaat het mij met name om, dat het gelinkt wordt aan Rijkswaterstaat.

### 2. Hoe belangrijk vindt u het dat de burger weet welke rol(len) Rijkswaterstaat in uw project heeft?

J: Dat is heel dubbel. Aan de ene kant heb ik zoiets van 'voor de burger is de overheid de overheid en die zal het een reet roesten of het nou een waterschap, een provincie of Rijkswaterstaat is.' Als je het zo bekijkt dan maakt het voor de burger niet uit. Dan is het gewoon 'ik wil één loket, ik betaal belasting en ik wil graag een veilige dijk krijgen en ik wil doorrijden op de weg.'

Aan de andere is het wel voor je positie als Rijkswaterstaat van belang dat je zichtbaar bent en dat je bijna een soort merk krijgt dat een positieve connotatie heeft. Dat is weer indirect bepalend voor de mate waarin de burger accepteert dat er 8000 mensen bij Rijkswaterstaat werken en dat daar zoveel miljard van de begroting van I&M (Ministerie van Infrastructuur en Milieu) naartoe gaat.

### 3. Hoe belangrijk vindt u het dat de burger weet wat de maatschappelijke meerwaarde van uw project is?

J: Wat wij allemaal doen hier, dat doen we met belastinggeld. Dus ik vind dat we daarmee ook de verplichting hebben om ons te verantwoorden. Laten zien wat wij met het belastinggeld van de burger doen. En daar zit voor mij altijd een verantwoording in de trend van 'wat is nou de maatschappelijke meerwaarde van dat wat je doet?'

### Een vorm van transparantie?

J: Ja. Ik vind dat je je continu moet kunnen verantwoorden. En uiteindelijk is het best lastig, bepaalde dingen zijn namelijk politieke keuzes. Het is bijvoorbeeld uiteindelijk een politieke keuze of ik nou 100 miljoen ga uitgeven aan extra gezondheidszorg, aan defensie of aan dijken?

Dat is uiteindelijk de politieke keuze en daar gaan wij niet over. Maar over het geld dat er aan ons wordt gegeven moeten we ons, vind ik, maatschappelijk kunnen verantwoorden.

#### **4. Wat levert zichtbaarheid uw project op?**

J: Ik zie het zo: hoe beter je dat kan, hoe meer draagvlak je krijgt. Dus dat, denk ik. Vanuit het project bezien, voor het slagen van het project, is het van belang dat je voldoende draagvlak hebt.

#### **5. Hoe belangrijk is het om met uw project bij te dragen aan een zichtbaar Rijkswaterstaat?**

J: Ik denk belangrijk. De burger maakt Rijkswaterstaat op twee manieren mee. Via projecten, of dat nou een onderhoud is of een groot aanlegproject. En via VWM (Rijkswaterstaatonderdeel Verkeer- en Watermanagement), dus dat zijn zeg maar de weginspecteurs en de mensen op de sluis. Dat is toch voor de burger wat ze van Rijkswaterstaat zien.

#### **Het gezicht van Rijkswaterstaat dus?**

J: Ja. Dus daarmee ben je wel zowel als project als de mannen daarbuiten het gezicht van Rijkswaterstaat. En je ziet in projecten wel vaak tot de verbeelding sprekende zaken gebeuren.

Als je kijkt naar Schiphol-Amsterdam-Almere (SAA, Rijkswaterstaatprogramma). Dat gigantische aquaduct dat nu gebouwd wordt bij Muiden en die spoorbrug, dat spreekt bij veel mensen toch wel tot de verbeelding. En daarmee kun je volgens mij vanuit de projecten heel veel bijdragen aan de zichtbaarheid van het merk Rijkswaterstaat.

#### **6. Wat verwacht Rijkswaterstaat van u met betrekking tot zichtbaarheid?**

J: Dat is natuurlijk dubbel en dat is eigenlijk continu het dilemma. Ik ben als projectmanager ingehuurd om mij aan de *scope* te houden. Dit is mijn project en ik moet zorgen dat we binnen tijd, geld en kwaliteit het project opleveren. Dat is dus een hele enge doelstelling. En, plat gezegd, kan ik dan alleen voor een deel reclame maken voor het project als dat invloed heeft op het draagvlak voor het project. Dan is het vanuit het project gezien, de smalle doelstelling, een goede investering. Meer draagvlak betekent minder kans op vertraging.

Doe ik iets vanuit de brede context voor Rijkswaterstaat, dan wordt het op een gegeven moment best spannend. Stel je voor: ik kan iets doen wat aan mijn projectdoelstelling bijdraagt en iets wat bijdraagt aan de zichtbaarheid van Rijkswaterstaat. Dan kom je al snel in een spanning tussen aan de ene kant je projectdoelstelling en aan de andere kant de organisatiedoelstelling.

**Wat is in zo'n geval de doorslaggevende factor?**

J: Ik weet niet of er een doorslaggevende factor is. Ik heb niet het idee dat dit als een soort dagelijkse spagaat beleefd wordt. Wat we bij ons in het project wel zien is, omdat we samenwerken met de regio, dat de regio soms beter in staat is om zichtbaar te zijn en om reclame te maken voor de afsluitdijk.

Dat heeft te maken met het feit dat wij zelf, binnen Rijkswaterstaat, best wel veel kaders hebben. En er ook op een gegeven moment minder behoefte aan hebben. Zo heeft de minister bijvoorbeeld aangegeven dat ze maar één keer in het jaar met de afsluitdijk in het nieuws wil komen. Nou, dan is voor ons één goed communicatiemoment per jaar voldoende. Terwijl, als je een wethouder hebt of een gedeputeerde, die wilt elke week in het lokale 'suffertje' komen voor zijn eigen achterban. Dus daar zit gewoon een soort spanning van doelstellingen.

**Dus er worden geen concrete verwachtingen gecommuniceerd?**

J: Laat ik het zo zeggen, voor mij is heel helder wat mijn projectdoelstellingen zijn. Ik weet dat men vanuit de organisatie bezig is met een bredere profilering en met zichtbaarheid, maar ik heb daar verder geen bekendheid mee. As je me vraagt 'wat is daarvan de organisatiedoelstelling?' of 'wat wordt er van dit project verwacht?', dan weet ik dat niet.

**7. Waar of van wie komen deze verwachtingen vandaan?**

n.v.t.

**8. Hoe worden deze verwachtingen gecommuniceerd?**

n.v.t.



**9. Wat vindt u van deze verwachtingen?**

n.v.t.

**10. In hoeverre bent u in staat om met uw project bij te dragen aan een zichtbaar Rijkswaterstaat?**

J: Ik denk heel erg. Vanuit Rijkswaterstaat heb je natuurlijk de droge en natte kant (respectievelijk wegbeheer en water(weg)beheer). De natte kant wordt vooral geassocieerd met waterveiligheid en de afsluitdijk staat natuurlijk symbool voor waterveiligheid. Ik ben nog niemand tegengekomen die vraagt of we die afsluitdijk nou wel moeten versterken. De afsluitdijk die moet gewoon op orde zijn, hè.

Ik denk juist dat de afsluitdijk een project is dat appelleert aan die Nederlandse trots: waterveiligheid en Nederlandse waterbouw. Het is écht een icoon dat heel erg appelleert aan waar we als Nederlander trots op zijn. Waterbouw, daar staan we internationaal om bekend, daar appelleert het heel erg aan.

En waar we nu ook heel erg naar kijken in het project is: kan het in combinatie met duurzame energie op innovatieve manieren opwekken? Dus daarmee heb je volgens mij twee sterke punten. Ten eerste appelleert het aan een soort basisgevoel van trots op waterbouw en ten tweede zit juist het slimme combineren in het project. In die zin denk ik dat je met de afsluitdijk goud in handen hebt als communicatiepotentieel.

**11. Waar blijkt dit uit?**

n.v.t.

**12. Hoe weegt u de communicatieadviezen (met betrekking tot zichtbaarheid) af die u krijgt van de omgevingsmanager of communicatieadviseur?**

J: In de basis kijk je gewoon of dit past binnen de projectopdracht die ik heb. Zo niet, dan ga ik naar mijn opdrachtgever intern hier en leg ik het hem voor. Dan bespreek ik hoe hij hiertegen aan kijkt.

**En wie is die opdrachtgever?**

J: Dat is de directeur hier.

**13. Welke factoren spelen bij deze afweging de grootste rol?**

J: Ik weet niet hoe dat allemaal gaat in mijn hoofd. Bij mij zit er altijd iets in van 'is het leuk?' Dat speelt altijd mee. Wat is de inspanning die het kost? En hebben we de capaciteit beschikbaar? Dat is met name waar het het meest knelt. Het project wat ik doe gaat over vele miljoenen. Dus op de euro's komt het niet per se neer, maar wel op capaciteit. Dat is eigenlijk het meest schaarse goed in het project.

En dan kijken we vooral naar met name de combinatie van inspanning en doelbereik. En als er iets is wat relatief weinig inspanning kost, maar wel tot veel draagvlak kan leiden... Ik heb in juni een groot interview gegeven aan de Telegraaf. Dan heb je op zaterdag twee pagina's Telegraaf met alleen maar positief nieuws over de afsluitdijk. Ja, dat kost mij maar een middag met een journalist en je bereikt er op zaterdag een paar miljoen mensen mee. Dus dan is het heel makkelijk, dan heb je met een relatief kleine inspanning een heel groot bereik.

Ik krijg soms ook verzoeken van de vereniging van plattelandsvrouwen van 'kom je wat vertellen?' Dan kost het mij diezelfde halve dag, en dan bereik ik twintig bejaarden. Nou ja, dan denk ik op een gegeven moment...

**14. Wanneer u een beslissing neemt over de rol van communicatie in uw project, wat is dan de doorslaggevende factor?**

n.v.t.

**15. Welke factoren, naast communicatie, spelen een rol bij het bepalen van de mate waarin u met uw project zichtbaar wil of kan zijn?**

J: Voornamelijk capaciteit. Waar we het eerder al over hadden. Het is soms keuzes maken tussen wat wil je en wat je kun je op dat moment.

## Bijlage 8. Interview 3

### 1. Wat verstaat u onder zichtbaarheid?

M: Zichtbaarheid in de communicatie bedoel je dan he? We zitten nu in de uitvoering, dan is dat vooral bouwcommunicatie. Bouwcommunicatie wordt vaak geassocieerd met hinder, stremmen en, in het geval van snelwegen, wegen afsluiten. Je probeert vooral om die bouwcommunicatie toch in een zo positief mogelijk daglicht te brengen. En het vooral ook koppelt aan het einddoel van het project: ik ga een mooi kanaal opleveren waar grotere schepen over kunnen varen.

Je probeert zo om die bouwcommunicatie, die vaak een negatieve oorsprong heeft – fietsers moeten gaan omfietsen, noem maar op –, toch altijd een positieve lading te geven. En dat is eigenlijk waar je continu aan werkt.

### 2. Hoe belangrijk vindt u het dat de burger weet welke rol(len) Rijkswaterstaat in uw project heeft?

M: We zitten nu in een samenwerkingsverband en we proberen vooral uniform te communiceren. Zeker nu we een probleem hebben. Aanvankelijk was Rijkswaterstaat de afzender van de bouwcommunicatie, waarbij wij ook opdrachtgever zijn naar de aannemer.

Nu hebben wij een probleem, een geo-etologisch logisch probleem, dat heb je misschien ook in de krant gelezen? Daar proberen we weer als partners samen op te trekken door met één stem naar buiten te praten. En dat is bijvoorbeeld dat we vrijdag een bewonersbrief naar buiten hebben gedaan, en daar hebben we drie logo's opgeplakt.

Daar is wel even enige discussie over geweest met de provincie. Toen hebben wij gezegd 'volgens mij moeten we hier gewoon gezamenlijk optrekken.' En vanuit dat oogpunt is daar voor een, zeg maar, iets andere strategie gekozen.

En even vanuit het belang van Rijkswaterstaat: misschien ook wel dat het negatieve, want het probleem dat we nu hebben is relatief negatief, niet alleen afstraalt op Rijkswaterstaat. Omdat het namelijk een gezamenlijk project is.

**Precies, dus je zit samen in hetzelfde schuitje, en dan probeer je daar als één gezicht naar buiten toe te treden.**

M: Ja. En wat we bijvoorbeeld gezien hebben bij de provincie is dat men vooral in het begin nogal eens probeerde om de zwarte piet naar ons te spelen. In de mailing die naar de Staten gaat werd Rijkswaterstaat toch wel heel vaak genoemd. Zo van 'Rijkswaterstaat, Rijkswaterstaat, Rijkswaterstaat.' Maar wij zeiden van 'ho, wacht even hier, jij bent ook gewoon projectpartner.' Wij doen misschien wel een stuk inhoud en dat die inhoud vervolgens vervelend uitpakt... Dat ligt niet aan ons, daar ben jij ook deelgenoot van.

Maar dat is wel continu alert zijn. Want voor je het weet... Ja, iedereen is toch zijn straatje schoon aan het poetsen. Dat maakt het wel lastig.

### **3. Hoe belangrijk vindt u het dat de burger weet wat de maatschappelijke meerwaarde van uw project is?**

M: Dat is belangrijk, alleen het probleem is dat ons project eigenlijk een half project is. Wij doen het oranje (wijst op kaart aan), en het groene moet nog; de gemeente heeft de verantwoordelijkheid voor het groene gedeelte. Dat maakt het gewoon lastig. Het project is eigenlijk een beetje geknipt waardoor je eigenlijk geen goed einddoel meer hebt. En dat is een hele lastige boodschap.

Daarnaast is – ja, je bent hier echt bij een buitenbeentje – onze minister destijds gedwongen om dit project, zeg maar, in de steigers te houden. Onder druk van provincie en gemeente. Die hebben het eigenlijk afgedwongen met moties in de Tweede Kamer, terwijl de minister eigenlijk zoiets had van 'dit project leidt eigenlijk tot niks.' Dus het is heel moeilijk om daar een positieve boodschap aan te geven.

Het project was aanvankelijk dit (wijst aan op kaart), waarbij hier een industrieterrein ligt, en hier ligt nog een industrieterrein. En eigenlijk wil je dit (tweede) industrieterrein bereikbaar maken. Aanvankelijk ging het project alleen tot de brug en dan stopte het. Nou, hier ligt nog een haven: Langshaven. Uiteindelijk hebben we in het project wel gezegd als team 'we willen eigenlijk een doel hebben', een positieve boodschap. En we hebben het project nu wel verlengd tot hier (wijst aan op kaart). We kunnen nu in ieder geval wel communiceren dat we die haven bereikbaar maken voor klasse 4-schepen, want daarvóór was het een hele rare knip. Puur financieel... Men had maar 75 miljoen, is gaan tellen – want hier (wijst aan op kaart) moest men beginnen – 'oké, het geld is op. Oké dan komt daar de knip te liggen.'

Ja, je kunt het bijna niet geloven maar het is... Onze minister is I&M (Ministerie van Infrastructuur en Milieu) en het Rijk wilde het eigenlijk niet. Maar uiteindelijk is het gewoon door de lobby vanuit de gemeente en provincie er dan toch uiteindelijk gekomen. Zij hebben uiteindelijk dan ook geld moeten bijleggen en de risicodragendheid onder druk naar zich toe moeten trekken. Maar als project hebben we het wel moeilijk gehad: wat is nou eigenlijk onze boodschap in de communicatie? Wat maken wij nou bereikbaar? Ja, we maken pas wat bereikbaar als fase 1.5 er komt (fase 1.5 is het gedeelte van het Wilhelminakanaal waarvoor de gemeente Tilburg verantwoordelijk is).

In het verleden, toen de druk was bij de minister van 'u moet dit doen', heeft de minister wel gezegd van 'ja, fase 1.5 is jullie probleem gemeente'. En we zien dat de gemeente langzaam afglijdt, dat ze niet gelijktijdig met ons gereed zijn (Rijkswaterstaat is verantwoordelijk voor fase 1 van het Wilhelminakanaal).

Dat was wel altijd het idee: fase 1.5 is gelijk gereed met fase 1. Maar wij zagen gewoon dat de gemeente het niet lukte om dat geld bij elkaar te krijgen. In het begin hadden we nog wel zoiets van 'het uiteindelijke doel is Loven (haven) bereikbaar maken.' Maar uiteindelijk zagen we dat dat doel in 2016 niet wordt bereikt.

**Dus nu dit stukje (wijst aan op kaart) erbij genomen is, hebben jullie een 'betere' boodschap?**

M: Ja. Dan hebben wij een betere boodschap in ieder geval. Dat hebben we ook met onze opdrachtgevers besproken en die hebben dat ook gesteund. Dus uiteindelijk hebben we het met ongeveer een kilometer verlengd, om voor ons in ieder geval een betere boodschap te krijgen.

**En dat was vooral vanuit Rijkswaterstaat? Of waren de gemeente en provincie ook...?**

M: ...ja, die stonden daar uiteindelijk wel positief in. Wij hebben het idee bedacht, omdat wij vooral ook de communicatie doen en moeite hadden met communiceren dat je eigenlijk een project doet zonder een goed einddoel. De gemeente was wel makkelijk, want die communiceert ook altijd over fase 1.5. Dat is namelijk haar projectdeel. En dat is ons projectdeel niet. Dus het wordt wat moeilijker.

Vanuit die zin hebben wij als projectteam gezegd van 'ja, het project leidt tot niks en wij willen graag dat het project ergens toe leidt.' En uiteindelijk hebben we dat aan provincie en gemeente voorgesteld en die hebben het wel omarmd. Maar het initiatief kwam in eerste instantie van ons.

#### **4. Wat levert zichtbaarheid uw project op?**

M: Dat we in ieder geval een strakke communicatieboodschap kunnen neerzetten over waar het project uiteindelijk toe bijdraagt. Er is niets vervelender dan een boodschap van 'we doen fase 1. En ja, dat is een behoorlijke investering, maar ja, dat levert eigenlijk niks op. En vervolgens zijn we voor fase 1.5 afhankelijk van de gemeente.' Dat is natuurlijk een hele lastige boodschap. In die zin heeft het ons geholpen in het beter de doelen omschrijven: wat is nou de bijdrage van dit deel van het project?

#### **5. Hoe belangrijk is het om met uw project bij te dragen aan een zichtbaar Rijkswaterstaat?**

MS: Nou, zo heb ik het nog nooit...

#### **Dit project kun je zien als een gezicht van Rijkswaterstaat.**

MS: Ja. Eén gezicht, let op hè.

#### **Ja.**

M: Nou laat ik het zo zeggen. Waar wij in gedreven zijn, is altijd proberen om als project positief in het nieuws te komen. Omdat dat ook afstraalt op het imago van Rijkswaterstaat. Dat is, volgens mij, ook gewoon, de opdracht die we hebben.

We hebben bijvoorbeeld ook nog twee andere elementen. We hebben bijvoorbeeld een stukje energieopwekking in het project zitten. Dat hebben we eraan toegevoegd. Daar kun je heel positief over communiceren. Er komt een kleine waterkrachtcentrale in het project.

En uiteindelijk hebben we gekozen voor innovatie, voor composiet sluisdeuren. Normaal hebben we sluisdeuren van hout of van staal. Wij hebben hier de kans gekregen om innovatie toe te passen en te gaan voor composiet sluisdeuren. En dat worden – op dit moment nog steeds – de grootste composiet sluisdeuren. De tijd gaat natuurlijk hard.

En ook daarmee kun je positief het nieuws halen. We hebben bijvoorbeeld de Waterinnovatieprijs gewonnen. Vorig jaar al. Toen waren de deuren nog niet gemaakt en hadden we al een prijs gewonnen. Dat zijn wel dingen waar je als project positief mee kunt communiceren, zeg maar randelementen. En die uiteindelijk ook afstraling op Rijkswaterstaat hebben.

### **Jullie spelen hiermee in op maatschappelijke trends als duurzaamheid en innovatie?**

M: Ja, maar die kans moet je natuurlijk ook krijgen. En hier zaten we toevallig... Energiewinning zit erin omdat we bijvoorbeeld relatief een groot verval van 7 meter daling hebben over die ene sluis (hoogteverschil tussen de waterniveaus aan beide kanten van de sluis). Dus dat is behoorlijk voor Nederlandse begrippen. En het is een spuiroute – er wordt water gespuid – dus er is relatief veel water wat gespuid wordt. Dan kun je ook, even simpel gezegd, zeggen van ‘ik zet er als het ware een watermolen in en ik wek energie op’.

En het tweede was dat verhaal van innovaties. Die composiet sluisdeuren. Het kwam langs en we hebben de kans gegrepen. Ook onder het motto van ‘daar kunnen we ons als project misschien ook een beetje mee profileren.’ Dat is ook positief. Kijk, innovatie is gewoon moeizaam binnen Rijkswaterstaat. Nou ja, moeizaam, het is denk ik lastig om geschikte innovatieprojecten te vinden. De kans deed zich voor en we hebben hem gewoon gegrepen.

En dat is misschien ook wel gedreven door het feit dat we al een lastige boodschap hadden, aanvankelijk hè, omdat we eigenlijk geen einddoel hebben. Heel veel snelwegprojecten hebben bijvoorbeeld een duidelijk doel: er wordt een fileknelpunt opgelost. Dat is hier niet, hier maak je een haven bereikbaar. Maar we haalden die eerste haven al niet, laat staan de tweede haven. Dus...

### **6. Wat verwacht Rijkswaterstaat van u met betrekking tot zichtbaarheid?**

M: Je bent als projectmanager heel vrij. Ik denk dat we zelfs eigenlijk heel weinig gestuurd worden. Maar het zit wel in onze genen, we zijn altijd met imago bezig in de communicatie. En ik denk wel dat het goed is dat het in onze genen zit, zodat er niet expliciet op gestuurd hoeft te worden.

Kijk, als je onbewust bekwaam bent, dan doe je het gewoon. Dan ben je erop getraind. Ik denk dat in onze genen zit dat we altijd heel gevoelig zijn en iedereen hier er van overtuigd is dat hetgeen we doen geen negatieve uitstraling moet hebben, omdat dat uiteindelijk ook als project afstraalt op Rijkswaterstaat. En dat we er alles aan doen om dat te voorkomen.

En ja, is daar beleid op? Er zal best beleid op zijn, maar het zit al zo diepgeworteld in ons; iedereen is daar iedere dag mee bezig.

**Heeft de diversiteit aan projecten mogelijk te maken met het ontbreken van expliciet beleid?**

M: Ja, iedereen nut zijn specifieke positieve projectelementen uit, denk ik. En dat is ook goed, hè. Ik bedoel, wij hebben een wat minder goede boodschap als het gaat over het doel van ons project. Dat is eigenlijk best wel diffuus, ook al is dat wat scherper nu we toch die haven (Kraaijeveld) bereikbaar maken. Maar die haven (Loven), waar het eigenlijk om draait, dat is nog steeds een groot vraagteken. Ook omdat je afhankelijk bent van derden.

En we hebben destijds gedacht met die waterkrachtcentrale en composiet sluisdeuren dat we andere boodschappen hebben, die positief zijn. Kijk als je in de file top drie staat en je lost zo'n knelpunt op, ja dan heb je een hele goede boodschap. En zo zoekt ieder project zijn elementen.

**7. Waar of van wie komen deze verwachtingen vandaan?**

n.v.t.

**8. Hoe worden deze verwachtingen gecommuniceerd?**

n.v.t.

**9. Wat vindt u van deze verwachtingen?**

n.v.t.

**10. In hoeverre bent u in staat om met uw project bij te dragen aan een zichtbaar Rijkswaterstaat?**

M: Ik denk met die elementen van innovatie en energiewinning van wel. Met het projectdoel op zich is dat heel moeilijk. Het is wel zo dat iedereen weet dat vaarwegprojecten lange termijninvesteringen zijn; het rendement duurt lang eer dat terugkomt. Eigenlijk hebben vaarwegprojecten een negatief rendement. Je moet gewoon investeren en het duurt jaren eer je dat terugverdient. Dat is heel anders bij een snelweg.

Maar het zit bij ons met name erin dat wij die twee krenten hebben hè. En niet zozeer wat wij met dit project doen; dat is een beetje een lastige communicatieboodschap.



**En de mensen in de regio hier? Die worden op de hoogte gehouden?**

M: Ja, we hebben Facebook, we hebben Twitter.

**Dus dat is in zekere zin wel een gezicht van Rijkswaterstaat.**

M: Ja, dat ben ik met je eens. Kijk, voor bouwcommunicatie zijn er gewoon heel veel richtlijnen. Er is heel veel beleid en richtlijnen. Dat is eigenlijk allemaal goed georganiseerd, dus dat pallet passen wij ook helemaal toe.

Ik moet heel eerlijk zijn, we voeren niet heel veel communicatie op de einddoelstelling. Daar ben ik heel eerlijk in. Nu bijvoorbeeld, rond die grootste composiet sluisdeuren: die gaan we in januari (2016) inhangen en daar doen we wel een klein communicatie-event, zeg maar. Dan nodigen we ook de pers uit. En dat zal bij oplevering of openstelling natuurlijk ook zo zijn. Maar het is toch een wat lastige boodschap gewoon bij dit project.

Even terug nog naar jouw vraag, doe nog eens je vraag even?

**In hoeverre ben je in staat om met dit project bij te dragen aan een zichtbaar Rijkswaterstaat?**

M: Ja, je hebt met heel communicatiemensen gepraat en je wil nu juist met mij praten. Ik zou er nog weleens over willen discussiëren met communicatiemensen. Ik kijk gewoon even terug naar wat hebben we gedaan: je kunt ook zeggen je hebt er wel of niet op gestuurd, hè. Dan zeg ik, we zijn vooral in de communicatie bezig met die twee positieve elementen en niet zo met de grote boodschap. Omdat die wat lastiger is, daar ben ik heel eerlijk in.

**Dat is dus een bewuste keuze.**

M: Ja.

**11. Waar blijkt dit uit?**

n.v.t.

## **12. Hoe weegt u de communicatieadviezen (met betrekking tot zichtbaarheid) af die u krijgt van de omgevingsmanager of communicatieadviseur?**

M: Nou ja, we hebben nu dus een groot probleem, laat ik het zo zeggen. Dat is nu ook echt in de media gekomen. Voor jou heel kort om er iets van te begrijpen (pakt schematisch overzicht erbij): wij gaan van twee sluzen, naar één nieuwe sluis. Maar doordat je dit verval hierin integreert, gaat dat kanaalpeil 2.5 meter naar beneden. De bodem gaat ook nog naar beneden. Maar wat doet dat nou? Dat kanaalpeil gaat naar beneden, dat doet ook iets met de waterstand in de omgeving. In het verleden is uitgerekend wat dit doet met de waterstand in de omgeving. En daar is een milieueffectrapportage over gemaakt, daar is een bestemmingsplan van gemaakt. En we konden volstaan met een infiltratiesysteem, waarmee wij het water aanvullen in de woonwijken. En dan zou het peil, het grondwaterpeil, op peil blijven.

Je gelooft het niet, maar op enig moment is er een bewoner... De hele procedure is doorlopen, geen bezwaar, geen herziening, dus afgerond. Op een gegeven moment zijn we aan het bouwen en komt er een bewoner die zegt 'dit meer klopt niet'. Die man heeft gelijk gekregen; er zijn fouten gemaakt. Waar we nu mee zitten is dat wij een grote grondwaterstandverlaging in de omgeving gaan veroorzaken, waarbij mogelijk gebouwen gaan verzakken, natuur gaat verdrogen, en zo zijn er nog enkele andere gevolgen.

Dat straalt nu heel erg op ons project af; dat is een negatieve boodschap hè. En nu terug naar de vraag, wat was jouw vraag...?

## **Hoe weeg je de communicatieadviezen af die je krijgt?**

M: Ja. Kijk, wat we nu dus doen is... van de ene kant gaan we er nu composiet sluisdeuren inhangen, de grootste ter wereld. Dat hadden wij als een positief event willen wegzetten, met pers en zo. Uiteindelijk hebben we nu gezegd van 'ja, goh, we hebben ons probleem, wat behoorlijk groot aan het worden is.' Ik heb toen tegen de omgevingsmanager en de communicatieadviseurs gezegd 'schrijf maar een afwegingsnotitie.'

Kijk, we doen aan innovatie en daar mogen we best evengoed mee naar buiten komen. Alleen we hebben nu ook het grondwaterprobleem. Dus ik heb hen nu een notitie laten schrijven voor mijn opdrachtgever met een aantal opties. We kunnen niks doen, het voorbij laten gaan. Of we kunnen het sober doen. Of we kunnen het heel groot doen. Dus er is eigenlijk een pallet aan varianten bedacht van 'hoe gaan we dit vieren?' Gaan we dit communiceren of niet?

En dat is uiteindelijk aan de opdrachtgever voorgelegd om daar een keuze uit te maken. Hoe gaan we communiceren over het moment dat we de grootste sluisdeuren er in hangen? Twee of drie jaar geleden, toen kenden we dat grondwaterprobleem nog niet en hadden we zoiets van 'als dat straks gebeurt dan moeten we dat gaan vieren.' We hebben niet voor niets de Waterinnovatieprijs al gewonnen. En nu zitten we in een lastig parket: we hebben nu een heel groot probleem in die woonwijk, en dan Vossenbergrand (industrieterrein) hè, iedereen staat bijna op zijn achterste poten.

### **En dan wordt het feestje verpest...**

M: Ja! En dan hebben we ons afgevraagd of het wel gepast is om dat feestje te vieren. Dat is wel een dilemma. Dus daar is die notitie voor gemaakt. En uiteindelijk is er gekozen voor een heel sober event. Want we willen er toch aandacht aan schenken, maar wel sober. Met ook pers, toch wel. En dat is zo'n moment waarop je echt afweegt 'wat gaan we doen met wat op dat moment speelt?'

Verder hebben we het ook rond ons negatieve probleem, zeg maar. Van 'hoe gaan we naar buiten communiceren?' Er wordt heel erg afgestemd tussen welke informatie aan statenleden verstrekt wordt en welke informatie aan raadsleden verstrekt wordt. En wat verstrekken we aan bewoners, hè? Daar zit je mee, want het is allemaal openbaar.

Dat proberen we nu ook heel erg te synchroniseren, omdat we met drie partijen zijn. Kijk, intern Rijkswaterstaat is makkelijker. Dan moeten we onze minister informeren, maar het is nog niet direct dat er doorgevraagd wordt, hoewel er wel wat Kamervragen gesteld zijn. Want ja, I&M (Ministerie van Infrastructuur en Milieu) heeft natuurlijk veel problemen, hè. Kijk naar de NS en zo. Op I&M-niveau is de verhouding heel anders. Als de NS of ProRail een debacle maakt, dan... Maar op provinciaal niveau is de zwaartekracht heel anders en op gemeenteniveau is de zwaartekracht nog heel anders. Daar heeft dit (Wilhelminakanaal) grote impact, worden er veel vragen gesteld in de raad, wordt er veel amok gemaakt, worden krantenartikeltjes geschreven, hè.

We hebben drie verschillende niveaus. En dan hebben we in onze eigen organisatie daar misschien nog wel het minste last van. Vandaar dat communicatieoverleg wat ik net benoemde. Dus naast het bestuurlijk overleg hebben we nu ook een ambtelijk communicatieoverleg waarin we afstemmen over *what's best for project* en *what's best for partners*. We zijn met zijn drieën,

en de wethouder voelt de hete adem in zijn nek veel erger dan onze minister. Wat we nu heel erg merken is dat zo'n wethouder onder druk staat.

Wij hebben heel lang als strategie gehad dat wij pas communiceren als we een oplossing hebben. Maar op een gegeven moment zie je onder druk van de gemeente, dat ze zeggen van we kunnen het niet meer voor ons houden. Want een wethouder moet kennis die hij heeft, delen met zijn raad. Anders kan hij politiek onderuitgaan, want als hij informatie achter houdt, dat is net zoals een minister. Ja, dat is een ander schaalniveau, maar dat is gewoon een doodszonde. Dus je ziet gewoon dat onder druk van de partners en vanuit het samenwerkingsverband andere keuzes worden gemaakt dan als we alleen waren. Omdat je ook te maken hebt met de communicatie van de gemeente en de provincie en hoe dat afstraalt op hun politieke vertegenwoordigers.

#### **Dus dat is de doorslaggevende factor?**

M: Nou, ik wil niet zeggen de gemeente bepalend is, dat is niet helemaal waar, maar die drukken er nu wel een grote stempel op. Op de communicatie rond ons probleem. Innovatie, waterkracht, eigen dingen, bouwcommunicatie, dat is allemaal Rijkswaterstaat. Maar als je het hebt over bijvoorbeeld ons geo-etologisch probleem dan zit daar nu wel een intensieve samenwerking. En hebben wij niet alleen de regie; we doen het samen, hè.

#### **13. Welke factoren spelen bij deze afweging de grootste rol?**

M: Tsjá, als het positief is dan kies je er al snel voor om het te doen. En als het negatief is, dan doe je het eigenlijk alleen maar als het moet.

#### **Dus dan moet ik denken aan de nieuwsaarde van de boodschap?**

M: Ja, heel veel persberichten hebben we de afgelopen jaren niet gedaan. We zijn best wel bescheiden geweest. Ook natuurlijk omdat het project zelf wat lastiger is, qua einddoel.

Factoren... ja, communicatiemensen zullen er waarschijnlijk honderden opnoemen. Mijn wereld is iets eenvoudiger, zeg ik altijd maar. En als iets positief is dan willen we daar altijd iets mee doen. Als we een positieve uitstraling ermee kunnen krijgen, ook voor Rijkswaterstaat. Als we iets moeten communiceren, zoals een negatieve boodschap, dan gaat dat heel

weloverwogen. Dat zijn, zeg maar, de factoren waar je naar kijkt. En dan spelen er nu een paar heel erg een rol.

En andere factoren; je hebt natuurlijk de bouwcommunicatie, maar die is helemaal gestandaardiseerd. Daar gaat het volgens mij in dit interview ook niet echt om. Ik kan het zo niet opnoemen. Het is niet zo dat mijn opdrachtgevers me expliciet sturen, zo van 'ja heb je nog iets om te communiceren of zo?' Die vraag die krijg ik niet.

**14. Wanneer u een beslissing neemt over de rol van communicatie in uw project, wat is dan de doorslaggevende factor?**

n.v.t.

**15. Welke factoren, naast communicatie, spelen een rol bij het bepalen van de mate waarin u met uw project zichtbaar wil of kan zijn?**

M: Nou, ik denk dat als je onrust veroorzaakt je ineens heel erg zichtbaar wordt. En dat wil je misschien niet, maar zo is het wel. Zoals nu: omdat er een probleem is, ben je ineens heel erg nieuwswaardig voor kranten. Foutjes, dat heeft een hoge nieuwswaarde, denk ik. En op het moment dat je een probleem hebt, zoals wij nu, dan sta je ineens in *the picture* en op een manier waarop je dat niet wilt.

En misschien is een andere factor een positieve uitstraling voor het team. Dat we goed bezig zijn.

**Ik zou me kunnen voorstellen dat als je samenwerkt met andere partners, je soms ook anderen...**

M: ...een platform moet gunnen. Ja. De gemeente heeft een keer een vaartocht georganiseerd voor bedrijven in de omgeving, met ook een stuk communicatie erbij. Dat was ook om het project te promoten. En daar deed de gemeente bijna alsof het haar project was en alsof zij het project uitvoerde. Daar dacht ik wel als Rijkswaterstater 'volgens mij hebben jullie ons onder druk gezet en leggen wij ook nog eens de grootste som geld bij.' Op zo'n moment zie je wel dat een gemeente een bepaald platform naar zich toe trekt.

Bij de openingshandeling, dat is ook zo'n communicatiemoment hè, daar zag je dat de provincie Noord-Brabant ons een beetje heeft afgetroefd. Nog voordat wij zelf de minister konden vragen of ze de openingshandeling wilde verrichten, had die gedeputeerde haar al aan de minister gevraagd. Zo van, 'ja ik doe nog een project in Tilburg en wil je daar niet de starthandeling komen doen?' En dan denk ik 'ja, potverdomme, het is onze eigen minister' en die werd voor onze eigen neus weggekaapt, zeg maar. En uiteindelijk waren zij dus gastheer, terwijl het ons project is. Uiteindelijk was het dan de starthandeling van twee projecten en in beide projecten had de provincie Noord-Brabant ook een inbreng, maar ze kaaptten gewoon voor onze neus...hadden ze de minister al uitgenodigd en waren ze gastheer en hadden wij zo iets van 'potverdikkie joh, wij leggen het grootste deel bij, wij zijn trekker van het project, noem maar op.' En, dat zijn wel momenten waarop we het er wel even over hebben gehad, dat is niet chique hè.

#### **En dan is het gebeurd, en werden er afspraken gemaakt?**

M: Ja, dan is het gebeurd. En nu was er discussie over het geo-etologisch probleem; daar wilde de provincie haar logo niet op de bewonersbrief hebben. En daar hebben we nu gezegd 'bij de starthandeling stond je vooraan, en nu wil je er niet op staan. Zo zit een huwelijk niet elkaar, hè.' Dus dat zijn wel dingen...

Er zijn verder geen afspraken gemaakt. Wat we wel ooit eens hebben gehad is dat een wethouder uit de ban is gesprongen, communicatief dan, hè. Toen zaten we nog in de aanbesteding en hadden we een financieel tekort. En die wethouder vond dat allemaal flauwekul, die zei 'dadelijk is er een aanbestedingsmeevaller en wat doen jullie toch allemaal moeilijk. En dadelijk is er geen probleem meer en nu zitten jullie 20 miljoen te zoeken. En straks is er een aanbesteding en is er geen probleem meer.' Die vond toen dat Rijkswaterstaat zo moeilijk deed, maar bij ons zeiden ze in Den Haag 'huishoudboekje op orde'. Als het zoveel miljoen kost, moeten we zoveel miljoen aan budget hebben.

En die wethouder heeft toen ineens een journalist gebeld en die heeft toen gezegd van 'het project kost zoveel miljoen. En Rijkswaterstaat vindt dat dit project zoveel miljoen kost.' En toen noemde hij gewoon de raming en had hij gewoon in de krant laten schrijven dat Rijkswaterstaat een partij moeilijk doet, maar dat er uiteindelijk geen probleem is. Hij had toen gewoon de raming in de krant laten zetten!

Toen hebben we gezegd van 'dit kan niet, dit kan niet.' Dus toen hebben we in de stuurgroep ook een communicatieafspraken gemaakt rond de aanbesteding. Wie communiceert over de aanbesteding? Wij doen de aanbesteding, wij gaan daar niet andere partners over... Dat is een heel gevoelig proces hè. Ook met arbitrage als je niet oplet. Dus toen zijn er echt heel specifiek op het aanbestedingsdeel, op de aanbestedingsfase, communicatieafspraken gemaakt die we toen echt in de stuurgroep hebben laten bekrachtigen.

Nu we wat gedoe krijgen, heb ik daar (de gemaakte afspraken) laatst weer eens een keer naar teruggegrepen. Maar die kunnen we niet helemaal van toepassing laten verklaren op wat we nu doen. Maar wat we nu ook zien, is dat we heel veel moeite hebben om stukken die naar de openbaarheid gaan vanuit de gemeente en provincie, om die vooraf te zien te krijgen. Ieder heeft toch zijn eigen winkel; richting raad en richting de staten. En dan gaat het bij de gemeente nog redelijk goed, met name bij de staten zeggen we van 'laat ons meelesen. Dan weten we dat de boodschap goed is, uniform is.' Dat is een heel moeizaam proces.

#### **En waarom doen ze dat niet?**

M: Dat is toch vertrouwelijkheid, zeggen ze. Maar wij zeggen 'we zijn toch één, we werken toch samen?' Wij delen zelf wel alles. Ah, dan moet ik wel zeggen, een nota aan de minister is een privénota. Ik moet ook wel weer eerlijk zijn, die delen wij niet met de partners, omdat die ook niet in de openbaarheid in de Tweede Kamer komt bijvoorbeeld.

Maar een stuk dat uiteindelijk naar de statenleden gaat en dat dus de dag er na gelekt kan zijn naar een journalist... Dat is bijvoorbeeld gebeurd bij de raad. Dat was niet erg, want dat wisten we. En dan worden we de volgende dag gebeld van 'ik heb een stuk gekregen van een raadslid'. De journalist was heel eerlijk hè, hij zei gewoon van 'ik heb het stuk van een raadslid gekregen'. Hij zei er nog net niet bij wie. 'En uw naam staat erboven, kan ik u een paar vragen stellen?'

Daarom vinden wij het uiteindelijk wel heel belangrijk dat de stukken die bij staten- en raadsleden terechtkomen, dat wij vooraf in ieder geval kunnen meelesen en afstemmen. Kunnen discussiëren. Vooral bij de provincie is dat een moeizaam proces, dat zijn factoren van vertrouwelijkheid. Ik snap dat iedereen zijn eigen proces en zijn eigen regels heeft, maar je moet wel zo ver kunnen gaan om daar een klein deel eventueel van te kunnen *skippen*. Om de samenwerking succesvol te kunnen maken. Als je heel star aan je regels vast blijft houden, dan gaat het niet goed; je zit nu eenmaal in een samenwerkingsverband. Dat betekent dat je niet

altijd volledig je eigen beleid of je eigen regels erop los kunt laten. En dat stapje moet je wel net kunnen maken.



## Bijlage 9. Interview 4

### 1. Wat verstaat u onder zichtbaarheid?

E: Dat is een interessante vraag. Volgens mij is zichtbaarheid, denk ik, en dat doe ik even uit de losse pols, het feit dat anderen je zien. Dat betekent dus dat wat je doet, wat je tot stand brengt, waar je mee bezig bent, dat anderen dat herkennen. Dat anderen weten dát het gebeurt.

En dan zit er natuurlijk altijd iets aan vast van dat het ook mooi is als het iets positiefs is. En een soort argumentatie die je daarbij kunt geven. Maar dat is voor mij niet primair.

### 2. Hoe belangrijk vindt u het dat de burger weet welke rol(len) Rijkswaterstaat in uw project heeft?

E: Dat vind ik ook niet van primair belang. Wel is het goed als mensen weten dat Rijkswaterstaat een rol heeft. Dat er eigenlijk iets gebeurt waar Rijkswaterstaat bij is.

Ik moest meteen denken toen je de vraag stelde aan... Ik dacht even dat het die kant op ging, ik wil het toch even kwijt... Wij hebben omgevingsmanagers, ik ook met mijn project. En eigenlijk vind ik het een verschrikkelijke naam voor een belangrijke rol, die erg vanuit de interne organisatie is geformuleerd, maar waarvan de burger het idee heeft 'wat is dat?' En nog sterker, als je het vervolgens uitlegt, het overkomt alsof de omgeving zich laat managen. Dus daar zit een soort interne gerichtheid in. Zo van 'de wereld draait om ons.'

### In die zin is het dus wel belangrijk dat de burger weet welke rollen wij hebben?

E: Ja, maar ik heb liever dat ze weten wat we doen, dan te praten in rollen.

### 3. Hoe belangrijk vindt u het dat de burger weet wat de maatschappelijke meerwaarde van uw project is?

E: Dat vind ik wel belangrijk, want het is toch zo dat je iets doet. En het is toch wel heel vervelend als je niet zou kunnen uitleggen dat het ergens toe dient, hè. Het gaat natuurlijk toch om geld van mensen zoals jij en ik. Het gaat vaak om veel geld en dus is het wel heel belangrijk dat je goed kunt uitleggen dat dat ergens toe dient.

En of Rijkswaterstaat dat moet vertellen, of de gemeente, of de provincie... De ontwikkeling die ik zie, en dat is denk ik niets nieuws, dat zal je vaker gehoord hebben, is dat Rijkswaterstaat steeds meer een partner is. En misschien komt jouw vraag daar ook wel vandaan.

**Dat klopt. Maar er zit dus ook een stukje verantwoording in?**

E: Ja, dat vind ik wel. En, ja, is het dan niet belangrijk... Je kunt wel zeggen van 'Rijkswaterstaat is hier ook bij betrokken, maar wat doen ze nou precies?' Ja, ik denk dat dat ook wel een relevante en belangrijke vraag is, maar dat het begint bij het feit dat er iets gebeurt wat gedaan wordt door mensen, door partijen en dat je niks meer alleen doet in dit land. En dat je het samen doet. Ja, het woord samenwerking wordt zo vaak genoemd dat je denkt 'daar hebben we het weer', maar uiteindelijk is dat wel heel belangrijk.

**4. Wat levert zichtbaarheid uw project op?**

E: Nou, als ik het zou mogen beantwoorden, en dat mag ik hier, dan zou ik zeggen verantwoording afleggen. Je doet iets, het grijpt vaak in, hè... Laat ik het anders zeggen, misschien zijn we wel heel erg zichtbaar zonder dat we het zelf weten. Misschien moeten we wel zeggen, het zou goed zijn als we weten op welke manier we zichtbaar zijn.

**In de uitvoeringsfase van projecten bedoelt u dan?**

E: Ja, want als er een snelweg wordt aangelegd – mijn vorige project was een snelweg – ja, dan wordt je wel zichtbaar hoor. Je gaat dwars door het eigendom van mensen heen, dus er gebeurt wel wat.

Maar in het project waar ik nu in zit, Maaswerken, is dat veel minder duidelijk. Dat is echt een samenwerkingsverband tussen overheden. Dus de provincie, gemeenten en twee ministeries – EZ (ministerie van Economische Zaken) en I&M (ministerie van Infrastructuur en Milieu). En heel belangrijk: een groot deel van het werk wordt uitgevoerd door een heel groot consortium, bestaande uit aannemers en grindproducenten. Die aannemers en grindproducenten, zo hebben we dat met elkaar geregeld, die hebben eigenlijk de *lead*. Die zijn

ook in de regio veel bekender dan Rijkswaterstaat. En daar hebben we wel een worsteling, van hoe vertel je nou dat Rijkswaterstaat daar ook iets doet, om dit mogelijk te maken?

### **En hoe doen jullie dat?**

E: Ja, dat is best lastig. Wat we doen, is heel actief optrekken met het consortium dat van nature dus vooraan staat, omdat zij eigenlijk het werk doen. We zijn aanwezig bij bewonersavonden, informatieavonden. We zijn aanwezig bij bestuurlijke momenten, die organiseren we ook zelf, vaak samen met het consortium. Je doet het echt samen, waarbij de neiging bestaat dat het consortium voorop staat en wij een beetje de begeleiding zijn.

Ik heb daar persoonlijk niet zo veel moeite mee, maar wel als iedereen elke keer zegt van 'laat het alstublieft maar zien.' Dan is het ook nog in Limburg, hè, en dat zeggen ze in Den Haag. En als je dan zegt, kom eens een keer kijken, dan zeggen ze 'dat is wel ver weg.'

Wij willen bijvoorbeeld nu in het voorjaar de minister uitnodigen omdat wij een belangrijke mijlpaal hebben gehaald. Met het doel, de hoogwaterbescherming van het noordelijk deel van de Maas, hebben we een resultaat behaald.

### **Dat lijkt me een moment waarop je kunt laten zien wat je als Rijkswaterstaat doet.**

E: Ja, dat doen we dan ook. Daar schromen we ook niet om. Ook dan is het natuurlijk de kunst om het te laten lukken; de minister wordt vaak gevraagd. Maar dan zijn wij in de *lead*. En dan nodigen we uiteraard onze partners uit, maar is het een beetje ons feestje.

### **5. Hoe belangrijk is het om met uw project bij te dragen aan een zichtbaar Rijkswaterstaat?**

E: Ik denk dat het wel van deze tijd is, laat ik het zo maar zeggen. Dat je gezien wordt, wat ik net in het begin al als een antwoord gaf. Dat men weet dat je er bent. Dat er ook een soort beeld is van 'Rijkswaterstaat, daar doen ze goede dingen.'

Kijk, ProRail is zichtbaar, maar niet op een hele fijne manier. Dus in die zin is het, denk ik, heel belangrijk dat je van tevoren erover nadenkt als organisatie. A, het is belangrijk dat je zichtbaar bent. En B, dat je weet op welke manier je zichtbaar wilt zijn.

### **En dan zijn de projecten het gezicht van Rijkswaterstaat?**

E: Ja, ik denk dat dat zeker zo is. Wij werken met de mensen in de omgeving, wij kennen de mensen. Wij weten wie de spelers zijn. Samen met de communicatiemensen in de regio weten we wat er gebeurt in de omgeving. Dus ik denk dat het klopt als je zegt van 'de projecten zijn een beetje het beeld wat mensen hebben van Rijkswaterstaat.'

Ik weet niet hoe jij daar zelf over nadenkt? Als jij een bord ziet staan in een weiland, 'verbreding A12, Rijkswaterstaat werkt aan...', heb je dan het gevoel... wat voor beeld roept dat op hè?

### **Ik denk dat het voor de naamsbekendheid van Rijkswaterstaat goed is. Maar ik durf niet te zeggen dat de burger weet wat wij daar dan concreet doen.**

E: En ik weet niet of dat erg is. Ik begrijp wel wat je zegt, want ik heb ook weleens gezegd tegen mijn neefje die vroeg wat ik nou voor werk doe, dat bruggen ontwerp ofzo, dat deed ik toen. Nou, toen kwam hij een keer kijken op het werk. Toen was net de brug klaar. En toen zei hij 'is dat nou moeilijk, die strepen op het asfalt zetten?' Dus ja, wat doet Rijkswaterstaat hè?

Dus het besef van 'wij dragen bij aan' en dat is ook wel lastig... Maar wat dan? Ja, wij zijn 'opdrachtgever van'. Dat is toch minder sexy en moeilijker over te brengen ook hè.

### **6. Wat verwacht Rijkswaterstaat van u met betrekking tot zichtbaarheid?**

E: Dat vind ik een moeilijke vraag als ik het betrek op mijn project. Volgens mij heb ik dat ook gezegd toen je mij belde, dat wij nu samen met de hoogwaterbeschermingsprogramma's ook een project hebben en we nu samen met hen en met Ruimte voor de Rivier – ook een hoogwaterbeschermingsprogramma - en MEVO aan het nadenken zijn over hoe wij het product hoogwaterbescherming in Nederland beter kunnen communiceren. Beter laten zien.

Dat vind ik een hele concrete. En ik merk ook dat onze DG (Directeur-Generaal) zich daar ook hard voor maakt. Dat heeft misschien ook wel iets te maken met de relatie, dat de minister ook een verhaal moet hebben. Wat wij doen aan veiligheid, in de watersector, dat zij dat als één verhaal kan vertellen.

**Dus dat gaat voornamelijk om de grote projecten die voor Nederland relevant zijn?**

E: Zelfs internationaal, zou je kunnen zeggen. Ik heb nog eens een presentatie gegeven in Brussel, een paar maanden geleden. Over wat wij doen bij de grens-Maas, in het zuiden; het combineren van allerlei doelstellingen. En daar werd aandachtig naar geluisterd. Dus ja, dat klopt, grote projecten.

**En hoe gaat dat in de praktijk? Komt er bijvoorbeeld een beleidsnota?**

E: Er wordt een soort opdracht geformuleerd om dat te gaan doen. En vervolgens is er een sessie georganiseerd waar communicatiemensen bij elkaar zijn geweest van de verschillende programma's. En in ieder geval kennen ze elkaar nu en kunnen ze van elkaar dingen oppikken, kunnen ze met elkaar sparren. En er is toch een soort overkoepelend verhaal wat er dan gaat ontstaan, want op dit moment is het werk aan de veiligheid, maar je bent nooit klaar hè. Als dit klaar is komt het volgende weer, maar dat kan natuurlijk, denk ik, beter. De klimaatverandering is natuurlijk een aanjager. Het Deltaprogramma is daar ook uit voortgekomen.

**7. Waar of van wie komen deze verwachtingen vandaan?**

n.v.t.

**8. Hoe worden deze verwachtingen gecommuniceerd?**

n.v.t.

**9. Wat vindt u van deze verwachtingen?**

E: Ik denk dat het stimulerend is voor je eigen organisatie. Wat is er nou leuker dan anderen te vertellen over dingen waar je zelf heel blij van bent of waar je trots op bent? Dat je zoiets hebt van 'dit hebben we toch mooi geklaard, dit doen we toch goed.'

**Een soort ambassadeurschap.**

E: Ja, daar zijn wij van hè. Rijkswaterstaat is groot, we bestaan al ruim tweehonderd jaar. We hebben al veel meegemaakt. Volgens mij is dit ook een thema binnen RWS Next: waar gaat Rijkswaterstaat naartoe? In communicatieve zin is dat ook nog wel een uitdaging dan.

We zijn nu, dat is het beeld dat de buitenwereld heeft, toch een beetje nog de doener-achtige club die projecten doet en die zorgt voor wegen en waterwegen.

### **Dus meer de nadruk op het hoe en waarom, in plaats van alleen het wat?**

E: Ja, daar ben ik het helemaal mee eens. En vooral op het waarom dan hè. De verantwoording, daar hadden we het net al over. Waarom doe je het eigenlijk allemaal? Mooi dat er zo'n mooie snelweg ligt, mooi dat er een brug gebouwd wordt, mooi dat er een waterkering af komt. Dus ik denk ook dat communicatie als vak heel erg, maar dat weet je zelf beter dan ik, belangrijk geworden is.

### **10. In hoeverre bent u in staat om met uw project bij te dragen aan een zichtbaar Rijkswaterstaat?**

E: Ik denk dat we daar wel in zouden moeten kunnen slagen. Het initiatief om met Ruimte voor de Rivier in gesprek te gaan kwam ook bij ons vandaan. Ook omdat er via een soort omweg vanuit de DG werd gezegd van 'laat het publiek meer weten.' Ik weet dat Ruimte voor de Rivier – hoe moet ik dat zeggen? – dat in de genen heeft. Die doen dat op de een of andere manier makkelijker. Misschien omdat Maaswerken als eerste begonnen is, lang geleden al, en niet meer zo sexy is. Ruimte voor de Rivier, dat is ook een boegbeeld zal ik maar zeggen, die waren daar ook wel heel in. De voormalige HID (Hoofdingenieur-Directeur) van Ruimte voor de Rivier was echt van het vertellen, successen delen, het laten zien, de pers opzoeken.

### **En dat proberen jullie nu met Maaswerken ook te doen?**

E: Ja, dat proberen we ook te doen. Maar dan wel vanuit de samenwerking met Ruimte voor de Rivier en HWBP. Wat minder gericht op de landelijke pers en zo. Wel op de momenten die er aankomen, zo'n bezoek van de minister, dan weer wel.

En in Limburg, hoe gek het ook klinkt, daar weten de mensen het onderhand wel. Wat er met die Maas gebeurt. Daar heb je meer regionale aandacht via L1 (regionale televisieomroep), Limburgs Dagblad, enzovoorts.

**Bij de aanleg van de A2-tunnel maakt men bijvoorbeeld veel gebruik van lokale wethouders en de gemeente, om de omgeving te bereiken. Hoe zit dat bij jullie?**

E: Ik denk dat het niet vanuit communicatieoverwegingen zo georganiseerd is, maar het helpt wel. Het is aardig dat je dat zegt, ik heb ook bij de A2-tunnel gewerkt in de tijd van de bestuursovereenkomsten. Toen werd die organisatie op touw gezet. En de rol van Rijkswaterstaat is daar een van de partners, niet de trekkende rol. Het is ook geen Rijkswaterstaatproject.

De projectdirecteur is de oude directeur Stadsontwikkeling van de gemeente Maastricht. Die gaat dan wel niet over Rijkswaterstaat, maar die heeft wel ideeën over communicatie, dat is wel een drijvende kracht daarachter. Die heeft daar zwaar op ingezet. Er is daar nu een collega van mijn project, die was ingehuurd. Die inhuur ging niet door en zij is nu bij de A2-tunnel. Vorige week heb ik met haar gesproken en ik vroeg haar 'hoe gaat dat nou? Gaat dat anders?' Ze zei 'totaal anders! Ik ben heel operationeel bezig. Ik moet nu elke dag die tunnel in met een microfoon en een bandrecorder of mobiele telefoon. Mensen gaan interviewen, rapportages verzorgen.' Het is heel erg op het werk gericht en op de plaatselijke bevolking informeren.

Dus ik denk dat voor mij in dit gesprek centraal staat: nadenken over hoe je gezien wilt worden. Hoe mensen jou zien. Als je niks doet wordt je ook gezien, maar misschien niet op een manier die je verwacht of die je zou willen.

Ik denk bijvoorbeeld niet dat de mensen van de Noord-Zuid-lijn zich nu verloochenen ten opzichte van vroeger, maar ze hebben wel ingegrepen op de manier waarop ze communiceren. En dat heeft wel zijn vruchten afgeworpen.

**11. Waar blijkt dit uit?**

n.v.t.

**12. Hoe weegt u de communicatieadviezen (met betrekking tot zichtbaarheid) af die u krijgt van de omgevingsmanager of communicatieadviseur?**

E: Ja, hoe weeg je die af? Ik vaar wel een beetje op de adviezen die ze me geven. Het zijn wel mensen die goede ideeën hebben. Maar het gaat niet zomaar van 'hier heb je een nota en zeg

maar ja.’ Daar hebben we toch wel even een goed gesprek over. Om even te doorgronden van ‘waarom?’ En ik vind het ook belangrijk om te weten wat de risico’s zijn. Gaan we op dit moment wel of niet een interview geven?

### **13. Welke factoren spelen bij deze afweging de grootste rol?**

E: Timing. Ik moet ook altijd nadenken over wie vertelt het verhaal? Moet ik dat zijn? Moet dat onze eigen HID zijn in de regio? Is het iets bestuurlijks? Dat stemmen we vaak af.

Weet je wat het denk ik ook is? Ik denk dat een goede communicatieadviseur voor mij iemand is die weet wat er speelt. Dus die ook voelsprietten heeft, contacten heeft, gesprekken heeft met mensen die van belang zijn voor je projectomgeving. Laten we even het project centraal stellen.

Daar komt ook vaak de input vandaan. Het is twintig jaar geleden dat in Limburg de gebieden zijn overstroomd, in 1993-1995. Daar is toen een initiatief ontstaan om in december 2013 stil te staan bij de hoogwaterwerkinitiatieven die worden uitgevoerd. Dat is door communicatieadviseurs gezamenlijk opgepakt en daar is ook een tv-uitzending van gemaakt die uitgezonden is op L1. Eerst werd aan mij de vraag gesteld om daar geïnterviewd te worden en aan het debat deel te nemen. Maar ja, dan ga je wel even afstemmen: is dat de bedoeling of is het zo bestuurlijk, zo belangrijk, dat de HID zelf komt? Dat is uiteindelijk ook gebeurd.

En dan kom je een beetje in onze interne organisatie. Ik zie de projecten volgens mij ook zo: een project is een project. En een project gebeurt altijd ergens fysiek in het land, dáár is dus ook de omgeving waarmee je te maken hebt. En het is ook zo dat Rijkswaterstaat zegt ‘de belangen in de regio, de ogen en de oren, moeten in de regio zitten bij de regionale diensten.’ Dus bij onze HID hier. Dus op het moment dat er iets gecommuniceerd moet worden of zo, dat is voor mij al heel lang duidelijk, dan zitten de communicatieadviseurs van de HID aan de voorkant. Die zorgen voor de pers, die zorgen voor de vragen uit de pers. Wij staan ook in contact met de regio, maar onze *scope* is wat beperkter. We hebben misschien niet altijd in de gaten wat er nog meer speelt in diezelfde regio. Daar zit volgens mij de toegevoegde waarde van de regionale dienst zelf. Die hebben het overzicht.

Als ik de wethouder spreek over mijn project, en diezelfde wethouder is aan het *afdealen* met Rijkswaterstaat waar ik niks van weet, dan kan ik dat beter ook niet weten. Dan moet ik het daar ook helemaal niet over hebben. Maar ik laat wel weten dat ik een gesprek heb gehad. Of dat ik een gesprek ga hebben.



**14. Wanneer u een beslissing neemt over de rol van communicatie in uw project, wat is dan de doorslaggevende factor?**

n.v.t.

**15. Welke factoren, naast communicatie, spelen een rol bij het bepalen van de mate waarin u met uw project zichtbaar wil of kan zijn?**

E: Ik ben even aan het nadenken. Als je niet communiceert, hoe ben je dan zichtbaar?

**Zijn er factoren waardoor je ervoor kiest om meer of juist minder zichtbaar te zijn?**

E: Dat is de hele tijd, daar hadden we het net over. Qua timing komt het bijvoorbeeld niet zo goed uit. Even denken of ik wat voorbeelden heb. Een paar jaar geleden hadden we een situatie dat er ergens bij een van de projecten van de Maaswerken een olievlek dreef. Op een van de werklocaties. De vraag is dan: waar komt dat vandaan? Wat dan intern heel goed gebeurd, is dat er snel geschakeld wordt. 'Wat is er aan de hand?' Dat weten we niet precies. 'En wat doen we?' Want er kunnen vragen over komen. Als je daar geen antwoord op hebt... En wie gaat dan de pers te woord staan? In dit geval is dat goed gegaan, daar is ook op gecommuniceerd.

Een ander voorbeeld is als je ziet dat er vertraging in je project begint te komen. Dan kun je zeggen 'er is vertraging.' Ik heb met een van de communicatieadviseurs toen een gesprek gehad. Die zei tegen mij 'dat moet je toch vertellen?' Dan dacht ik bij mezelf 'ja, dat is misschien wel zo, maar wat moet ik dan vertellen?' Dat het vertraagt. Dan is de volgende vraag 'hoeveel?' Dat weet ik niet. Dus ik heb tegen haar gezegd dat ik het liever in één keer vertel en dan goed. En dus kwam het niet uit om het op dat moment te doen. Of dat een goede keus is, dat weet je nooit van tevoren, maar dat doe je wel bewust.

**Dan gaat het om de keuze tussen de boodschap in delen communiceren en de hele boodschap later verkondigen.**

E: Ja. En ik denk dat, eigenlijk weet ik dat ook wel, vaak de boodschap ook niet gehoord wordt. We hebben natuurlijk met de tunnelprojecten ook het een en ander te stellen. Dat je naar buiten

toe negatieve beeldvorming hebt, met het openstellen en tunnels dichtgooien. Dus daar wordt wel, zeg maar, strategisch mee omgegaan.

**En hoe zit het met de samenwerking zelf? Bijvoorbeeld het gunnen van contactmomenten aan partners?**

E: Met de Maaswerken doen we veel afstemmen met de provincie (Limburg). En daar wordt ook gesproken over elkaar informeren, over wat je van plan bent. Dus er speelt wat. Op het moment dat we dat naar buiten brengen of juist niet naar buiten brengen, weet dat. Als we dat doen en jullie krijgen vragen, verwijs dan door.

**En komt dat vanuit de communicatie? Of meer vanuit het projectmanagement zelf?**

E: Ik denk dat het beide voor komt. Het komt toch ook vaak wel vanuit het project omdat je gewoon weet dat dit gevolgen kan hebben. Het zijn gewoon mensen waarmee je werkt, die bij de provincie zitten bijvoorbeeld. En dan denk ik van 'ik moet die en die even bellen, dat die ook weet...' Zo doe ik dat dan.

**Korte lijstjes.**

E: Ja. Ik denk ook dat dat een van de belangrijke punten is als je het... Ik werk bij een landelijke organisatie, maar wat ik net al zei: de projecten zijn gewoon ergens in de regio. Dat je ook investeert en voldoende verankert in zo'n omgeving.

Ik vind dat ook van mijn rol binnen het project. Het zou niet goed zijn als je elke twee jaar op een ander project gaat zitten, want dan kennen ze je net en dan ben je alweer weg. Ik kan alleen voor mezelf spreken, maar ik denk dat dat een beeld is dat voor anderen ook geldt. Een jaar of vijf zit je toch wel op een klus. Nogmaals, projecten lopen lang. Mijn vorige project was de A4. Daar ben ik in 2007 begonnen, daar ben ik in 2012 weggegaan. Dat is in 2015 gereedgekomen, dus mijn opvolger heeft daar ook nog drie jaar aan gewerkt. Dus het is een beetje een evenwicht: wanneer zit er nog een uitdaging in, wanneer wordt het routine?

En anderzijds speelt ook mee dat, maar goed ik weet niet of dat relevant is, in de regio Limburg de mensen van de provincie en van de gemeenten en van Rijkswaterstaat elkaar allemaal kennen. Die wonen allemaal daar. En daar zijn carrières van tien jaar bij een project niet zeldzaam. Dat is een keuze.

**Dus de kwaliteit van de samenwerking is ook heel erg afhankelijk van personen.**

E: Ja, zeker. Dus toch even terug naar de beginvraag: wat is zichtbaarheid, hoe wil je gezien worden? Het feit dat mensen elkaar kennen is ook al iets van zichtbaarheid. Maaswerken kent men wel heel goed in Limburg, maar in Den Haag een stuk minder.

**Zou je dat graag anders zien?**

E: Nee hoor. Niet om Den Haag te *pleasen* of zo, maar ik ben wel gevoelig voor het feit van dat je zegt 'je doet werk en niemand weet het.' Dan denk ik 'ja, dat is eigenlijk wel jammer.' Dan doe je ook de mensen tekort die dat allemaal doen. Dan doe je het eigenlijk zelf met het *cluppie*.

## Bijlage 10. Interview 5

### 1. Wat verstaat u onder zichtbaarheid?

H: Meteen een mooie binnenkomer. Nou, wat is zichtbaarheid? Laat ik even een paar dingen noemen, improviserend. Dat omgevingspartijen, waar wij mee te maken, weten dat er een project is. Laat ik maar even heel elementair beginnen. Dus dat er een project A27 Houten-Hoopolder is. Wat dat project inhoudt, wat het doel is van het project en wat we daarmee beogen. Dat is denk ik één. Een belangrijke basis.

Twee is, denk ik, dat ook duidelijk is wat de rol en verantwoordelijkheid van Rijkswaterstaat daarin is. Dat ook duidelijk is wat je positie is. En bij wat project is, hoort ook dat je duidelijk uitlegt wat de doelstellingen van het project zijn. Nou, dat is denk ik een beetje de organisatorische kant, kun je verder uitwerken.

De andere kant, de andere component is dat zichtbaarheid ook betekent dat je met partijen aan tafel gaat zitten, met je stakeholders zoals we dat noemen, die een rol hebben in dit project. Dus dat jij laat zien aan die partijen dat je er bent, dus wat je beoogt, met relatie tot dat eerste. En dat zijn bij de A27 heel veel partijen: het zijn tien gemeenten, drie provincies en drie waterschappen. Het is een project van 45 kilometer, dus we hebben heel veel partijen. Als jij vragen wilt stellen dan ga er maar op in. Punt, ja laat ik het daar maar even bij houden.

### 2. Hoe belangrijk vindt u het dat de burger weet welke rol(len) Rijkswaterstaat in uw project heeft?

H: Vind ik heel belangrijk, dat is echt heel belangrijk. Het is ook heel lastig uit te leggen. Kijk, in dit project zijn we bezig met het opmaken van een ontwerp-Tracébesluit. Dat zijn begrippen die je kent, als je het niet kent moet je het even aangeven. Ontwerp-Tracébesluiten zijn eigenlijk de juridische basis om een project te realiseren. De minister stelt een ontwerp-Tracébesluit vast en dan ligt feitelijk het hele wegontwerp vast en besloten: breedtes, lengtes, dwarsverbindingen, geluidsschermen, natuur en landschap, alle milieueffecten. En dat geeft de organisatie duidelijkheid over wat we moeten gaan bouwen, maar het geeft ook rechtszekerheid naar burgers. Op basis van ontwerp-Tracébesluiten kun je bijvoorbeeld gaan onteigenen. Dus dat betekent dat we nu heel concreet met allerlei partijen aan tafel zitten, waaronder burgers, vanuit grondverwerving.

Daarbij is het altijd heel belangrijk om goed uit te dragen wat mijn rol is. Op informatieavonden en bij al die gemeenteraden leg ik altijd in het begin uit wat mijn ruimte is, dus wat de kaders zijn, en wat mijn rol is. Dus dat betekent dat ik altijd begin met: de minister heeft een voorkeursalternatief vastgesteld, en dat ziet er als volgt uit. We gaan daar en daar verbreden. En dat is mijn kader en ik heb de opdracht gekregen om daar een plan voor te maken. Dus je rol en positie daarin zijn heel erg belangrijk.

Het lastige daarbij is altijd dat dat voor mensen eigenlijk geen issue is. 'U bent toch die meneer van Rijkswaterstaat? Waarom komt er geen extra geld bij?' En dan kan ik zeggen 'dan moet u bij de minister zijn', dat zeg ik ook wel, maar daar hebben mensen vaak geen boodschap aan.

### **Die worden geconfronteerd met zo'n besluit.**

H: Nou ja, die zien mij als projectmanager als vertegenwoordiger van het Rijk. Kijk, het is altijd belangrijk om je rollen goed uit te leggen. De minister is de basis, in overleg met de Tweede Kamer stelt zij het geld vast voor een project, geeft ze de opdracht. En Rijkswaterstaat werkt dat uit binnen die kaders.

Ik kan niet als projectmanager met een zaal van 300 man, als zij vragen 'maar dan leg je er toch 40 miljoen bij en dan is het probleem toch opgelost?' Dat is mijn rol niet. Dus je moet altijd heel duidelijk zijn als je het hebt over zichtbaarheid wat je rol en positie is. En dat geldt niet alleen voor *projectscope* met geld en tijd, het geldt ook voor wet- en regelgeving. 'Waarom komen er hier geen geluidsschermen? Wij hebben overlast van het geluid.' Maar ja, wij hebben projectberekeningen gedaan en daaruit blijkt dat er voldaan wordt aan in de wet vastgelegde criteria. Daar komen dus geen geluidsschermen. 'Ja, dan moet de wet aangepast worden' zeggen mensen dan.

Of je kunt wel zeggen dat er geen geld is, maar het kabinet... Die vragen krijg je letterlijk over je heen, 'maar we gaan wel miljarden sturen naar Griekenland'.

### **3. Hoe belangrijk vindt u het dat de burger weet wat de maatschappelijke meerwaarde van uw project is?**

H: Dat kun je wel uitleggen. Dat kan ik uitleggen als projectmanager. En dat kan ik uitleggen door aan te geven wat het probleem is. Dat er files staan, hoe we dat gaan oplossen, dat het geld kost. En wat we dan kunnen aanbieden aan oplossingen. Dat doen we wel.

### **Hoe komt dat in de communicatie terug?**

HL: Dat komt ook in de communicatie terug. Er zijn allerlei communicatielijnen in zo'n project. Ik zit even te kijken of ik maar gewoon even vertel en dan moet jij maar kijken...

Wij hebben binnen het project A27, wat ik je net vertelde, te maken met tien gemeenten, drie provincies en drie waterschappen. Het project loopt nu een jaar of vier, vijf. De bestuurlijke adviesgroep, bestaande uit al die wethouders, gedeputeerden en waterschappen, wordt gevoed door een ambtelijk apparaat. En daar zitten weer al die ambtenaren in van al die partijen.

Daarnaast hebben we ook een maatschappelijke adviesgroep. En in die maatschappelijke adviesgroep zit de voormalige Kamer van Koophandel, TNN, alle natuur- en milieuorganisaties. Daar zitten, geloof ik, voor twintig partijen in.

Wat wij ooit gezegd hebben is het volgende: bij zichtbaarheid hoort ook een duidelijke rolafbakening en positiebepaling. We hebben ooit afgesproken dat Rijkswaterstaat verantwoordelijk is voor de uitvoering van de opdracht, de inhoud en het proces. 'En beste bestuurlijke adviesgroep, we willen graag feedback, maar adviseer ook de minister. Dus bent u het er niet mee eens of moeten er keuzes gemaakt worden die essentieel zijn? Geef dan je feedback aan ons, maar adviseer ook de minister; dat doen wij ook. En dat komt dan bij de minister bij elkaar.

Dus zichtbaarheid bestaat, nogmaals, uit verschillende niveaus. Die niveaus geven aan of het nou bij gemeenteraden staat, of aan bestuurlijke tafels. Ik maak bijvoorbeeld ook nieuwsbrieven en we organiseren klantenpanels. Er zijn allerlei communicatielagen.

### **Dat is een hele brede aanpak.**

H: Ja, er zijn allerlei communicatielagen. De eerste lag is die van de minister en de Tweede Kamer. Daar wordt ook gecommuniceerd over de A27. Op DG-Rijkswaterstaat-niveau (Directeur-Generaal; bestuurlijk niveau binnen Rijkswaterstaat) wat minder. Dan krijg je het projectniveau. Daar heb ik de bestuurlijke adviesgroep. Maar er zijn allerlei instrumenten, allerlei middelen, om zo op bestuurlijk niveau, alsook met burgers, alsook met gemeenteraden te communiceren.

En iedere keer is het belangrijk om in die zichtbaarheid je rol en positie te laten zien. Waarom kom ik hier? Wat kunt u van mij verwachten? En wat kunt u ook niet verwachten?

#### **4. Wat levert zichtbaarheid uw project op?**

H: Nou, in ieder geval dat je naar buiten toe laat zien dat we daadwerkelijk bezig zijn met het oplossen van de doorstromingsproblemen. Dat we zorgen voor een betere doorstroming; eindelijk gaat er eens wat gebeuren voor de automobilisten. Dat betekent ook dat als je dit goed organiseert - maar dat hebben we, denk ik, wel goed gedaan – dat op bestuurlijk niveau wethouders en gedeputeerden zich verbonden voelen met het project. En burgers. En bedrijven.

Wat dat vooral oplevert, is dat zij zien dat wij het probleem gaan aanpakken. En we betrekken ze ook bij oplossingen. Bijvoorbeeld bij lokale aansluitingen (aansluitingen van snelwegen op gemeentelijke wegen). En dat kan dan betekenen dat zij met creatieve ideeën komen die beter zijn dan onze eigen ideeën. En dat gebeurt ook. Dus er zijn allerlei lagen in de communicatie.

#### **En dan heb je het over draagvlak?**

H: Ja. Maar het gebeurt natuurlijk ook dat mensen het er gewoon niet mee eens zijn. En dat je dan ook weet van elkaar dat ik niet de ruimte heb om af te wijken en dat de ander het er niet mee eens is.

#### ***Agree to disagree.***

H: Ja, en dan zijn transparantie en duidelijkheid heel erg essentieel.

#### **5. Hoe belangrijk is het om met uw project bij te dragen aan een zichtbaar Rijkswaterstaat?**

H: Ja, ik moet even uitleggen wat wij doen. Wij hebben heel veel risico's bij zo'n project. Er worden dan allerlei risico-inventarisaties gedaan op allerlei invloeden. En die worden allemaal gescoord op tijd, geld, inhoud en imago. Vooral imagoschade vind ik belangrijk. Hoe meer imagoschade, dat is wat de ander van jou vindt hè, hoe minder draagvlak dat je hebt. Dus je moet zorgen dat je imagoschade heel beperkt is.

Maar dat vind ik een hele lastige, want als mensen vinden dat we heel duidelijk zijn in ons proces en in onze rol, dan kunnen ze het toch niet eens zijn met de oplossingen. En dan krijg je heel snel woorden als, en dat wordt ook echt gezegd, 'jullie kunnen je niet invoelen' of 'je hebt geen empathisch vermogen' of 'je gaat niet mee in onze oplossingen.'

**Omdat dat dat in die gevallen simpelweg niet kan?**

H: Ja. Ik zeg altijd 'je moet altijd onderscheid maken tussen drie componenten'. En die komen altijd terug. De inhoud. De inhoud is de organisatiestructuur, verantwoordelijkheden, je processen, maar ook de relaties die je hebt. En wat je natuurlijk nog weleens ziet is dat we van alles organiseren rondom de organisatie: structuren, rollen en posities, van alles, heel veel in de structuur. Je moet heel erg duidelijk zijn over verwachtingen: wat wel of niet. Kan ik dadelijk nog wel een voorbeeld van noemen.

Maar dan nóg zie je dat mensen als ze geen gelijk krijgen, om wat voor reden dan ook, misschien hebben ze wel gelijk, maar is er door wet- en regelgeving geen ruimte voor, dat ze zeggen die Rijkswaterstaat doet toch wat ze wil.

**En dat gaat dan natuurlijk ten koste van de relatie.**

H: Ja. Dus dit is een heel erg belangrijk onderdeel. En het is ook afhankelijk van de fase waar je in zit. Kijk, in zo'n project heb je eerst een verkenningsituatie (tekent een schematisch overzicht op papier). Wat is het probleem en wat voor oplossingen zijn er? Dan is het nog vrij abstract. We kunnen verbreden of we kunnen niet verbreden. Met drie rijstroken of met twee rijstroken.

Op een gegeven moment neemt de minister een besluit, dat noemen we het voorkeursbesluit, en dan gaan we dat heel gedetailleerd uitwerken. Bij dit project zie je dat je vooral op bestuurlijk niveau zit, met wethouders, gemeenten, provincies. Hier (wijst aan op papier) hebben we ook informatieavonden georganiseerd. Maar hier (wijst aan op papier) ben je heel erg gedetailleerd aan het ontwerpen. Hier kom je tegen dat een restaurant weg moet of dat een benzinestation wil uitbreiden maar dat niet kan. Dus hier komt het heel dicht bij individuele burgers. Moet ik weg, moet ik niet weg?

**Dat is heel specifiek qua problematiek.**

H: Ja. Dus zichtbaarheid en communicatie is ook iets wat je moet koppelen aan enerzijds in zijn algemeenheid, maar ook aan de fase waarin je als project in zit. Kijk we hebben bij dit project strategisch omgevingsmanagement. Die term zegt je wat?

**Ja.**



H: Nou, dat is eigenlijk wat voor een omgevingsmanagement hoort nu bij dit project? In het geval van het project de A27 Houten-Hoopolder dragen partijen niet financieel bij. Dus hebben wij een samenwerkingsverband? Ja, maar zij dragen financieel niet bij. Dus als zij wat willen wat niet past binnen de *scope*, dan is het helaas pindakaas. Bij de ring Utrecht hier, ik weet niet of je dat kent, daar heb je bijvoorbeeld een programma waarbij de gemeente Utrechtzelf financieel bijdraagt.

**Dan zijn de partners gelijkwaardig.**

H: Ja. En dit is meer een Rijksinfrastructuurproject waar geen financiële bijdrage bij zit vanuit de regio. Dus wij hebben ook gezegd vanuit het strategisch omgevingsmanagement 'we hebben vier keuzes.' Je kunt zeggen je informeert mensen niet, je informeert ze alleen, je laat ze participeren of je geeft ze ook nog zeggenschap. Wij zitten in dit project niet op zeggenschap. We zitten wel op participeren, maar binnen duidelijke kaders. Daar moet je ook heel erg helder in zijn.

**6. Wat verwacht Rijkswaterstaat van u met betrekking tot zichtbaarheid?**

H: Er heeft nog nooit iemand tegen mij gezegd hoe ik zichtbaar moet zijn. Ik moet wel zeggen dat het ook in mijn aard zit. Daarom ben ik ook projectmanager geworden, dat het hele proces...

Kijk, ik teken altijd dit plaatje (tekent een schematisch overzicht). Ik heb een project dat door drie regionale diensten wordt gedaan. Dan heb ik nog mijn opdrachtgever, en directeur, en HID, en DG, de minister, de Tweede Kamer. Dat zijn allemaal lagen die iets vinden. Ik heb de hele buitenwereld, wat ik net zei. We hebben 600 percelen die aangekocht moeten worden. De gemeentes, de burgers, gemeenteraden. Van alles zit hier. Dan heb ik mijn eigen organisatie, Rijkswaterstaat t h è, dus de beheerders, mijn kerngroepen, mijn adviseurs. En dan heb ik ook nog eens bureaus die inhoudelijk werk doen. Nou, wat ik altijd belangrijk vind is dat ik dit (wijst de verschillende onderdelen uit het getekende overzicht aan) kan verbinden. Dat doe ik vanuit mijn opdracht, vanuit mijn *scope*. Dat doe ik ook vanuit omgevingsmanagement.

Maar echt een opdracht over zichtbaarheid... Nou, je zou kunnen zeggen wat staat er in het ondernemingsplan 2015. Of de doelen die Rijkswaterstaat heeft en hoe landen die in het project.

**En binnen die kaders zoeken jullie de juiste weg?**

H: Ja. Het is ook een beetje *trial & error* hoor, met zichtbaarheid. En voor je relaties is het belangrijk in welke fase je zit.

**7. Waar of van wie komen deze verwachtingen vandaan?**

n.v.t.

**8. Hoe worden deze verwachtingen gecommuniceerd?**

n.v.t.

**9. Wat vindt u van deze verwachtingen?**

n.v.t.

**10. In hoeverre bent u in staat om met uw project bij te dragen aan een zichtbaar Rijkswaterstaat?**

H: Heel erg. Maar is zichtbaarheid hetzelfde als tevredenheid? Nee hè, dat is een oordeel? Ja... Ik vind zelf dat ik als projectmanager, en daar hebben we het ook wel over, te weinig bewust bezig ben om het project te positioneren vanuit zichtbaarheid. Welke boodschap wil ik uitdragen voor de A27? Zowel intern als naar buiten toe. Gaan wij ook zelf actief de pers opzoeken? Gaan wij ook uitleggen wat het inhoudt? Doen we dat proactief of wachten we af?

Ik vind, en dat zeg ik ook altijd, dat ik daarin te weinig communicatief ondersteund wordt. Communicatieadviseurs... Nee, laat ik het anders zeggen. We hebben een jaar of anderhalf geleden een bijeenkomst gehad over *branding* en *framing* en al dit soort woorden, rondom dit project. Wat wil je nou uitdragen? Wat is je boodschap? Wat is je visie? Hebben we het veel over gehad. Ik probeer op bijeenkomsten en informatieavonden ook uit te leggen wat nou de kern van dit project is. We lossen files op. Hoe lossen we die dan op? Dat doen we met zo weinig mogelijk geld.

**En dat is niet genoeg om je te kunnen profileren?**

H: De vraag is welke ruimte jij vanuit Rijkswaterstaat als projectmanager krijgt om het project te profileren.

**Wie bepaalt deze ruimte?**

H: Nou, er zijn ook lagen hè. De minister, de DG (Directeur-Generaal). In principe mag het niet zo zijn, dat gebeurt ook nauwelijks, dat een projectmanager zelf het initiatief neemt om zich te laten interviewen door een journalist.

Ik heb mij op een zomerdag laten interviewen over het knooppunt Hooipolder, een onderdeel van het project. En dat kwam omdat de journalist informatie wilde hebben, objectieve informatie. En toen hebben we gezegd 'ok, dan gaan we een gesprek organiseren'. Daar was een communicatieadviseur bij betrokken. Maar je krijgt dan natuurlijk niet allen vragen of je het project kunt uitleggen en wat je wilt bereiken, maar een journalist gaat ook altijd doorvragen op de randen.

**En dat kan gevaarlijk zijn?**

H: Want ik hoef maar drie zinnnetjes te veel te zeggen en ik loop de minister voor de voeten. Dus daar zit... De zichtbaarheid van Rijkswaterstaat is ook: hoe help je de minister? En hoe loop je haar niet voor de voeten? Maar tegelijkertijd wil je wél uitdragen wat jouw kwaliteiten zijn. Dus dat is wel...

Communicatieadviseurs, dat is ook altijd, ik weet niet of je daar iets van merkt, maar er is heel erg vastgelegd wie wat mag zeggen hè.

**Wat vindt je daarvan?**

H: Ik vind dat we weleens te angstig zijn daarin.

**Defensief dus, in plaats van proactief. En wat zie jij als ideale situatie?**

H: Ik ben een projectmanager die dat weleens doet. Natuurlijk overleg ik dat met mijn directeur. En dat ik kan zeggen 'nou, luister eens, dit is mijn lijn om het project zichtbaar te maken. En daar hoort bij dat ik op workshops, informatiebijeenkomsten en naar de pers toe veel meer uitdraag

wat de essentie van het project is.' Misschien doe ik het ook wel te weinig, dat zou kunnen. Misschien doe ik het ook wel te weinig.

Rijkswaterstaat is soms naar binnen gericht. En het begrip omgevingsmanager... We hebben het heel veel over omgevingsmanagement, maar omgevingsmanagement is er veelal op gericht dat het project goed gerealiseerd wordt.

#### **11. Waar blijkt dit uit?**

n.v.t.

#### **12. Hoe weegt u de communicatieadviezen (met betrekking tot zichtbaarheid) af die u krijgt van de omgevingsmanager of communicatieadviseur?**

H: Nou ja, ik overzie natuurlijk niet alle communicatieadviseurs en omgevingsmanagers... Laat ik het anders zeggen: ik heb vaak gesprekken gehad met communicatieadviseurs en dan ging het ook over capaciteit. En dan zegt de communicatieadviseur 'ik moet verschillende projecten aandragen.' En dan zeg ik 'maar ja, ik heb een communicatieadviseur nodig die voldoende tijd heeft'. Een adviseur die proactief kan denken en kan zeggen hier moet je op inspelen. Of hier moet je dit mee doen of hier moet je dat mee doen. Of misschien is het handig Hans, dat je naar buiten gaat, want daar en daar speelt wat. En ik vind ook dat het echt essentieel is dat dit eigen mensen zijn en geen inhuur-mensen.

**Dat klinkt vrij autonoom. Ik ging er namelijk van uit dat communicatieadviseurs en omgevingsmanagers naar jou toe komen met adviezen.**

H: Dat gebeurt ook.

#### **En hoe weeg je die adviezen dan af?**

H: In het geheel van inhoud en techniek, maar ook in relatie tot mijn rol en positie. Maar de algemene trend is denk ik, wat ik net zeg, dat men allemaal erg voorzichtig is.

Kijk, ik werk al langer bij Rijkswaterstaat en ik heb ook heel lang bij een gemeentelijke organisatie gewerkt. Ik vind zelf dat ik een goede band heb opgebouwd met wethouders en op gemeenteraden, informatiebijeenkomsten word ik, denk ik, wel vertrouwd dat ik het doe vanuit

de rol en positie die Rijkswaterstaat heeft. En toch vind ik zelf, en dat vindt mijn kernteam ook, dat ik nog eigenlijk meer mijn best moet doen om proactief naar buiten te gaan en het project te positioneren.

**En in dat laatste ervaar jij onvoldoende ondersteuning?**

H: Ja, dat vind ik wel ja. Dat heeft ook te maken met capaciteit en cultuur van de organisatie. Maar nogmaals, en dan gaan we even terug, misschien vindt de omgeving wel dat wij zichtbaar genoeg zijn, hè. Pas op, hè.

Kijk als je het hebt over zichtbaarheid: wij brengen 600 nieuwsbrieven iedere keer uit. En er gaat binnenkort een informatiekraant de deur uit, want we hebben allemaal informatiebijeenkomsten gehad en er wordt nu teruggekoppeld wat we gedaan hebben met al die wensen en eisen die overal op tafels gelegd zijn door burgers en bedrijven. Dus er wordt heel veel ingestopt. En komt er ook een quote bij van Hans Latour, want dat is een projectmanager hè? Die wat zegt en die mensen heel erg bedankt. Dus mensen kunnen wel zien wat het project is en wie dat zijn.

**Dus in principe krijgen ze wel de inhoud mee.**

H: Ja, want wij bieden het aan. Dus er wordt eigenlijk heel veel in structuur en in middelen gedacht om die omgeving te informeren. De relatiekant is daar heel erg belangrijk in. Hoe is de omgevingsmanager? Hoe is de communicatieadviseur? Wat voor types zijn dat? Hoe gaat de projectmanager naar buiten? Maar echt een beleid of een lijn om zichtbaarheid te meten, te peilen, of te verbeteren...

**Er is op corporate niveau bijvoorbeeld reputatieonderzoek.**

H: Ja, we krijgen in al die publieksrapportages iedere keer hoge scores: een 7 en 8. Ik lees ze allemaal, ja. Maar als jij vraagt over zichtbaarheid in samenwerkingsverbanden...

Kijk, wat wij bijvoorbeeld bij die nieuwskrant behoorlijk doen, is dat wij adviseurs van het project laten interviewen. We hebben vier hele grote bruggen en daar doen wij onderzoek naar. Of we die dingen kunnen hergebruiken. En dan proberen we echt wel om de mensen die dat onderzoek doen te laten uitleggen wat we doen. En waarom doen we dat? Om uit te leggen

dat het best allemaal complex is en om te laten zien hoe zorgvuldig we dat allemaal doen. En dat we er mee bezig zijn. De vraag is dan wie leest dat, hè?

**En wie leest dat?**

H: Nou, in ieder geval mensen die technisch-inhoudelijk wel geïnteresseerd zijn, denk ik. En de gemiddelde burger die kijkt toch meer van 'wat betekent dit voor mij?'

**13. Welke factoren spelen bij deze afweging de grootste rol?**

n.v.t.

**14. Wanneer u een beslissing neemt over de rol van communicatie in uw project, wat is dan de doorslaggevende factor?**

H: Ik vind heel erg dat ik transparant moet zijn. Duidelijk zijn over je verwachtingen. Dat is één. En twee, zo zit ik wel in elkaar, toch ook weer afwegen of ik hier wel of niet naar buiten mee moet gaan. Ook in relatie tot de rol en de positie van de minister.

**Dus wat het betekent voor de minister is uiteindelijk de doorslaggevende factor?**

H: Ja. En niet wat betekent het voor Rijkswaterstaat.

**15. Welke factoren, naast communicatie, spelen een rol bij het bepalen van de mate waarin u met uw project zichtbaar wil of kan zijn?**

H: Ik weet niet of dat een antwoord is, maar ik vind dat altijd erg belangrijk is dat ik zelf, maar ook alle anderen, zich kunnen verplaatsen in degene die de boodschap ontvangt. Dus als je het hebt over zichtbaarheid en communicatie is empathisch vermogen ontzettend belangrijk. En waarom zeg ik dat? Omdat als je het hebt over communicatie en zichtbaarheid, dan is dat vaak vanuit de invalshoek dat jij wilt communiceren. Niet wat die ander nodig zou hebben.

### **Erg zendergericht.**

H: Je kunt ook zenden, maar dat moet je wel doen vanuit de invalshoek van 'waar zou die ander behoefte aan hebben?' Dat gebeurt wel, maar soms te weinig. Bij onze informatieavonden bijvoorbeeld, daar gaan we van tevoren dan heel goed over nadenken, maar dan nog zie ik altijd van mogelijkheden tot verbetering.

### **En heeft de samenwerking met bijvoorbeeld gemeenten binnen dit project nog invloed op de zichtbaarheid van Rijkswaterstaat? Worden er bijvoorbeeld afspraken gemaakt over communicatie?**

H: Ik denk het wel. Maar wat je dan toch ook wel vaak ziet is dat er in die samenwerkingen ook spanning zit. Dus dat men in de besturen aan tafels het weleens geworden is, maar dat de achterbannen, bijvoorbeeld de gemeenteraden, door de politieke ontwikkelingen niet helemaal meegaan in wat er aan die tafels is afgesproken. Dus daar zitten weer die verschillende communicatielagen.

Daarom is het, denk ik, ook belangrijk om je goed vast te houden aan waar zit ik? Op welke laag zit ik? En wat zit daarachter? Kijk, ik kan wel met een wethouder afspraken maken, maar het is toch wel handig als ik me enigszins kan verplaatsen in zijn positie. Dat hij in de gemeenteraad zit en dat hij ook weer communiceert met de gemeenteraad. Dus wat je dan bijvoorbeeld ziet is, dat aan ons gevraagd wordt 'kun je het project nog een keer toelichten?' Maar tegelijkertijd heb ik afspraken gemaakt in het verleden met die wethouder over waar we nu staan. Wat wil ik daar mee zeggen? Dat er een bepaalde spanning kan zitten.

### **Wat kies je dan?**

H: Mijn eigen rol. En ik durf ook gewoon te zeggen, van 'ja, maar luister eens, uw wethouder zit hier in de bestuurlijke adviesgroep en die is toen meegegaan met het advies.' Waar de wethouder bij zit, bij de gemeenteraad.

De vraag is trouwens, nog even, waarom zou jij zichtbaarheid in projecten willen vergroten? In welke fase wil je dat doen? Kijk, als je gaat bouwen, dan wordt je heel erg zichtbaar. Want dan zien mensen aan asfalt en bruggen dat er wordt gebouwd en dat er van alles gebeurt. En wie is er dan zichtbaar? Is dat het project? Is dat Rijkswaterstaat? Of is dat de aannemer? Maar dan is de zichtbaarheid feitelijk. In de fase waar wij in zitten, daar gebeurt niks. Er gebeurt al jaren niks.

**Je kunt de projecten ook zien als een gezicht van Rijkswaterstaat.**

HL: Ik denk dat Rijkswaterstaat, de organisatie, dat dan bedoelt met bouwen. Maar als je in de planstudiefase zit en je bent nog aan het studeren enzovoorts, dan zou de zichtbaarheid minder belangrijk kunnen zijn. Dat zou kunnen, dat weet ik niet.

**Is er naast een verkennings-, plannings- en uitvoeringsfase ook een afsluitingsfase? Een soort evaluatie?**

H: Nou, dan krijg je natuurlijk nog dat het project intern moet overgedragen worden. Dan ga je weer de beheerfase in. Het is eigenlijk: de weg wordt beheerd, je gaat even iets bouwen en het komt weer terug bij het beheer. Daar zitten stappen in.

Wordt er veel geëvalueerd? Je bent verplicht een MER-evaluatie te doen. Maar op zichtbaarheid of communicatie... Zeg maar nee, daar wordt geëvalueerd op het moment dat zich een incident in de communicatie voordoet. Hoe is het nou zo gekomen? Tenminste, dat is wat ik zie hè, maar ik overzie maar een klein beetje hè. Waarom zou ik evalueren?

**Bijvoorbeeld om te zorgen dat opgedane kennis niet verloren gaat en in de toekomst bruikbaar is voor nieuwe projecten. Een soort kennismanagement.**

H: Ik ben zes jaar projectmanager, daarvoor ben ik altijd afdelingshoofd geweest. Ik vond dat ik van mijn HID best wel wat vrijheden kreeg. Ik werd op een gegeven moment benaderd door een gedeputeerde. Een aantal jaren geleden. Die zei 'we houden een CDA-congres in Brabant, wil jij wat vertellen over Rijkswaterstaat?' En wat dan? Wat denk je dat er dan gebeurt?

**Ik denk dat ze er binnen Rijkswaterstaat niet om stonden te springen.**

H: Ja, ik heb het wel gedaan. Uiteraard in afstemming met mijn baas, met de HID. Daar is toch een briefje gegaan naar de minister. Ze hebben uiteindelijk wel ingestemd. Maar dat had, denk ik, meer te maken met mijn persoon misschien.

En wat ik daar uitgelegd heb, is: wat is Rijkswaterstaat nou? Welke rol hebben wij nou? Waar gaan wij over en waar gaan wij niet over? Hoe moet je de verhouding zien met de minister? Welke projecten hebben wij? We hebben toen wel afgesproken dat er geen politieke vragen



gesteld zouden worden. Dus het kan wel. Terwijl, als ik zou vragen van: 'er is volgende week een VVD-congres in Utrecht. Beste DG, misschien is het verstandig als ik daarheen ga om mijn project toe te lichten. Wat vindt u daarvan?' Dan zou hij nee zeggen.

#### **Omdat de minister van de VVD is natuurlijk.**

H: Oké. Dan CDA, of natuur- & milieuorganisaties, of bedrijvenverenigingen. Wat je wel altijd ziet, hè... We zijn ook weleens bij de gemeenteraad van Gorinchem geweest, die hebben dan themabijeenkomsten. En de wethouder die vraagt 'Hans, kun je eens toelichten waar je nu staat? Waar sta je nu? En waar ga je heen?' En je legt gewoon netjes uit hoe het in elkaar zit en je laat ook zien dat het complex is, want het is complex. Dan zeggen mensen naderhand 'potver, ja, ik wist niet dat het zo in elkaar zat'.

#### **Dus je zet hiermee in op de relatie en zorgt hiermee voor draagvlak?**

H: Ja. En, kijk, Rijkswaterstaat investeert al jaren heel veel in omgevingsmanagement. Het is ontzettend belangrijk, maar iedere keer zie je weer: hoe doen we dat? We moeten het anders doen, we moeten het beter doen. Ja, maar dan denk ik, wat gaat er dan niet goed? Natuurlijk worden er fouten gemaakt. Überhaupt het woord 'omgevingsmanager'...

Als ik nou naar buiten kom en ik moet zeggen 'ik ben omgevingsmanager.' Bij de gemeente of bij burgers. 'Managet u dan de omgeving of zo?' De functie is wel nodig hè, de rol is belangrijk. En natuurlijk, ik heb ook een hele goede omgevingsmanager die dingen goed kan neerzetten, goed kan vertellen en naar buiten kan uitdragen. Maar als je het hebt over zichtbaarheid en samenwerking dan denk ik dat de buitenwereld nog steeds zoiets heeft van 'nou Rijkswaterstaat doet projecten, dat is complex, mooi.' Net als op de open dagen. Dan vinden mensen het allemaal mooi en indrukwekkend enzovoorts. Maar 'omgevingsmanagement'... Het is ook altijd de vraag wie er aan omgevingsmanagement doet bij Rijkswaterstaat? Ja, wij allemaal. Wie moet er politiek-bestuurlijk gevoelig zijn? Ja, wij allemaal.

Misschien iets anders nog. Wat ik zelf altijd een heel lastig dilemma vind is dat je als projectmanager je je eigen mijlpalen en doelen hebt, dat is het project, maar de omgeving zit veel meer in de proceskant. 'Wij hebben toch een besluit van de minister? We gaan nou toch een OTB voorbereiden?' En dan zegt de omgeving 'ja, jullie hebben wel bijeenkomsten georganiseerd, maar nu besef ik pas waar het om gaat.' En dan zeg ik 'ja, maar ik moet wel door.' 'Ja, maar wij willen extra bijeenkomsten met bewonersverenigingen.'

### **Hoe pak je dat aan?**

H: Nou ja, ik ben projectmanager dus ik moet toch proberen te zorgen dat ik die mijlpalen haal. Ja, hoe pak ik dat aan? Door op een gegeven moment ook te zeggen 'we organiseren geen bijeenkomsten meer'. Dat vind ik lastig, want eigenlijk zou ik het nog een keer aan die mensen willen uitleggen.

Dus misschien moet je nog beter bij het begin van het opstarten van zo'n project nadenken over communicatie en zichtbaarheid. Hoe bouw je dat op? En dat is misschien ook wel de rol van de omgevingsmanager en de communicatieadviseur. Zo van, 'toentertijd hebben we een communicatieplan gemaakt voor het project', maar je moet iedere keer blijven peilen, blijven peilen.

### **Maar zij zijn dus wel vanaf het eerste moment betrokken?**

H: Ja, in ieder geval de rol. Persoonlijk verandert dat natuurlijk weleens. Bij de start is een communicatieplan gemaakt, en een stakeholdersanalyse, tenminste dat gebeurt over het algemeen wel.

### **In jouw visie moet dit communicatieplan gedurende de uitvoeringsfase bijgehouden worden?**

H: Ja, bijgehouden. Zijn er ontwikkelingen? Moeten we het bijstellen? Hoe stellen we het dan bij?

### **En dat gebeurt nu onvoldoende?**

H: Te weinig expliciet. Wij zetten nu ook heel veel op de markt. Het ingenieursbureau wat nu het OTB maakt, ondersteunt ons ook in de communicatie. Maar goed, dan krijg je daar weer blijkaar allerlei problemen. Die zeggen van 'ja maar dit hebben we afgesproken, we moeten toch nog een extra bijeenkomst organiseren'. Ja, goed, dat kost dan 10.000 euro.

Kijk, het is eigenlijk een soort, aan de ene kant, zichtbaarheid vraagt flexibiliteit en anderzijds een project vraagt meer *scope*, geld, duidelijkheid.

## Bijlage 11. Interview 6

### 1. Wat verstaat u onder zichtbaarheid?

B: Dat zichtbaar is dat Rijkswaterstaat een belangrijk aandeel heeft in Markerwadden. Dus dat het uitstraalt op Rijkswaterstaat. We lopen risico, maar dat óók het succes een deel van Rijkswaterstaat is.

En zichtbaar is natuurlijk ook heel letterlijk dat de naam van Rijkswaterstaat overal op zit. Maar ook in de eer en de artikelen, zeker op communicatiegebied; dat dat ook bekend is.

### 2. Hoe belangrijk vindt u het dat de burger weet welke rol(len) Rijkswaterstaat in uw project heeft?

B: Ja, de burger is één doelgroep, maar dat zou niet eens mijn belangrijkste zijn. Ik vind het belangrijker dat het hele bestuurlijke circuit, dus de overheden, provincies, gemeenten, marktpartijen en aannemers, zien dat wij ook dit soort dingen doen.

### 3. Hoe belangrijk vindt u het dat de burger weet wat de maatschappelijke meerwaarde van uw project is?

B: Dat is wel belangrijk, maar ook daar denk ik dat we niet eens zozeer voor de burger doen. Bij Rijkswaterstaat praten we eigenlijk zelden over 'de burger'. Bij de wegen is het bijvoorbeeld makkelijker, daar praten we over 'de gebruiker'. Dat is een term die, denk ik, dan beter past.

En in dit geval, voor het Markermeer, daar heb je ook gebruikers. Dat is ook met wie wij het meeste te maken hebben. Je hebt de recreatievaart, vissers, natuurliefhebbers. En voor hen vind ik het dus belangrijker.

### 4. Wat levert zichtbaarheid uw project op?

B: Een beetje eer en imago. Dat mensen denken van 'goh, doet Rijkswaterstaat dat ook?' Dus ook lof, 'wat fijn dat ze dat doen.'

### **Speelt draagvlak een rol?**

B: Ja, ook draagvlak, maar ook iets extra's denk ik. We gaan dan echt een beetje trots naar de recreatievaart toe met de boodschap 'kijk eens wat voor moois we voor jullie doen. Er komt een nieuw eilandje bij waar je heen kunt zeilen en aanleggen, we zorgen voor een haventje.'

Ook de natuurliefhebbers, wat een nieuwe doelgroep voor ons is en waar we nog niet zoveel voor doen. We zorgen ook voor een plek waar je naar vogeltjes kunt kijken.

### **En die 'nieuwe' boodschap is dan het meest belangrijk?**

B: Ja, maar dan denk ik dat imago dus ook belangrijk is. Ik heb zelf heel veel op informatieavonden gestaan. Zeker tien à vijftien jaar terug was Rijkswaterstaat een beetje de boeman die de wegen verbreedde. Alsof we dat zelf ook allemaal bedacht hebben. Dan probeer je te zeggen dat de minister besloten heeft en wij zorgen dat het gebeurt.

Maar dat je dit (Markerwadden) kunt doen, is veel leuker. Dan sta je veel leuker op zo'n avond, in plaats van dat je moet uitleggen dat je een weg komt verbreden.

### **5. Hoe belangrijk is het om met uw project bij te dragen aan een zichtbaar Rijkswaterstaat?**

B: Ja, dat vind ik dus belangrijk. En vooral ook om dat brede pallet te schilderen. Ik denk dat dat ook vooral belangrijk is. Markerwadden is eigenlijk een klein projectje in de Rijkswaterstaatskring, van 50 miljoen. Maar we worden toch heel veel genoemd op managementconferenties en in nieuwsbrieven. En waarom? Omdat het iets anders is.

### **6. Wat verwacht Rijkswaterstaat van u met betrekking tot zichtbaarheid?**

B: Dat dit goed bekend is. Natuurmonumenten zelf timmert hier heel veel mee aan de weg en daar hobbelen wij lekker in mee. Zij doen dat om hun leden tevreden te stellen, met de boodschap 'moet je kijken wat we voor jullie allemaal doen, mede met jullie lidmaatschapsgeld.' Ik ben zelf ook maar snel lid geworden van Natuurmonumenten toen ik dit project kreeg.

En daar liften wij behoorlijk in mee. En we merken dat we nu anders benaderd worden. Ik doe nu een ander project en als ik zeg 'ik werk samen met Natuurmonumenten in Markerwadden', dan heb ik meteen al een soort weerstand overwonnen. Ze denken vaak van 'jij bent toch van Schiphol-Amsterdam-Almere (SAA is een programma van Rijkswaterstaat), van die wegverbredingen, doe je ook dit soort dingen?'

Ik denk dat er een beeld is van Rijkswaterstaat... Op die avonden komen niet de weggebruikers die zeggen dat het fijn is dat wij die weg verbreden, maar er komen altijd de mensen die last hebben van geluidshinder of van de weg.

### **Hoe zorgen jullie ervoor dat Rijkswaterstaat voldoende naar voren komt in de communicatie van Natuurmonumenten?**

B: Nou, ten eerste vragen we dat aan Natuurmonumenten en maken we afspraken dat ze ons altijd noemen. Maar we doen het vooral samen. Dus veel presentaties, bijvoorbeeld bij de provinciale staten in Flevoland, hebben we samengedaan. Dus met de woordvoerder van Natuurmonumenten en de woordvoerder van Rijkswaterstaat, dat ben ik vaak. Maar bijvoorbeeld op scholen doen wij het dan weer vaak en bij bijeenkomsten en op congressen doen we het vaak weer samen. We zijn zelfs op het World Water Forum in Zuid-Korea geweest, daar kom je anders niet als Rijkswaterstaat. Dit was wel zó bijzonder dat ik mee mocht om daar een deelpresentatie te geven.

### **Hoe werd de presentatie ontvangen?**

B: Heel veel mensen in het buitenland vinden het een beetje maf dat we geld aan dit soort dingen besteden. Heel veel landen in de wereld hebben last van water. Ofwel een tekort, zoals in het Midden-Oosten ofwel te veel, zoals de overstromingen in Bangladesh en India. En dan zeggen wij dat we 50 miljoen stoppen in een eiland zodat de vogels er kunnen landen. Bij sommige landen viel dat heel vreemd, vooral bij Afrikanen. Die vonden dit hobbyisme en hadden meer het idee van 'maak dat geld aan ons over, wij doen er nuttiger dingen mee.'

### **7. Waar of van wie komen deze verwachtingen vandaan?**

B: Die komen heel veel vanuit het project zelf. Ik heb natuurlijk wel hulp en ondersteuning van de communicatieafdelingen binnen Rijkswaterstaat. Die toetsen zelfs de meest simpele dingen als papier met Rijkswaterstaat-logo, bouwborden die geplaatst worden, enzovoort. We zijn net heel boos geworden op Arcadis, die een rapport uitbrachten over de Markerwadden waarbij ze deden of het hun plan was. Er stond helemaal niet bij 'in opdracht van Rijkswaterstaat', enzovoort.

Dus dat is vooral de communicatie van Midden-Nederland die meekijkt. En die hebben dan weer contact met de bestuursstaf. Persberichten gaan bijvoorbeeld bij allebei langs. Natuurmonumenten maakt de persberichten en dan controleren onze communicatiemensen of wij er misschien niet te weinig in voor komen, of teksten eventueel aangepast moeten worden, enzovoort.

**8. Hoe worden deze verwachtingen gecommuniceerd?**

n.v.t.

**9. Wat vindt u van deze verwachtingen?**

B: Ik denk dat het heel goed is dat we intern bij Rijkswaterstaat hebben gezegd dat we meer aan verbreding moeten doen. Ik moest zelf een managementpresentatie geven op de nieuwjaarsconferentie. Iedereen weet nu ook wat Markerwadden is. Het project is veel bekender dan het gemiddelde project van Rijkswaterstaat, mede door het unieke karakter. En dat benadrukken we en dat gebruiken we ook.

**10. In hoeverre bent u in staat om met uw project bij te dragen aan een zichtbaar Rijkswaterstaat?**

B: Ik denk dat we daar heel goed in staat zijn. Dit project krijgt veel publiciteit. Bij de opening in september stonden we bijvoorbeeld in elke landelijke krant. En Rijkswaterstaat werd overal genoemd. Dus het beeld dat er een natuureiland gemaakt wordt, in opdracht van Rijkswaterstaat, dat is toen heel goed naar buiten gekomen. En bij heel veel mensen blijft, denk ik, hangen dat Rijkswaterstaat niet alleen van die weg en van die dijken is, maar ook van zand opspuiten.

**11. Waar blijkt dit uit?**

n.v.t.

**12. Hoe weegt u de communicatieadviezen (met betrekking tot zichtbaarheid) af die u krijgt van de omgevingsmanager of communicatieadviseur?**

B: Ik heb altijd de neiging om dat als adviezen te zien. Ten minste, in het project had ik wel altijd de neiging om mijn eigen stempel erop te drukken. Bijvoorbeeld door het niet te doen of door het net anders te doen. Het is uiteindelijk wel een advies.

Dat komt vooral omdat ik vaak in een bemiddelende rol zat. Dan wilde Natuurmonumenten bijvoorbeeld iets anders. De doelgroep van Natuurmonumenten is hun leden, wij hebben andere doelgroepen. Dus dan kreeg ik bijvoorbeeld vaak hele strikte eisen van de bestuursstaf: dit mag er niet in, dat moet er juist in. En dan moest ik het vaak een beetje afzwakken. Zó ging ik het gesprek met Natuurmonumenten niet in, dan zei ik 'we zouden graag dit en dit er wel of niet in zien.'

**13. Welke factoren spelen bij deze afweging de grootste rol?**

B: We hebben altijd een gezamenlijk belang geconstateerd, maar daarnaast ook eigen belangen. En dat is zelfs een paar keer geëscaleerd; dat de partijen het volledig anders zien. Veiligheid is zo'n onderwerp. Bij ons (Rijkswaterstaat) moet alles superveilig zijn. Op zo'n eiland moeten er het liefst bordjes staan met 'verboden toegang' erop, want het is er een beetje moerasachtig. En Natuurmonumenten wil het liefst dat hun leden het kunnen bezoeken. Dus dat soort spanningen had je vaak wel. Dit probleem is bijvoorbeeld opgelost door wat stevige houten schotten te plaatsen en door bordjes te plaatsen met 'pas op'.

En geven en nemen speelt heel sterk. Wij zijn vanuit Rijkswaterstaat heel eenduidig: dit zijn onze regels en zo moet het. En in zo'n samenwerking, dat hebben we zelf ook moeten leren, is het toch vaak meer geven en nemen.

**Waarom kun je niet zeggen: wij zijn de grootste betaler, dus wij bepalen wat er gebeurt?**

B: Nee, dat wordt vaak niet geaccepteerd door de andere partners. Die zien zichzelf als partners, ondanks dat ze misschien wat minder geld in leggen.

In dit project was het van tevoren ook wel afgesproken dat Natuurmonumenten de initiatiefnemer was. Zij leveren bijvoorbeeld de omgevingsmanager en brengen de persberichten uit. Met andere projecten kan het anders zijn, met als achterliggend idee 'hier voelen wij ons meer verantwoordelijk, dus hier doen wij het.'

### **Waarom is in dit project voor deze benadering gekozen?**

B: Omdat zij (Natuurmonumenten) de initiatiefnemer zijn. Zij kwamen met het hele plan en zij vroegen ons om mee te helpen. Dus wij zijn als partner ingeschoven. Het zou anders kunnen zijn bij bijvoorbeeld Ruimte voor de Rivier. Dat we zeggen 'wij gaan dit en dit doen. Natuurmonumenten, komen jullie ons bijstaan? Jullie hebben meer natuurkennis.'

Het is toch wel een beetje zo dat je in samenwerkingen een primaat nodig hebt. Iemand die de eerste kapitein speelt. En voor communicatie was dit zonder meer Natuurmonumenten, maar bijvoorbeeld naar aannemers toe zijn wij dat. Aannemers kunnen nooit Natuurmonumenten bellen en vragen om meer geld, dan moeten ze bij ons zijn.

### **14. Wanneer u een beslissing neemt over de rol van communicatie in uw project, wat is dan de doorslaggevende factor?**

B: Bij ons is het altijd het imago van de minister. Dat staat altijd bovenaan. Het is altijd onze angst dat in de Tweede Kamer iemand naar onze minister gaat roepen 'wat hebt u nou gedaan?' Een beetje ProRail-achtige toestanden. Dus dat is het belangrijkste.

### **Dit kun je zowel positief als negatief zien: voorkomen dat er dingen mislopen, maar ook positieve dingen vieren.**

B: Dat klopt. Eén van die punten waar we wat ruzie over hebben gehad, is het bezoek van Kamerleden. Natuurmonumenten haalt graag Tweede Kamerleden naar het project, dan krijgen ze ook politieke steun en dat is goed voor hun imago. Wij (Rijkswaterstaat) hebben daar hele grote moeite mee; wij mogen daar zelf nooit aan meewerken. Iedereen is altijd doodsbang dat je iets verkeerd zegt en je Kamervragen krijgt. 'Ja, ik hoorde Viveen zeggen toen we op de boot zaten, dat het eigenlijk een beetje uit de hand gelopen is of zo.'

En dan kreeg ik dus ook altijd adviezen om het niet te doen: 'haal hier geen Kamerleden heen.' Dan zei ik tegen Natuurmonumenten dat ze het bij ons liever niet zagen. En dan zei Natuurmonumenten vervolgens 'we doen het toch, het is voor ons belangrijk.' Dus dat is ook echt zo'n punt waar we van meet af aan verschillende visies hadden. We hebben dit opgelost door ons er verder afzijdig van te houden.



**15. Welke factoren, naast communicatie, spelen een rol bij het bepalen van de mate waarin u met uw project zichtbaar wil of kan zijn?**

B: In het begin was voor ons het samenwerken heel belangrijk. We hadden in ons OP (Ondernemingsplan 2015) staan dat we meer wilden gaan samenwerken, dat Rijkswaterstaat steeds meer samenwerkt met overheden. Bij Ruimte voor de Rivier bijvoorbeeld met Politie Gelderland-Midden, met de gemeente Nijmegen, met Waterschappen.

Maar dit (Markerwadden) was de eerste samenwerking met een NGO, dus een eigen organisatie. En daar hebben we zelf veel publiciteit aan gegeven, met als boodschap 'zie je wel, we willen graag samenwerken én kunnen ook goed samenwerken.'

**En de succesvolle samenwerking bij Markerwadden wordt binnen Rijkswaterstaat meegenomen naar de toekomst?**

B: Ja. Ik had net een telefoontje van Natuurmonumenten voor een gesprek bij Jan-Hendrik Dronkers (Directeur-Generaal Rijkswaterstaat). Dus Marc van den Tweel, de baas van Natuurmonumenten, gaat volgende week op bezoek bij Jan Hendrik Dronkers. En het thema is hoe we in de toekomst meer kunnen samenwerken, omdat het nu zo goed is gegaan. Rijkswaterstaat zou gebruik moeten maken van de kennis van Natuurmonumenten en andersom.

Natuurmonumenten heeft in dit project gemerkt dat Rijkswaterstaat voor sommige dingen heel handig is, bijvoorbeeld in het omgaan met aannemers. Maar wij (Rijkswaterstaat) hebben toch ook gezien dat als je echt iets voor de natuur wilt doen en over natuurbeheer nadenkt, dan is Natuurmonumenten toch echt een hele goede adviseur.

**Is er naast samenwerken nog een andere factor die van invloed is op de zichtbaarheid van het project of Rijkswaterstaat?**

B: Ik denk dat persoonlijke uitstraling en imago ook een rol speelt, maar dat staat misschien een beetje buiten jouw vraagstelling. Ik merk bijvoorbeeld dat het voor mezelf heel goed is dat ik met Natuurmonumenten heb samengewerkt. En dat merken andere mensen die in ons team zitten ook, zelfs de directeuren. Als er een succes is, dan zijn er heel veel vaders, dus die gebruiken het nu allemaal.

**Hoe zag het voortraject eruit van het project?**

B: Dat heeft niet lang geduurd. We waren als Rijkswaterstaat al bezig met het Markermeer. Dat meer gaat dood en we hadden zelf al een prijsvraag uitstaan voor ingenieursbureaus om met een oplossing of leuke ideeën te komen.

En toen heeft Natuurmonumenten gebruik gemaakt van het moment en gezegd dat ze ook een idee hadden. Er was net een zandmotor aan het strand gemaakt. Hun idee was om van het slib een mooi eiland te maken. Daarbij speelt ook een rol dat Natuurmonumenten altijd een beetje kijkt naar de het succes van de Oostvaardersplassen, dat van Staatsbosbeheer is. Dus zij kwamen met een initiatief en eigen geld en wij hebben hun initiatief overgenomen, er zelf wat geld bij in gestopt en zijn het samen gaan doen.

Het heeft, denk ik, een jaar geduurd om van het oorspronkelijke idee naar een overeenkomst te komen. En dat is heel snel hoor, vaak duurt dat nog veel langer.

## Bijlage 12. Interview 7

### 1. Wat verstaat u onder zichtbaarheid?

E: Zichtbaar is voor mij dat mensen weten wat je doet. En die mensen kun je, wat mij betreft, onderverdelen in verschillende doelgroepen. In communicatietaal gezegd. En daar zitten dan wel verschillende vormen van zichtbaarheid aan.

Als het gaat om de mensen die in deze regio reizen of hier doorheen, naartoe of vandaan, dan vind ik qua zichtbaarheid vooral belangrijk dat ze weten dat er bijvoorbeeld nu een probeeraanbod is voor een spitsbus van Amersfoort naar de Uithof. En dat je vijf gratis kaartjes kan krijgen, dat je de bus kan uitproberen en dat er daarna een vervolgaanbod is. Dus dat is die zichtbaarheid, meer met onze acties.

Die reizigers hoeven van mij niet te weten dat er een Beter Benutten-programma is, of dat er een programma is dat Beter Benutten heet. Wat ik bij die mensen belangrijk vind is dat ze op een bepaalde manier bewuster gaan kiezen over hoe ze reizen. En dat ze weten dat er aanbiedingen zijn. Dus dat is één vorm van zichtbaarheid. En daar maak ik me eigenlijk het minst zorgen om, want daar is ons hele communicatieapparaat op ingericht, zeg maar. Daar gaan we voor, want dat is ook onze manier om onze resultaten te bereiken. Onze resultaten worden uitgedrukt in spitsmijdingen, dus daar sturen we heel erg op.

Maar zichtbaarheid is ook dat aan de ene kant de mensen die ook met Beter Benutten bezig zijn in andere regio's zien wat we doen. En aan de andere kant dat ook de mensen binnen Rijkswaterstaat zien wat we doen. En dat is dan Rijkswaterstaat Midden-Nederland, daar zit ik, maar eigenlijk heel Rijkswaterstaat-breed. Dat ook zij zien wat we doen en daar heb ik twee redenen voor. De ene is dat wij binnen Rijkswaterstaat Midden-Nederland samenwerking met gemeenten en provincie en gemeente Amersfoort heel belangrijk vinden. Dus ik wil laten zien dat wij hier gewoon een heel goed voorbeeld hebben, waarbij we goed aan de weg aan het timmeren zijn. Het is gewoon belangrijk dat andere mensen dat ook weten. Zoals we hier met een gezamenlijk projectteam of programmateam werken, dat gebeurt nergens. Ik weet niet of jij het al eens bent tegengekomen?

### **Ik weet dat sommige projecten een eigen organisatie oprichten.**

E: Klopt, en ze communiceren in sommige gevallen ook vanuit een gezamenlijk merk. Je hebt aan de ene kant het consortium van aannemers en dat zit vrij dicht tegen de overheid aan, maar

volgens mij zijn het wel Rijkswaterstaat-teams die dat aansturen. Maar dat weet ik ook niet helemaal zeker, of daar in die projectteams ook iemand van de gemeente en een provincie in zit.

**En jullie willen met Beter Benutten een voorbeeld van een succesvolle samenwerking zijn?**

E: Klopt. En dat is zoals ik zei: je hebt aan de ene kant de Beter Benutten-gemeenschap, dat zit in 12 regio's. In Maastricht zit bijvoorbeeld Maastricht Bereikbaar. Dat is ontstaan door de werkzaamheden aan de A2. Dat is wel een team waar mensen van Rijkswaterstaat en provincie en gemeenten in zitten, volgens mij. Dus dat is ook een samenwerkingsverband dat heel erg vergelijkbaar is met dat van ons. Maar ik denk dat het voor ons als regio belangrijk is dat we binnen die Beter Benutten-gemeenschap duidelijker laten zien van 'nou, dit doen we.' En niet om onszelf nou zo op de borst te slaan, maar wel om te laten zien van 'ja, zo kan het ook.' En zo zijn wij bezig en als je er meer over wilt weten, kom vooral langs!

Zoals wij dit samenwerkingsverband hebben, ik durf bijna te beweren dat je dat in het droge niet tegen komt. Behalve bij Maastricht Bereikbaar en De Verkeersonderneming in Rotterdam, dat is opgezet door de wegbeheerders plus de haven. De Verkeersonderneming is een zelfstandige stichting, dus zij zijn qua organisatievorm meer geformaliseerd. En daarin werken ook mensen van Rijkswaterstaat bijvoorbeeld. En ik denk ook van provincie en gemeente. Alleen het gehalte externe mensen is wat extremer dan bij ons, want wij hebben bijna alleen eigen mensen vanuit de moederorganisaties. Ze zijn al wel langer bezig dan wij, en meer geprofessionaliseerd.

Maar dat zijn in het 'droge' de enige samenwerkingsverbanden waar ik van weet. In het natte heb je dat gewoon meer: Ruimte voor de Rivier, de hoogwaterbeschermingsprogramma's. En dat zijn allemaal verschillende manieren van samenwerken. En daarin kun je heel goed zien wat er gebeurt als je bijvoorbeeld de zak met geld hebt. En welke rol je hebt als je niet de zak met geld hebt, maar wel een regietaak. Dus die varianten heb je allemaal.

**Ook al heb je de zak met geld, dat maakt het niet per se makkelijker om eisen te stellen, bijvoorbeeld op het gebied van zichtbaarheid van de organisatie.**

E: Ja, maar volgens mij is in het hoogwaterbeschermingsprogramma, want DGB, (Directoraat-Generaal Bereikbaarheid, de beleidsdirectie bij het ministerie) is de beleidskern. Die heeft de zak met geld. En die geeft óf het geld aan Rijkswaterstaat om dingen uit te voeren volgens de

taken óf die geeft het geld aan andere overheden. Volgens mij is bij het hoogwaterbeschermingsprogramma het geld naar de waterschappen gegaan en niet naar Rijkswaterstaat; daar heeft Rijkswaterstaat dus een veel spannendere rol en daar zitten ze veel beter in die samenwerking. Dus in het 'natte' heb je meer varianten met 'waar zit het geld, waar ligt de regie?' En dan krijg je dus vanzelf een wat meer gelijkwaardigere rol, want Rijkswaterstaat heeft toch ook de neiging om te roepen wij weten het gewoon het beste dus geef ons die zak met geld en wij doen het wel even allemaal. Maar in dit soort programma's, net als in Beter Benutten, kunnen we dat dus niet.

## **2. Hoe belangrijk vindt u het dat de burger weet welke rol(len) Rijkswaterstaat in uw project heeft?**

E: Eerlijk gezegd, maar dit is mijn persoonlijke mening hoor, ik weet niet of dat een Rijkswaterstaat-mening is, maar dat vind ik niet zo belangrijk. Ik vind het signaal dat wij hier samenwerken eigenlijk belangrijker, en dan denk ik ook meer als burger. En ik vind dat je dat als burger eigenlijk ook wel mag verwachten van de overheid.

En weet je, natuurlijk werken we altijd samen, zeker als je weer bijvoorbeeld naar 'infra' kijkt: we leggen een snelweg aan en er is bijvoorbeeld een kruising waarbij snelweg en gemeentelijke weg elkaar raken. Dan werken we prima samen; dat stemmen we af en dat komt altijd goed. Dat soort dingen komt altijd goed. Maar het gebeurt nooit dat we aan de voorkant denken van 'hoe gaan we nou samen deze problemen überhaupt oplossen?' En dat hebben wij hier wel gedaan. We hebben gezamenlijk de probleemanalyse gedaan. En samen betekent dus de mensen op het gebied van noem het maar op: fietsen, spitsmijden, belonen-achtige dingen. En aan de voorkant zijn we samen opgetrokken om te kijken hoe we nu denken dat we deze problemen het beste kunnen oplossen.

## **En daardoor gaat Rijkswaterstaat iets meer naar de achtergrond en komt Beter Benutten als 'merk' naar de voorgrond?**

E: Ja. En dan gebruiken we niet Beter Benutten als merk, maar Goed op Weg, om het nog even ingewikkelder te maken. Dus dit is het merk waarmee we communiceren. En dat is dan ook juist omdat dat voor reizigers gewoon veel aansprekender is dan Beter Benutten. En Beter Benutten als programma houdt ook weer op. Ik hoop wel dat er dan nog steeds dingen verder blijven gaan.

Ik weet niet hoeveel ervaring je er mee hebt, maar ik vind dat bijvoorbeeld wegbeheer heel erg de neiging heeft om naar zijn eigen areaal te kijken. Zo van 'dit zijn mijn wegen en daar moet ik voor zorgen en wat daarbuiten gebeurt, boeien.' Ja, en dat is gewoon jammer, want automobilisten die storen daar zich niet aan. Geen enkele reiziger weet precies van 'dit is een stukje van een provincie en nu ga ik naar een gemeentegebied.' Als je maar van a naar b kunt komen.

### **3. Hoe belangrijk vindt u het dat de burger weet wat de maatschappelijke meerwaarde van uw project is?**

E: Nou, dan het project op zich misschien *an sich* nog niet zo, maar dat er bij, zeg maar burgers, stom woord, maar bij iedereen, maar dat er daar een bepaalde notie gaat ontstaan. Net zoals bij dat 'nieuwe werken', weet je wel, dat je de notie krijgt van 'werken kan ook anders.' Dat je dus een bepaalde notie krijgt van 'reizen kan ook anders.' En als we nou met zijn allen iets bewuster reizen dan lossen we een aantal problemen op.

### **4. Wat levert zichtbaarheid uw project op?**

E: Weer die onderverdeling hè. Hoe zichtbaarder voor reizigers, hoe meer resultaat.

### **En resultaat is dan het aantal spitsmijdingen.**

E: Ja. We hebben bijvoorbeeld nu één project, waarbij we op de A28 aanpassingen doen aan de infrastructuur. Hierdoor kunnen de bussen in de spits over de vluchtstrook rijden. Dat mag alleen maar met bepaalde veiligheid, weet je wel, dus je hebt daar bepaalde infrastructurele randvoorwaarden voor nodig. En dat kan nu. De bus rijdt al een tijdje op de vluchtstrook, maar nu hebben we ervoor gezorgd dat dat blijvend is.

Die bus die rijdt van Amersfoort hier naar de Uithof (gebied in Oost-Utrecht). Hier zitten vier enorm grote werkgevers. En we hebben via die vier werkgevers alle werknemers een bericht gestuurd met de boodschap 'joh, je kan nu die bus gaan uitproberen, je krijgt gratis vijf kaartjes om die bus uit te proberen'. Nou, daar moet je aan denken aan het type projecten wat we doen. En dit is dan vaak gekoppeld aan infrastructuur, maar dat is niet altijd zo. Met zulk soort dingen houden we ons bezig.

## **5. Hoe belangrijk is het om met uw project bij te dragen aan een zichtbaar Rijkswaterstaat?**

E: Ja, ik denk dat dat voor Rijkswaterstaat heel erg belangrijk is. En ik denk ook dat je wel kunt zien, als je geïnteresseerd bent, dat dit komt van een samenwerkingsverband van overheden. De overheden werken hier met elkaar samen en Rijkswaterstaat is daar natuurlijk een onderdeel van. Het zou natuurlijk te gek voor woorden zijn als Rijkswaterstaat daar niet in zit. En ik denk dat het een heel goed signaal is als je kunt laten zien dat je hier samen in optreedt en samen probeert bereikbaarheidsproblemen aan te pakken.

En nog even over jouw vorige vraag over hoe belangrijk die zichtbaarheid is: dat is een ander verhaal. De manier waarop we in dit project dingen aanpakken, dus met gedragsverandering en niet zozeer infrastructurele manier door meer asfalt. Maar we proberen juist op een andere manier bereikbaarheid een beetje binnen de perken te houden. Het is de bedoeling dat die aanpak gaat landen in de organisaties. Dus dat we op die manier blijven werken, ook nadat dit programma is afgelopen.

Dus het is ook duidelijk vanuit het ministerie de opgave om dit te verankeren in de lijn. En daarom is het heel belangrijk dat we én zichtbaar zijn binnen Rijkswaterstaat én binnen provincie én binnen gemeente. Zodat je dan kunt laten zien 'zo werken we nu en, ja, zo moeten we in de toekomst ook gaan werken.' Dus daarom is die zichtbaarheid binnen Rijkswaterstaat zo belangrijk en daarom had ik het er gisteren met mijn afdelingshoofd over. Niet zo zeer ter eer en meerdere glorie voor mezelf, maar meer van 'ik heb toevallig ook die verankeringsklus, daar ben ik een trekker van.' Dus ik denk van 'ja, hoe krijg je dat voor elkaar? Door te laten zien wat je doet.'

## **En hoe doe je dat?**

E: Nou, dat doe ik dus nog veel te weinig. Ik denk door overal de verhalen te gaan vertellen. Verhalen van wat je aan het doen bent. En zoeken. Heel proactief strategisch gaan zoeken naar de plekken waar je je verhaal kunt vertellen. En door wie. Want ik kan wel mijn verhaal vertellen, maar ik had laatst een gesprek met een directeur en ik liet hem ook deze plaatjes zien (wijst naar schematisch overzicht op tafel). En toen zei hij 'wat gaaf! Weet de rest van Rijkswaterstaat dit al?' Toen zei ik 'nee, ik heb zoveel tijd nodig om hier dit programma draaiende te houden en al die ballen in de lucht te houden.' En toen heb ik hem uitgenodigd om een keer hier te komen. Dus dat ga ik begin volgend jaar doen en dan hoop ik dat hij een van de ambassadeurs wordt.

Dus ik ben mijn strategie aan het uitdenken, maar ik heb hem nog niet helemaal. Ik ben van plan om hier met mijn communicatieregisseur ook eens even om de tafel te gaan zitten, van 'joh, dit moeten we gaan aanpakken, hoe gaan we dat doen?'

#### **6. Wat verwacht Rijkswaterstaat van u met betrekking tot zichtbaarheid?**

E: Dat weet ik eigenlijk niet eens, of ze dat van mij verwachten... Ik weet niet of Rijkswaterstaat zo goed in is om daar... Ik heb wel een verankeringsklus, ja, dat klopt. Niet dat ik die in mijn eentje kan hoor. Ik ben nu heel erg aan het zoeken en ik ga binnenkort met het management en DT in gesprek over hoe we dat nou moeten doen. Wat is daar voor nodig? En wie kan het beste wat doen? Want juist ook in ambassadeurs en voortrekkersrollen zijn zij heel belangrijk.

#### **Vanuit Rijkswaterstaat zijn er dus geen concrete verwachtingen?**

E: Nou, dat wil ik niet zeggen. Weet je wat ik denk, en ik weet niet zo goed hoe jij daar tegenaan kijkt, maar binnen Rijkswaterstaat is de cultuur meer als volgt. Als je op een bepaalde manier moet werken van 'nou jongens we zeggen nu gewoon dat we op deze manier moeten werken, we zorgen dat er een richtlijn komt en een handleiding en een weet ik veel wat. En dan moet iedereen het maar gaan doen op deze manier.' En niet dat er nou heel hard met een stok wordt geslagen, maar het is toch wel een beetje dat idee, van 'we zeggen gewoon het moet en dan moet iedereen het maar braaf gaan doen. En de meeste mensen zijn ook best wel heel braaf.

#### **Rijkswaterstaat selecteert mensen toch juist mede op 'eigenwijsheid'?**

E: Ja, dat is waar. Dit wordt wel heel filosofisch, maar ik heb een keer een lezing gehoord van iemand en die karakteriseerde de cultuur van organisaties. En die zei dat Rijkswaterstaat een kruising is tussen een familiebedrijf en het leger. En ik denk dat daar wel iets in zit hoor. Mensen zijn heel loyaal en werken heel hard. Heel veel mensen gaan toch gewoon *in the end*, zelfs na reorganisaties, gewoon aan het werk. Er ontstaan geen muiterijen of zo, maar het is wel zo dat als je zegt van 'dit is de werkwijzer aanleg en zo moet je het doen' dat iedereen zijn eigen variant verzint.

We hebben bijvoorbeeld één IPM-model. Dit model geeft aan hoe we projecten aansturen. In alle projectteams wordt dit alleen anders ingevuld, maar we werken wel braaf met



het IPM-model. Zo kijk ik er een beetje tegen aan. Maar ja, ik ben benieuwd wat jij allemaal gaat horen.

Het is trouwens ook typisch een Rijkswaterstaat-oplossing om ergens een kader voor te willen maken. Het is een hele blauwe organisatie. Maar toch, als je heel erg in een helikopter gaat hangen dan zie je een club waarbij, in ieder geval vroeger overal vlaggen wapperden. Nu zijn ze wat minder herkenbaar omdat ze allemaal dat Rijkslogo hebben he. En je ziet auto's rondrijden, en je ziet bootjes liggen, en je ziet mensen die aan het werk zijn, en je ziet wegen bouwen, je ziet bouwactiviteiten, en mensen met water. Het zijn van die types met laarzen aan, die Nederland veilig houden. Het is best wel één beeld, denk ik.

**7. Waar of van wie komen deze verwachtingen vandaan?**

n.v.t.

**8. Hoe worden deze verwachtingen gecommuniceerd?**

n.v.t.

**9. Wat vindt u van deze verwachtingen?**

n.v.t.

**10. In hoeverre bent u in staat om met uw project bij te dragen aan een zichtbaar Rijkswaterstaat?**

E: Ik denk dat dit voor Beter Benutten echt nog niet zo makkelijk is. Als je kijkt naar onze naamvoering is dit niet het uiteindelijke plaatje; het uiteindelijke plaatje wordt Goed op Weg. En dan is Goed op Weg een samenwerkingsverband waarbij Rijkswaterstaat wordt genoemd als een van de vijf, volgens mij met een logootje erbij. Dus aan de ene kant kun je zeggen dat Rijkswaterstaat in alle communicatie-uitingen die we doen terugkomt, zowel papier als digitaal, maar het is wel expres klein. We gaan vooral vanuit Goed op Weg communiceren.

Juist omdat we het als overheden zo belangrijk vinden om de onderlinge samenwerking uit te stralen, gaat het ten koste van de individuele zichtbaarheid. En dat is ook gewoon een

gevecht wat we hebben gevoerd. Want heel veel communicatiemensen en perswoordvoerders van bestuurders waren daar niet blij mee.

Maar, en dat is dan ook wel weer grappig, als je het hebt over zichtbaarheid vind ik dat je doelgroep gewoon heel erg belangrijk is. De mensen in deze regio die aan verkeer en vervoer werken, dat is natuurlijk aan de ene kant een beperkte groep, dat zijn ambtenaren en bestuurders, daarbinnen wordt je zichtbaarheid natuurlijk wel veel groter. Als je daar laat zien dat wij als Rijkswaterstaat op een lekkere manier samenwerken met de provincie en de gemeentes en zij zijn daar mee tevreden, dan is dat natuurlijk een onwijze plus. We hebben ook nog een dossiertje waar het iets minder lekker loopt, dus het is heel gaaf als je hier positief mee kunt scoren.

En daarnaast heb je eigenlijk iedereen die in verkeer en mobiliteit werkt. Dus dat zijn ook de ambtenaren die hier zitten, de afdelingshoofden, de managers en de bestuurders. En dat is een hele belangrijke doelgroep. Dat is heel flauw, want dat zijn dus niet de burgers, maar met die mensen blijven we tot in lengte van dagen samenwerken. En je moet het samen doen.

#### **11. Waar blijkt dit uit?**

n.v.t.

#### **12. Hoe weegt u de communicatieadviezen (met betrekking tot zichtbaarheid) af die u krijgt van de omgevingsmanager of communicatieadviseur?**

E: Nou, ik heb hier in mijn team communicatiemensen zitten, in team Communicatie & Gedragsverandering. De communicatieregisseur die hier op zit is echt heel erg goed. Wat zij doet is aan de ene kant proactief de lijnen uitzetten die goed zijn voor dit programma. En die komt ze af en toe bij mij checken, maar zij is zo rete-goed dat het gewoon altijd prima is. En zij zorgt daarmee voor draagvlak bij de moederorganisaties. Dus zij zit regelmatig met de perswoordvoerders van de bestuurders en de communicatieadviseurs van de moederorganisaties aan tafel om hen ook mee te nemen in het verhaal. En dat is wel heel bewust om draagvlak te krijgen.

Het is trouwens geen besluitvormend orgaan, dus die communicatieadviseurs hebben het niet voor het zeggen. Maar je moet ze natuurlijk wel meekrijgen, dus we kunnen niet overal dwars gaan zitten en niet doen wat ze zeggen. Dan schieten we onszelf in de voet natuurlijk. Het is het Nederlandse polderen ten voeten uit.

### **13. Welke factoren spelen bij deze afweging de grootste rol?**

E: Eerlijk gezegd is het nog niet zo vaak aan de hand geweest, dus dit is wel een heel goede vraag. We hebben wel een paar keer meningsverschillen gehad. Dan bedenken wij eerst wat goed is voor het programma, wat goed is voor de regio en wat goed is voor het samenwerkingsverband. En dan probeer ik het te toetsen bij de bestuurders. Want ik vind het ontzettend belangrijk om van hen te horen wat zij ervan vinden.

Ik snap wel dat communicatieadviseur gewoon een hele moeilijke baan is, want je wordt ervoor betaald om namens die bestuurder te denken. En je hebt natuurlijk tijd om het wel af te stemmen met die bestuurder, maar ook lang niet altijd. Dus het is best wel een spagaat waar je in zit. Maar ik spreek liever een bestuurder zelf dan iemand die namens een bestuurder denkt. Dus ik zorg vooral voor mijn ingangen bij bestuurders, zodat ik het ook daar kan checken en polsen.

### **Dus de mening van de bestuurder is de zwaarstwegende factor?**

E: Ja. En voor elke bestuurder, want ik heb zes bestuurders, heb ik op ambtelijk niveau ook over de hele breedte een adviseur van die bestuurder. Dus dat is voor mij meestal de eerste ingang om heen te gaan. Ik haal gewoon bij verschillende mensen informatie op. En ik probeer dus uiteindelijk zoveel mogelijk die bestuurders te laten besluiten.

### **14. Wanneer u een beslissing neemt over de rol van communicatie in uw project, wat is dan de doorslaggevende factor?**

E: Dat bepaal ik niet zelf; dat bepaal ik samen met de mensen van communicatie en de projectmanagers. Het is eigenlijk ook gewoon evident dat de rol van communicatie een hele belangrijke is, juist omdat we een gedragsbeïnvloedingsprogramma zijn.

Dus ik noem deze mensen ook niet communicatiemensen, maar de communicatie- en gedragsbeïnvloedingsclub. Traditioneel denken veel mensen bij communicatie aan de interne communicatie en een persbericht. En de normale, externe communicatie naar buiten toe. Maar dat is bij ons niet. Bij ons zit het in elk project verweven: we willen een bepaalde gedragsverandering, hoe gaan we dat dan doen? En daar hebben we een tienstappenplan voor. Doelgroepen identificeren, ze proberen te benaderen, een probeeraanbod doen, ze proberen tot bepaalde dingen te verleiden, dan vasthouden, feedback geven, vervolgaanbod. Dus we hebben een uitgebreide strategie daarvoor. En die staat in elk project eigenlijk centraal.

**En dit tienstappenplan is de ‘vertaling’ van de rol van communicatie?**

E: Ja, maar we hebben natuurlijk ook gewoon de normale, standaardcommunicatie van naar buiten treden met persberichten of andere dingen. En ook hoe loopt de planning. En de communicatie naar de doelgroepen die we net al noemden, we hebben alle doelgroepen en we denken overal over na.

**Zoeken jullie ook zelf het publiek actief op? Bijvoorbeeld door evenementen te organiseren.**

E: Ja, dat gaat wel komen. Volgens mij gaan we in januari iets met een café bus doen die op een P+R-terrein staat. Om daar de mensen te verleiden om een kopje koffie te drinken en eens wat meer van die P+R-gebruik te maken. Omdat we denken dat dit ook auto's uit de spits haalt.

Volgens mij is het de bedoeling dat we half januari daar de boel feestelijk gaan openen. En dat is een moment om inderdaad vooral persaandacht te krijgen, om een stuk in de krant te krijgen, om een bestuurder in het zonnetje te zetten. Dat zijn eigenlijk de redenen waarom we dat doet.

**15. Welke factoren, naast communicatie, spelen een rol bij het bepalen van de mate waarin u met uw project zichtbaar wil of kan zijn?**

E: Monitoring en evaluatie. En dat heeft weer heel erg te maken met het kunnen meten en aantonen wat de resultaten zijn. Je hebt gewoon resultaten nodig om te laten zien dat je een deuk in een pakje boter slaat. En nu zitten we nog erg aan de voorkant van het programma, maar je moet gewoon kunnen laten zien wat de effecten van het programma zijn.

**En deze resultaten zijn voornamelijk de spitsmijdingen?**

E: Ja. We hebben nu al een effect van een paar honderd man die kaartjes aan het uitproberen zijn. Dus dat wil ik ook met de communicatieregisseur bespreken, dat je dat ook al als resultaat naar buiten kunt brengen.

En hierbij wordt ook ons eigen programmateam een belangrijke doelgroep, want ze zijn ook als team bezig geweest met ‘waar krijgen wij nou energie van? Wat vinden wij nou belangrijk in dit programma?’ Naast de spitsmijdingen die natuurlijk als resultaat gelden. En dat is vooral als we zichtbare resultaten hebben, dat is iets wat ons bindt.

### **Successen vieren.**

E: Ja. En gedragsverandering is natuurlijk heel ongrijpbaar. Kijk, als je een weg aanlegt, dan kun je trots aan het einde van de dag over je lap asfalt staan uitkijken, maar dat kunnen wij niet.

En als je de ervaringen in Beter Benutten 1 meeweegt, dan blijkt dat je wel berekenen dat er spitsmijdingen zijn, maar je het op de weg nauwelijks ziet. Je ziet nu door de economische groei dat het verkeer enorm aantrekt en dat de file enorm stijgt in percentage. Dus dat is een van de achilleshielen van deze hoek van werken.

### **Hoe meten jullie deze spitsmijdingen?**

E: Het is voor een groot deel op basis van enquêtes en onderzoeken. We zijn nu bezig om een panel te vullen. Het streven is om daar 10.000 mensen aan deel te laten nemen en daar gaan we enquêtes onder houden. Ik weet niet of het randvoorwaardelijk is dat je in de provincie Utrecht woont, wel dat je hier op de een of andere manier heen, vandaan of doorheen reist. Dus dan ga je door middel van de goede onderzoeksvragen die resultaten proberen te meten.

Maar een klein deel zit ook wel letterlijk in de zichtbare spitsmijdingen. Dat zit meer in het bedrijfsleven, want dat speelt ook een grote rol in dit programma. En ik weet vanuit Beter Benutten 1 dat het bedrijfsleven heel erg op CO<sub>2</sub>-reductie zit. Dat is een van de dingen die hen bindt, vanuit verschillende redenen. En als je als bedrijf je CO<sub>2</sub>-uitstoot wilt reduceren, dan is het heel handig om je wagenpark aan te pakken. Dat is vaak een lekkere klapper, niet altijd natuurlijk, het hangt van je bedrijf af. Maar we zien bijvoorbeeld bij Capgemini, dat was in de Beter Benutten 1-periode, dat er veel minder autoritten zijn gemaakt. En dat kun je daadwerkelijk zien doordat mensen minder die autoritten declareren, maar wel bijvoorbeeld van hun Ov-kaart gebruik maken. Dat zijn echt een-op-een aantoonbare spitsmijdingen.

### Bijlage 13. Codeerschema

Vraag	Interview	Samenvatting relevante fragmenten	Labels
1	1	Rijkswaterstaat werkt aan project, waar het jouw domeinen raakt, rekbaar begrip, niet per se profileringsdrang.	Koppeling project-RWS, definitie, projectinhoud, projectexposure, interne zichtbaarheid
	2	Mate waarin wat je doet gelinkt wordt aan Rijkswaterstaat.	
	3	In uitvoering bouwcommunicatie, zo positief mogelijk daglicht, koppelt aan einddoel van project, positieve lading.	
	4	Dat anderen je zien, dat anderen weten dat het gebeurt, mooi als het iets positiefs is, soort argumentatie.	
	5	Dat omgevingspartijen weten dat er een project is, wat project inhoudt, wat doel is, wat we daarmee beogen, de rol en verantwoordelijkheid van Rijkswaterstaat daarin, positie, doelstellingen van project, met partijen aan tafel zitten, laat zien dat je er bent.	
	6	Dat Rijkswaterstaat een belangrijk aandeel heeft in Markerwadden, dat het uitstraalt op Rijkswaterstaat, succes is deel van Rijkswaterstaat, dat de naam Rijkswaterstaat overal op zit, eer, artikelen.	
	7	Dat mensen weten wat je doet, verschillende doelgroepen, verschillende vormen van zichtbaarheid, belangrijk dat ze weten dat er een probeeraanbod is voor een spitsbus, met onze acties, reizigers hoeven niet te weten dat Beter Benutten er is, bewuster kiezen, dat mensen die ook met Beter Benutten bezig zijn zien wat we doen, dat mensen binnen Rijkswaterstaat zien wat we doen, ik wil laten zien dat wij hier een heel goed voorbeeld (van samenwerking) hebben,	

		belangrijk om te laten zien wat we nou doen, niet om op borst te kloppen, zo kan het ook, eigen mensen van moederorganisaties, Rijkswaterstaat heeft neiging om te roepen wij weten het gewoon het beste, geef ons die zak geld en wij doen het wel even.	
2	1	De natuurlijke rol vanuit de weg, dat Rijkswaterstaat goed kan samenwerken, laten zien dat je goed kunt samenwerken, manier van aanbesteden, omgaan met andere partijen, op alle fronten, Rijkswaterstaat nauw betrokken bij bereikbaarheid, afstemming met andere projecten, wat wij doen binnen het project vind ik niet relevant, één project van gezamenlijkheid, niet laten zien wat je zelf doet, wat doe je samen, eigenheid moet verdwijnen.	Samenwerken, waardeoordeel over belang, doelgroep, rolinhoud, persoonlijke rol
	2	Heel dubbel, voor burgers is de overheid de overheid, soort merk, positieve connotatie, bepalend voor mate van acceptatie door burger.	
	3	Als partners samen optrekken, met één stem praten, bewonersbrief met drie logo's, dat het negatieve niet alleen afstraalt op Rijkswaterstaat, continu alert zijn, iedereen is zijn straatje schoon aan het poetsen, lastig.	
	4	Niet van primair belang, goed dat mensen weten dat Rijkswaterstaat een rol heeft, omgevingsmanager is een verschrikkelijke naam voor een belangrijke rol, erg vanuit interne organisatie geformuleerd, het komt over alsof de omgeving zich laat managen, liever dat ze weten wat we doen dan in te praten in rollen.	
	5	Heel belangrijk, echt heel belangrijk, lastig uit te leggen, goed uitdragen wat mijn rol is, uitleggen wat mijn ruimte is, wat de kaders zijn, minister heeft voorkeursbesluit vastgesteld, ik heb opdracht gekregen om daarvoor een plan te maken, rol en positie daarin, mensen hebben er geen boodschap aan, vertegenwoordiger van het Rijk, belangrijk om rollen goed uit te leggen, wat rol en positie is, niet alleen voor projectscope, ook voor wet- en regelgeving, projectberekeningen, in de wet vastgelegde criteria.	

	6	Burger is één doelgroep, niet eens mijn belangrijkste, belangrijker dat hele bestuurlijke circuit en marktpartijen zien wat we doen.	
	7	Niet zo belangrijk, signaal van samenwerking is belangrijker, gedacht als burger, binnen 'infra' werken we prima samen, nooit aan voorkant denken 'hoe lossen we dit op', gezamenlijke probleemanalyse, aan voorkant samen opgetrokken voor probleemoplossingen, Goed op Weg als merk, voor reizigers aansprekender, Beter Benutten houdt ook weer op, wegbeheer kijkt erg naar eigen areaal, automobilisten storen zich daar niet aan, als je maar van a naar b komt.	
3	1	Belangrijk, vooral naar omgeving toe, intern moet Rijkswaterstaat onzichtbaar zijn, zoals elke partij.	Waardeoordeel, redenen, manier van uitleggen, doelgroepen, samenwerking
	2	Verplicht verantwoorden, belastinggeld uitgeven, maatschappelijke meerwaarde is verantwoording, continu verantwoorden, best lastig door politieke keuzes, wij gaan niet over keuzes, verantwoording voor geld dat aan RWS wordt gegeven.	
	3	Belangrijk, half project, project geknipt, lastige boodschap, minister gedwongen om project in steigers te houden, positieve boodschap moeilijk, aanvankelijk geen haven bereikbaar, als project besloten één haven bereikbaar maken, positieve boodschap, project verlengd, als project moeilijk gehad, wat is onze boodschap, wat maken we bereikbaar, gemeente niet gelijktijdig gereed, idee was fase 1 en 1.5 gelijk gereed, nu betere boodschap, met opdrachtgevers besproken en gesteund, kilometer verlenging voor betere boodschap, ons idee, wij doen communicatie, project zonder einddoel, project leidt tot niks.	
	4	Wel belangrijk, heel vervelend als je niet kunt uitleggen dat project ergens toe dient, geld van mensen zoals jij en ik, veel geld, goed kunt uitleggen dat dat ergens toe dient, wie dat vertelt is minder belangrijk, RWS is steeds vaker partner, begint bij dat iets gebeurt, je doet niks meer alleen in dit land, samen doen, samenwerking uiteindelijk heel belangrijk.	



	5	Kun je uitleggen, uitleggen als projectmanager, aangeven wat probleem is, hoe oplossen, geld kost, oplossingen aanbieden, doen we, allerlei communicatielijnen, bestuurlijke adviesgroep, maatschappelijke adviesgroep, twintig partijen, rolafbakening, positiebepaling, RWS verantwoordelijk voor uitvoering, inhoud en proces, zichtbaarheid verschillende niveaus, allerlei communicatielagen, minister en Tweede Kamer, RWS, projectniveau, burgers, rol en positie laten zien, waarom, wat, wat niet.	
	6	Wel belangrijk, niet eens zozeer voor burger, zelden praten over burger, gebruiker, bij Markermeer ook gebruikers, recreatievaart, vissers, natuurliefhebbers, voor hen belangrijker.	
	7	Project niet zo, bij burgers notie ontstaat, nieuwe werken, nieuwe reizen, bewust reizen, oplossen problemen.	
4	1	Niks, alleen maar onvrede, als je zichtbaar bent dan ga je niet samenwerken, drie eilanden, what's best for project-denken, binnen project zou Rijkswaterstaat niet zichtbaar moeten zijn, nut-noodzaakdiscussie, complexe projecten, dat doe je samen, nooit dat Rijkswaterstaat het doet, Rijkswaterstaat moet zich niet profileren met Zuidasdok, samen samen samen, Rijkswaterstaat werkt samen met, kracht zit in gezamenlijkheid.	Effecten, boodschap, samenwerken, doelgroep
	2	Draagvlak, voldoende draagvlak is belangrijk voor slagen van project.	
	3	Strakke communicatieboodschap, waartoe draagt project bij, lastige boodschap, geholpen in betere doelomschrijving, bijdrage van dit projectdeel.	
	4	Verantwoording afleggen, wat je doet grijpt vaak in, misschien heel zichtbaar zonder dat we het weten, het zou goed zijn als we weten op welke manier, als je snelweg aanlegt wordt je heel zichtbaar, door eigendom van mensen heen, in Maaswerken minder duidelijk, samenwerkingsverband tussen overheden, werkuitvoering door consortium (aannemers en grindproducenten), consortium heeft lead, in regio veel bekender, worsteling, best lastig, actief	

		optrekken met consortium, bewonersavonden, informatieavonden, bestuurlijke momenten, je doet het samen, neiging dat consortium voorop staat, RWS begeleiding, niet veel moeite mee, iedereen zegt laat het alstublieft maar zien, Den Haag, ver weg, minister bij belangrijke mijlpaal, ons feestje, partners uitnodigen.	
	5	Laten zien dat RWS bezig is met oplossingen, doorstromingsproblemen, goed organiseren levert verbondenheid op, bestuurders, burgers, bedrijven, zij zien dat RWS probleem aanpakt, betrekken bij oplossingen, creatieve ideeën, allerlei communicatielagen, oneens, transparantie en duidelijkheid.	
	6	Een beetje eer en imago, lof, draagvlak, iets extra's, we gaan trots naar recreatievaart toe, moois doen, nieuw eilandje, haventje, ook natuurliefhebbers, nieuwe doelgroep voor RWS, vogeltjes kijken, imago is belangrijk, in het verleden was RWS boeman, Markwadden doen is veel leuker, leukere informatieavond dan wegverbreding uitleggen.	
	7	Onderverdeling, resultaat, spitsmijdingen, bussen op spitsstrook, veiligheid, vier grote werkgevers op Uithof, via werkgevers bericht aan werknemers, gratis vijf kaartjes, vaak gekoppeld aan infrastructuur.	
5	1	-	
	2	Belangrijk, burger maakt RWS op twee manieren mee, via projecten, via VWM, zowel project als mannen daarbuiten zijn gezicht RWS, in projecten gebeuren tot verbeelding sprekende zaken, daarmee vanuit projecten heel veel bijdragen aan zichtbaarheid merk RWS.	Belang, argumenten, manier, doelgroepen, interne zichtbaarheid
	3	Nooit zo bekeken, één gezicht, als project positief in nieuws komen, twee andere elementen, energieopwekking, positief communiceren, waterkrachtcentrale, innovatie, composiet sluisdeuren, innovatie toepassen, grootste composiet sluisdeuren, positief nieuws halen, waterinnovatieprijs, met randelementen positief communiceren, afstraling op RWS, kans moet je	

		krijgen, kans gegrepen, profileren, innovatie moeizaam binnen RWS, geschikte innovatieprojecten lastig te vinden, gedreven door lastige boodschap, veel snelwegprojecten hebben duidelijk doel.	
4		Wel van deze tijd, gezien worden, men weet dat je er bent, RWS doet goede dingen, ProRail is zichtbaar op niet fijne manier, belangrijk om van tevoren over na te denken, zichtbaar belangrijk, weten welke manier, wij kennen de mensen, communicatiemensen in regio weten wat er speelt, projecten zijn beetje beeld van RWS, niet erg als burger niet weet wat RWS concreet doet, bruggen bouwen uitleggen aan neefje, bijdragen aan is lastig, opdrachtgever van is niet sexy, moeilijk overbrengen.	
5		Heel veel risico's bij project, inventarisaties, imagoschade, draagvlak, imagoschade beperken, heel lastig, oneens met oplossingen ondanks duidelijkheid, niet invoelen, geen empathisch vermogen, niet meegaan in onze oplossingen, inhoud, processen en relaties, heel veel in structuur organiseren, geen gelijk krijgen, geen ruimte, RWS doet wat ze wil, relaties zijn belangrijk onderdeel, afhankelijk van fase, verkennings situatie, vrij abstract, voorkeursbesluit, RWS gaat uitwerken, bestuurlijk niveau, gedetailleerd uitwerken, heel dicht bij individuele burgers, weg of niet weg, communicatie koppelen aan fase project, strategisch omgevingsmanagement, samenwerken zonder bijdrage, binnen scope, vier opties, niet informeren, alleen informeren, participatie, zeggenschap, A27 participeren binnen duidelijke kaders, heel helder.	
6		Belangrijk, brede pallet schilderen, dat vooral belangrijk, Markerwadden klein projectje, veel genoemd, managementconferenties, nieuwsbrieven, omdat iets anders.	
7		Voor RWS heel belangrijk, samenwerkingsverband overheden zichtbaar, RWS is onderdeel, gezamenlijk optreden, gezamenlijke aanpak bereikbaarheidsproblemen, goed signaal, gedragsverandering in dit project, andere manier dan gebruikelijk, aanpak moet landen in organisaties, ook na afloop zo blijven werken, verankeringsopdracht ministerie, zichtbaar binnen	

		RWS, zichtbaar binnen provincie, zichtbaar binnen gemeenten, laten zien wat je doet, veel te weinig, overal verhalen vertellen, proactief strategisch zoeken, waar, wie, directeur als ambassadeur, om tafel met communicatieregisseur.	
6	1	Niets specifiek, niet een specifieke vraag, op momenten grote media-aandacht maar dan doen je het samen, niet zelfstandig communiceren over Zuidasdok, Rijkswaterstaat heeft samen met, niet standaard één-op-één Rijkswaterstaatbeleid, soms wat meer vrijheden om dingen anders te doen, dingen verkennen die niet automatisch tot beleid leiden, unieke omstandigheden, kijken of we dat binnen Rijkswaterstaat vaker kunnen toepassen, niet meteen toepasbaar op ieder project, belangrijk dat je communicatie niet één op één koppelt aan RWS, hele foute houding om meer te eisen, thuissituatie, minder inbrengende partij kan cruciale rol hebben, <i>size doesn't matter</i> .	Verwachting, achtergrond, beperkingen, toepassing
	2	Heel dubbel, continu dilemma, aan scope houden, binnen tijd, geld en kwaliteit opleveren, enge doelstelling, alleen reclame maken als dat draagvlak beïnvloedt, goede investering, minder vertraging, indien brede RWS-context dan spannend, projectdoelstelling versus zichtbaarheid RWS, spanning, projectdoelstelling versus organisatiedoelstelling, geen doorslaggevende factor, geen dagelijkse spagaat, regio is beter in staat om zichtbaar te zijn, RWS heeft veel kaders, minder behoefte, minister wil één keer per jaar in beeld, één communicatiemoment per jaar voldoende, wethouder of gedeputeerde wil elke week in nieuws, spanning van doelstellingen, heel helder wat projectdoelstellingen zijn, vanuit organisatie is men bezig met zichtbaarheid en bredere profilering, geen bekendheid mee, onbekend of er verwachtingen of organisatiedoelstellingen zijn.	
	3	Projectmanager heel vrij, heel weinig gestuurd, in onze genen, bezig met imago, expliciet sturen niet nodig, onbewust bekwaam, heel gevoelig, iedereen overtuigd dat je geen negatieve uitstraling moet hebben, project straalt af op RWS, geen beleid op (bekend), diepgeworteld,	

		iedere dag mee bezig, iedereen benut specifieke positieve projectelementen, wij zochten andere boodschappen, ieder project zoekt zijn elementen.	
4		Moeilijke vraag, samen nadenken over hoe product HWBP communiceren, beter laten zien, DG maakt zich er hard voor, relatie met minister, minister moet verhaal hebben, waterveiligheid als één verhaal, zelfs internationaal, presentatie Brussel, grens-Maas, combineren doelstellingen, aandachtig geluisterd, opdracht geformuleerd, sessie communicatiemensen, kennen elkaar nu, oppikken van elkaar, sparren, overkoepelend verhaal ontstaat, nu werk aan veiligheid, nooit klaar, klimaatverandering, Deltaprogramma.	
5		Nooit gezegd hoe zichtbaar zijn, zit in mijn aard, daarom projectmanager, allemaal lagen die iets vinden, hele buitenwereld, aankopen 600 percelen, gemeenten, eigen organisatie, bureaus, alles verbinden is belangrijk, vanuit scope, vanuit omgevingsmanagement, geen opdracht zichtbaarheid, zou kunnen zeggen OP 2015, organisatiedoelen RWS, zichtbaarheid trial & error, voor relaties belangrijk welke fase.	
6		Dat dit goed bekend is, meehobbelen met Natuurmonumenten, behoorlijk in meeliften, weerstand overwonnen in andere projecten door samenwerking Natuurmonumenten, negatief beeld RWS, hinder en last, afspraken met Natuurmonumenten over naar voren komen RWS, vooral samen, presentaties, bijeenkomsten, congressen, World Water Forum, beetje maf in buitenland.	
7		Weet ik eigenlijk niet eens, wel verankeringsklus, cultuur binnen RWS, we gaan op de manier werken, richtlijn, handleiding, iedereen moet het doen, meeste mensen zijn braaf, RWS kruising tussen leger en familiebedrijf, loyaal, hard werken, geen muiterijen, iedereen verzint eigen variant werkwijzers, IPM-model in ieder project anders ingevuld, typische RWS-oplossing om kader te maken, blauwe organisatie, RWS is best wel één beeld.	

7	1	-	
	2	-	
	3	-	
	4	-	
	5	-	
	6	Heel veel vanuit project zelf, ondersteuning van communicatieafdelingen RWS, toetsen van communicatie-uitingen, Arcadis-incident, communicatie RWS Midden-Nederland, contact bestuursstaf, persberichten langs beiden, controle.	Project, Rijkswaterstaat
	7	-	
8	1	-	
	2	-	
	3	-	
	4	-	
	5	-	
	6	-	
	7	-	
9	1	-	
	2	-	
	3	-	
	4	Stimulerend voor eigen organisatie, leuk anderen vertellen over dingen waar je blij of trots van word, mooi geklaard, doen we goed, RWS veel meegemaakt, 200 jaar, thema RWS Next, waar gaat RWS naartoe, communicatieve zin is uitdaging, doener-achtige club, zorgen voor waterwegen	Oordeel, argumenten, manier, Rijkswaterstaat-context

		en wegen, vooral waarom, verantwoording, waarom doe je het allemaal, communicatie als vak heel belangrijk geworden.	
	5	-	
	6	Heel goed dat intern gezegd is meer verbreding, managementpresentatie op nieuwjaarsconferentie, iedereen weet wat Markerwadden is, veel bekender dan gemiddeld RWS-project, benadrukken unieke karakter.	
	7	-	
10	1	Iedereen weet wel dat het RWS is, gebruik van site AnaarBeter, natuurlijke positie, iedereen denkt RWS werkt aan de weg, kracht zit in samenwerking benutten, laat zien dat je samenwerkt met anderen, samen met partijen zorgen we voor beter iets.	Bijdrage, beperkingen, mogelijkheden, achtergrond
	2	Heel erg, droge en natte kant, waterveiligheid, afsluitdijk is symbool voor waterveiligheid, project appelleert aan Nederlandse trots, icoon, waterbouw, internationaal bekend, combinatie met duurzame energie opwekken op innovatieve manieren, project appelleert aan basisgevoel van trots, slimme combineren, afsluitdijk goud in handen, communicatiepotentieel.	
	3	Met innovatie en energiewinning wel, met projectdoel is heel moeilijk, vaarwegprojecten zijn langetermijninvesteringen, lang voor rendement, negatief rendement, gewoon investeren en jaren wachten, anders bij snelweg, Facebook en Twitter, veel richtlijnen bouwcommunicatie, heel veel beleid en richtlijnen, goed georganiseerd, wij passen pallet ook toe, niet veel communicatie op einddoelstelling, rond composiet sluisdeuren klein event, bij oplevering/openstelling ook, lastige boodschap, vooral bezig met de twee positieve elementen, niet met grote boodschap.	
	4	Moeten in kunnen slagen, initiatief gesprek met Ruimte voor de Rivier, omweg vanuit DG, laat publiek meer weten, Maaswerken lang geleden begonnen, niet meer zo sexy, Ruimte voor de	

		Rivier is boegbeeld, voormalig HID was communicatief sterk, bij Maaswerken meer vanuit samenwerking, minder gericht op landelijke pers, in Limburg weten mensen het wel, regionale aandacht, bij A2 Maastricht gaat het heel anders, heel operationeel, mensen interviewen, rapportages verzorgen, centraal in gesprek nadenken over hoe je gezien wil worden, hoe zien mensen jou, niets doen ook zichtbaar, niet op manier die je verwacht of wil, communicatie-ingreep Noord-Zuidlijn vruchten afgeworpen.	
5		Heel erg, zichtbaarheid is oordeel, als projectmanager te weinig bewust bezig met positionering project, welke boodschap, intern en extern, actief pers zoeken, uitleggen, proactief of afwachten, te weinig communicatieve ondersteuning, bijeenkomst, branding, framing, wat uitdragen, welke boodschap, welke visie, veel over gehad, bijeenkomsten en informatieavonden, projectkern is zuinig oplossen van files, welke profileringsruimte krijgt projectmanager van RWS, lagen, projectmanager niet zelf initiatief, journalisten vragen door op randen, drie zinnetje te veel, minister voor de voeten, zichtbaarheid is ook hoe minister helpen, tegelijkertijd eigen kwaliteiten uitdragen, vastgelegd wie wat zegt, te angstig, eigen initiatief in overleg met directeur, essentie project uitdragen, misschien te weinig, RWS naar binnen gericht, omgevingsmanager gericht op realisatie eigen project.	
6		Heel goed in staat, veel publiciteit, opening in elke krant, RWS overal genoemd, beeld van natuureiland goed naar buiten gebracht, blijft hangen dat RWS niet alleen van dijken en wegen is.	
7		Voor Beter Benutten niet zo makkelijk, Goed op Weg uiteindelijke plaatje, samenwerkingsverband, RWS één van vijf deelnemers, logootje erbij, RWS komt in alle uitingen terug, wel expres klein, vooral communiceren vanuit Goed op Weg, uitstralen onderlinge samenwerking belangrijk, ten koste individuele zichtbaarheid, gevecht gevoerd, communicatieadviseurs en woordvoerders niet blij mee, doelgroep heel erg belangrijk in	



		zichtbaarheid, ambtenaren, bestuurders, lekkere samenwerking is plus, niet burgers, samenwerken tot in lengte van dagen met die mensen, samen doen.	
11	1	-	
	2	-	
	3	-	
	4	-	
	5	-	
	6	-	
	7	-	
12	1	Bouwcommunicatie valt onder omgevingsmanager, Zuidasdok midden in ontwikkelingsgebied, verschillende dimensies, voor omgeving één geheel, haast IPM-team ook communicatie, omgevingsmanagement en regisseur, regisseur hangt aan Nederlandse projectdirecteur, specifieke omstandigheden, vertrouwenspersonen vanuit bestuursstaf, gemeente en ProRail, soms snel schakelen, effecten voor RWS, soms keuze maken, gezamenlijk advies, directeur Zuidas en ik bekijken verschillen in inzicht, anders naar opdrachtgevers, tijd, mondeling, afweging.	Betrokkenen, kenmerken, communicatieadviseurs, proces, (externe) invloeden
	2	Past dit binnen projectopdracht, indien niet dan voorleggen aan opdrachtgever, directeur.	
	3	Groot probleem, in media gekomen, waterstand in omgeving, berekeningen kloppen niet, bewoner gelijk gekregen, grote grondwaterstandverlaging, gevolgen voor omgeving, afstraling op project, negatieve boodschap, positief event rond sluisdeuren, afwegingsnotitie door communicatieadviseurs en omgevingsmanager voor opdrachtgever, niets doen, sober doen, groots uitpakken, aan opdrachtgever voorgelegd voor keuze, hoe communiceren, dilemma, gepast feestje vieren, gekozen voor sober event, met pers, echt afwegingsmoment, ook rond negatieve	

		<p>probleem, welke informatie wordt verstrekt aan wie, openbaar, synchroniseren met drie partijen, intern RWS is makkelijker, voor provincie en gemeente is zwaartekracht anders, grote impact, drie niveaus, ambtelijk communicatieoverleg, <i>what's best for project</i> en <i>what's best for partners</i>, strategie was communiceren als oplossing er is, wethouder moet kennis delen met raad, andere keuzes door partners onder druk, hoe straalt communicatie af op politieke vertegenwoordigers, gemeente drukt grote stempel op communicatie, intensieve samenwerking op gedeelde problemen, niet alleen regie.</p>	
	4	<p>Hoe weeg je die af, varen op adviezen, mensen met goede ideeën, niet zomaar ja, goed gesprek, waarom, belangrijk om risico's te weten, wel of geen interview.</p>	
	5	<p>Capaciteit communicatie, adviseur op verschillende projecten, voldoende tijd nodig, proactief denken, inspelen, sturing van projectmanager, eigen mensen essentieel, geen inhuur, afweging op inhoud, techniek en relatie met rol en positie, algemene trend is erge voorzichtigheid, goede band opgebouwd met bestuurders, vanuit mijn rol en positie bij RWS, meer mijn best doen om proactief naar buiten te gaan, project positioneren, onvoldoende ondersteuning, capaciteit en cultuur RWS, misschien volgens omgeving RWS zichtbaar genoeg, 600 nieuwsbrieven per keer, informatiekant, informatiebijeenkomsten, terugkoppeling opvolging, mensen kunnen project zien, wij bieden aan, heel veel in structuur en middelen gedacht, relatiekant erg belangrijk, omgevingsmanager, communicatieadviseur, geen beleid of lijn qua zichtbaarheid, in nieuwskrant interviews projectadviseurs, hergebruik vier bruggen, uitleggen, complex, zorgvuldig, mee bezig, wie leest dat, technisch-inhoudelijke interesse, gemiddelde burger, wat betekent het voor mij.</p>	
	6	<p>Neiging om als adviezen te zien, eigen stempel, niet doen of net anders doen, uiteindelijk wel advies, zelf in bemiddelende rol, Natuurmonumenten andere doelgroep, strikte eisen bestuursstaf, beetje afzwakken, gesprek met Natuurmonumenten, graag dit of dat.</p>	

	7	Team Communicatie en Gedragsverandering, heel erg goede communicatieregisseur, proactief lijnen uitzetten, af en toe komen checken, draagvlak bij moederorganisaties, woordvoerders en adviseurs meenemen in verhaal, bewust draagvlak krijgen, geen besluitvormend orgaan, wel meekrijgen, niet dwarszitten, Nederlands polderen.	
13	1	Iedereen komt aan trekken, transparant, open, geen bovenliggende partij, respect voor ieders belangen, size doesn't matter, wethouder of minister niet in knel, maximaal transparant, op de hoogte vóór zenden boodschap, transparant als project, organisaties hebben verschillende mores, soms frictie, zo snel mogelijk uitkomen en opschalen, transitieteam, schakelen naar DG of andere bestuurders, andere belangen.	Samenwerking, transparantie, communicatiecontext, communicatiecapaciteit/-kwaliteit
	2	Ik weet niet hoe dat gaat in mijn hoofd, is het leuk, inspanning, capaciteit, capaciteit knelt het meest, meest schaarse goed in project, combinatie inspanning en doelbereik, interview in Telegraaf, middag tijd en miljoenen lezers.	
	3	Positief dan snel, negatief alleen als moet, bescheiden geweest met persberichten, lastiger qua einddoel, eenvoudiger wereld (van projectmanager), indien positieve uitstraling voor RWS dan altijd ja, negatieve boodschap weloverwogen, bouwcommunicatie is gestandaardiseerd, ik kan het niet opnoemen, opdrachtgevers sturen niet expliciet op communicatie.	
	4	Timing, wie vertelt verhaal, eigen HID of iets bestuurlijks, afstemmen, goede communicatieadviseur weet wat speelt, voelsprietten, contacten, gesprekken met stakeholders, input, project gebeurt ergens fysiek, RWS wil belangen in regio, ogen en oren bij regionale diensten, communicatieadviseurs aan voorkant, perscontact, onze scope is beperkter, niet altijd in de gaten wat speelt.	
	5	-	

	6	Gezamenlijk belang, eigen belangen, paar keer geëscaleerd, volledig anders zien, veiligheid, moerasachtig eiland, verboden toegang versus toerisme, spanningen, houten schotten en pas op, geven en nemen speelt sterk, RWS heel eenduidig, moeten leren dat in samenwerking meer geven en nemen, partijen zien zich als partners, ondanks minder inleg, Natuurmonumenten initiatiefnemer, verantwoordelijk voor communicatie, specifieke aanvangssituatie, primaat nodig in samenwerkingen, RWS doet aanbestedingen, Natuurmonumenten doet communicatie.	
	7	Niet zo vaak aan de hand geweest, hele goede vraag, paar meningsverschillen, wat is goed voor programma, regio en samenwerkingsverband, toetsen bij bestuurders, communicatieadviseur is hele moeilijke baan, namens bestuurder denken, soms geen tijd voor afstemming, spagaat, spreek liever bestuurder zelf, zorg voor eigen ingangen, mening bestuurder is zwaarstwegende factor.	
14	1	-	
	2	-	
	3	-	
	4	-	
	5	Transparant, duidelijke verwachtingen, afwegen wel of niet naar buiten, relatie rol en positie minister, minister doorslaggevende factor, niet RWS.	projectexposure, ministeriële consequenties, projectdoel
	6	Imago van de minister, angst voor vragen in Tweede Kamer, ProRail-achtige toestanden, ruziepunten, bezoek Kamerleden, goed voor imago en steun Natuurmonumenten, RWS mag niet meewerken, doodsbang voor iets verkeerd, in gesprek met Natuurmonumenten aangegeven, verschillende visies, toch doorgegaan, RWS afzijdig gehouden.	
	7	Bepaal niet zelf, samen met communicatie en projectmanagers, communicatie is heel belangrijke rol, gedragsbeïnvloedingsprogramma, bij ons zit communicatie in elk project verweven, hoe	

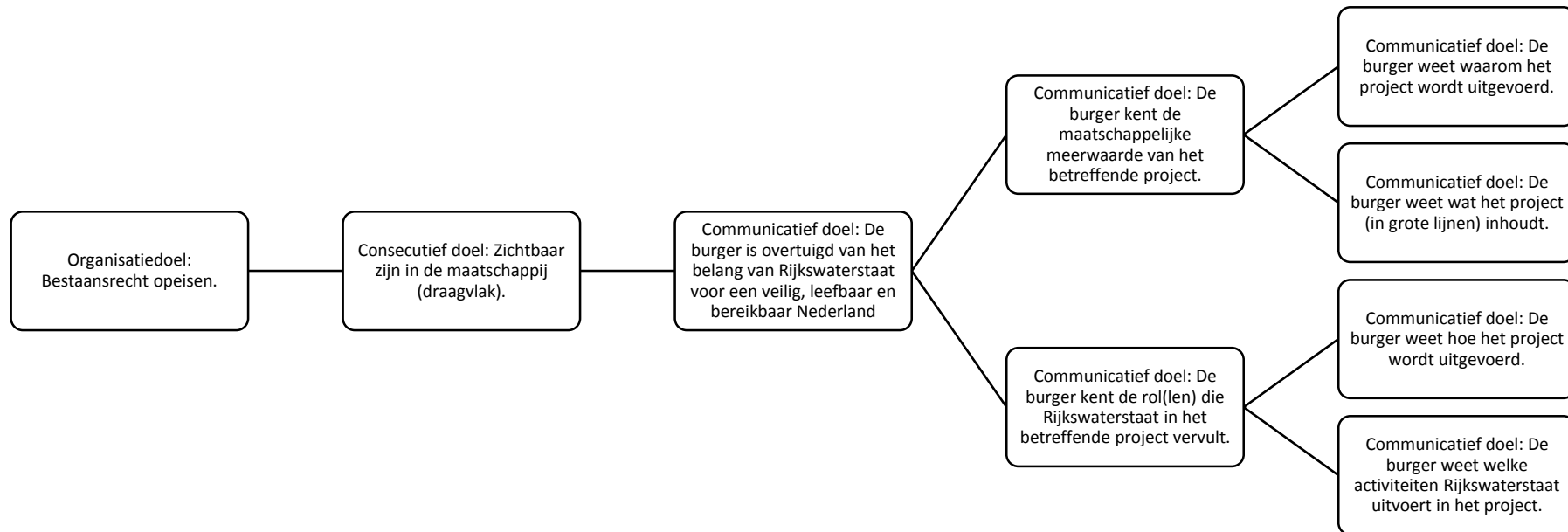
		gedrag beïnvloeden, tienstappenplan, uitgebreide strategie in elk project centraal, normale standaardcommunicatie, persberichten, inplanning, doelgroepen, overal over nadenken, zelf publiek opzoeken, café bus op P+R, mensen verleiden, feestelijke opening, persaandacht.	
15	1	Zichtbaarheid belangrijk voor draagvlak, goede relatie met omgeving, vertrouwen bij projecten creëren, goede communicatie is matras, stukje buffer, kennis over het project, acceptatie, dan kan er iets fout gaan, politieke belang, angst voor onwenselijk nieuws, vragen, gedoe, spanning, met name bij bestuursstaf, minister en wethouder uit wind houden, open en transparant, huidige technieken, communicatiestrategie niet baseren op oude mores, oude neiging uit politiek is reactief, eerst ontkennen en later toegeven is wispelturig, spanning, ook tussen partijen, geen direct last van ProRail, antwoord op vragen geven, vanwege voorfase niet in vuurlinie, contactmomenten kunnen ook negatief worden uitgelegd, communicatie Zuidasdok meer hinder en aanbestedingen, rekening houden met ProRail, elkaar helpen, vanuit gezamenlijke overwegingen, geen individueel besluit, niet naar je toe rekenen, gegund, genoeg momenten geven.	Samenwerking, relatiebeheer, context, kennis/erkenning, capaciteit
	2	Voornameijk capaciteit, keuze tussen willen en kunnen.	
	3	Als je onrust veroorzaakt wordt je zichtbaar, nu nieuwswaardig voor media, foutjes hebben hoge nieuwswaarde, opeens <i>in the picture</i> op ongewenste manier, positieve uitstraling voor team, anderen platform gunnen, tijdens event trok gemeente platform naar zich toe, tijdens opening regelde provincie snel minister, niet chique, verder geen afspraken gemaakt, wel in stuurgroep communicatieafspraken na lekken-door-wethouder-incident, heel gevoelig proces, heel specifieke communicatieafspraken voor aanbestedingsfase, nu niet helemaal van toepassing, moeite om stukken voor openbaring in te zien, iedereen heeft eigen winkel, vertrouwelijkheid, starheid in	

		regels, moeizaam proces, eventueel regels skippen voor succesvolle samenwerking, niet altijd volledig eigen beleid of eigen regels loslaten op project.	
4		Even nadenken, timing, olievlek bij project Maaswerken, vragen zonder antwoord, wie perscontact, goed gegaan, vertraging in project, liever in één keer goed vertellen, niet uitkomen op moment, bewuste keuze, boodschap wordt vaak niet gehoord, tunnelprojecten, negatieve beeldvorming, openstelling en dichtgooien tunnels, strategisch mee omgaan, met Maaswerken veel afstemmen met provincie, elkaar informeren, komt vaak vanuit project, gevolgen, persoonlijk contact, voldoende investeren en verankeren in regio is belangrijk, mijn rol binnen project, langere functie, evenwicht uitdaging en routine, in regio Limburg kent iedereen elkaar, dat mensen elkaar kennen is zichtbaarheid, Maaswerken heel bekend in Limburg, in Den Haag minder, jammer als niemand weet wat je doet, we doen het met het cluppie.	
5		Belangrijk om te verplaatsen in ontvangers boodschap, empathisch vermogen ontzettend belangrijk, vaak vanuit eigen invalshoek, wat ander nodig heeft, zenden vanuit invalshoek andermans behoefte, soms te weinig, informatieavonden van tevoren goed bedacht, altijd mogelijkheden tot verbetering, vaak spanning in samenwerkingen, besturen eens, achterbannen oneens, verschillende communicatielagen, welke laag belangrijk, verplaatsen in positie wethouder, bepaalde spanning, kies mijn eigen rol, confronteren wethouder, waarom zichtbaarheid vergroten, in welke fase, bouwen is zichtbaar, is RWS dan zichtbaar, of aannemer, of project, fase project is bepalend, in planstudiefase zichtbaarheid mogelijk minder belangrijk, na afloop project intern overdragen, beheerfase, geen evaluatie communicatie, evaluatie op moment incident, hoe gekomen, dat is wat ik zie, waarom evalueren, voorbeeld CDA congres, voorbeeld themabijeenkomst Gorinchem, positieve ontvangst, RWS investeert al lang heel veel in omgevingsmanagement, onduidelijk wat er niet goed gaat, het woord omgevingsmanager,	

		<p>belangrijke functie, beeld buitenwereld van RWS, complex, mooi, indrukwekkend, open dagen, wie doet omgevingsmanagement bij RWS, wij allemaal, projectmanager eigen mijlpalen en doelen, project versus proces, mijlpalen halen, knopen doorhakken, lastig, beter bij het opstarten nadenken over communicatie en zichtbaarheid, hoe opbouwen, rol omgevingsmanager en communicatieadviseur, communicatieplan maken en bijhouden, vanaf eerste moment betrokken, bijhouden op basis van ontwikkelingen, bijstellen, hoe, te weinig expliciet, zichtbaarheid vraagt flexibiliteit, project vraagt scope, geld, duidelijkheid.</p>	
	6	<p>In het begin samenwerken heel belangrijk, in OP 2015 meer samenwerken, eerste samenwerking met NGO, veel publiciteit aan gegeven, RWS wil en kan goed samenwerken, opvolging voor verdere projecten Natuurmonumenten en RWS, gebruik van elkaars kennis en expertise, persoonlijke uitstraling en imago, succes heeft veel vaders, kort voortraject, prijsvraag ingenieursbureaus, Natuurmonumenten kwam met initiatief, geld in gestopt en samen gaan doen, één jaar.</p>	
	7	<p>Monitoring en evaluatie, meten en aantonen van resultaten, resultaten nodig, nu aan voorkant, programma-effecten kunnen laten zien, ook tussentijdse resultaten communiceren, eigen programmateam belangrijke doelgroep, zichtbare resultaten binden ons, gedragsverandering is ongrijpbaar, trots na weg aanleggen, spitsmijdingen op weg nauwelijks zichtbaar, filestijging door economische groei, onderzoek en enquêtes, panel vullen, bedrijfsleven zit op CO<sub>2</sub> reductie, wagenpark aanpakken, minder autoritten, meer gebruik Ov-kaart, aantoonbare spitsmijdingen.</p>	

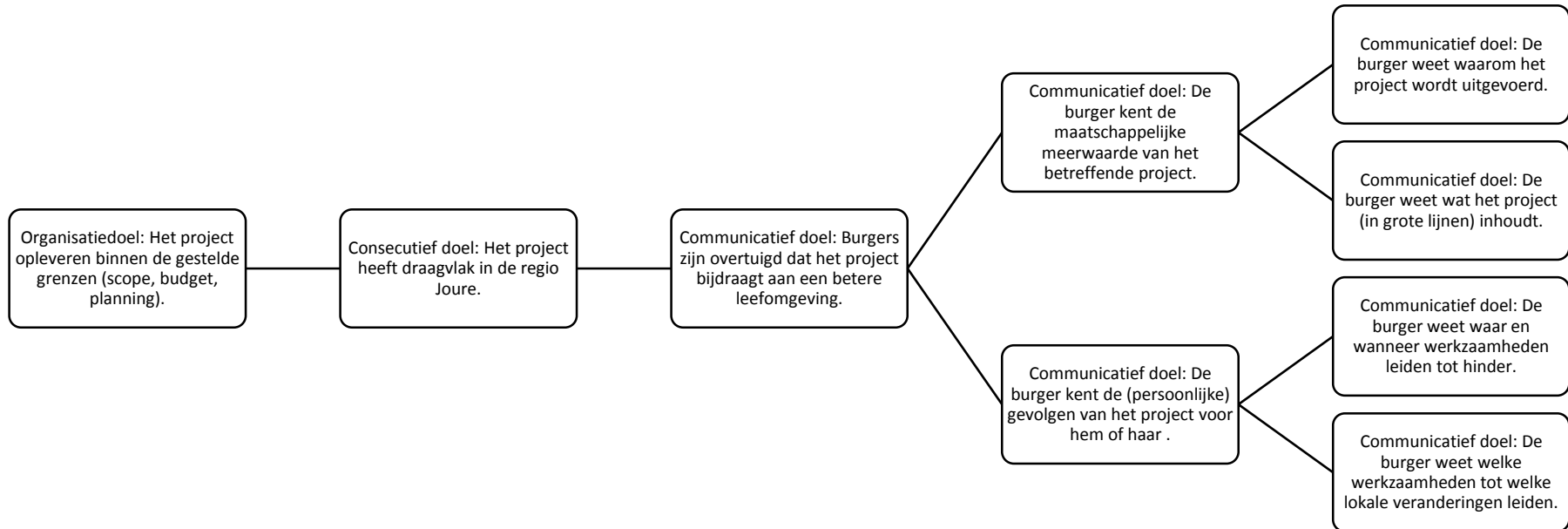
## Bijlage 14a. Doelenboom 'zichtbaarheid Rijkswaterstaat' in publiekcommunicatie in projecten

Onderstaande doelenbomen (14a en 14b) dienen ter illustratie van het verschil in perspectief tussen Rijkswaterstaat en het project Knooppunt Joure. Binnen de projectcontext is de doelgroep 'burgers' op te splitsen in weggebruikers en omwonenden. De doelgroep 'omwonenden' is op zijn beurt weer op te splitsen in directbetrokkenen en inwoners van de provincie. In theorie vereisen deze 'subdoelgroepen' elk een afzonderlijke communicatiestrategie met afzonderlijke communicatiedoelen. Dit is echter buiten beschouwing gelaten.





## Bijlage 14b. Doelenboom publiekscommunicatie van project Knooppunt Joure



## Bijlage 15a. Analysetabel communicatiemiddelen: publiekscommunicatie

In de paragraaf 4.3 (onderzoeksmethode) wordt verwezen naar de eerste drie kolommen in onderstaande tabellen (titel, datum en afzender). In paragraaf 4.4 (resultaten) wordt verwezen naar de laatste twee kolommen. Hierbij gaat het om respectievelijk de maatschappelijke meerwaarde van het project (waarom) en de rol(len) die Rijkswaterstaat in het project heeft. Het voorgaande geldt voor zowel bijlage 15a als 15b.

<b>Titel</b>	<b>Datum</b>	<b>Afzender</b>	<b>Maatschappelijke meerwaarde</b>	<b>Rol(len) Rijkswaterstaat</b>
Knooppunt Joure Journaal	Juli 2013	Knooppunt Joure	Nieuwe entree van Joure	Rijkswaterstaat is verantwoordelijk voor de planstudie en de realisatie van het Knooppunt Een van de samenwerkingspartners
Knooppunt Joure Journaal	November 2013	Knooppunt Joure	-	Een van de samenwerkingspartners
Knooppunt Joure Journaal	Mei 2014	Knooppunt Joure	Betere doorstroom, meer ruimte op de rijbaan, gebiedsontwikkeling en recreatie	Een van de samenwerkingspartners
Knooppunt Joure Journaal	Oktober 2014	Knooppunt Joure	Toegankelijker meer voor recreatievaart	Een van de samenwerkingspartners
Knooppunt Joure Journaal	Februari 2015	Knooppunt Joure	Werkgelegenheid voor MKB	Een van de samenwerkingspartners
Knooppunt Joure Journaal	Juli 2015	Knooppunt Joure	Gebiedsontwikkeling voor watersport Meer carpoolplekken	Een van de samenwerkingspartners

Knooppunt Joure Journaal	Februari 2016	Knooppunt Joure	-	Een van de samenwerkingspartners
<i>Webpagina's Knooppunt Joure:</i>				
Homepage	n.v.t.	Knooppunt Joure	-	Een van de opdrachtgevers (logo)
Foto's	n.v.t.	Knooppunt Joure	Vergelijking van huidige en toekomstige situatie	Een van de opdrachtgevers (logo)
Vragen	n.v.t.	Knooppunt Joure	Alinea 'Wat verandert er?'	Een van de opdrachtgevers (logo)
Het nieuwe knooppunt	n.v.t.	Knooppunt Joure	-	Een van de opdrachtgevers (logo)
Planning	n.v.t.	Knooppunt Joure	-	Een van de opdrachtgevers (logo)
Werkzaamheden	n.v.t.	Knooppunt Joure	-	Een van de opdrachtgevers (logo)
Downloads	n.v.t.	Knooppunt Joure	-	Een van de opdrachtgevers (logo)
Contact	n.v.t.	Knooppunt Joure	-	Een van de opdrachtgevers (logo)
Webcams	n.v.t.	Knooppunt Joure	-	Een van de opdrachtgevers (logo)
<i>Nieuwsberichten op website Knooppunt Joure:</i>				
Verhuizing projectbureau Knooppunt Joure	19 maart 2014	Knooppunt Joure	-	Een van de opdrachtgevers (logo)
Verleggen kabels en leidingen	8 april 2014	Knooppunt Joure	-	Een van de opdrachtgevers (logo)
Opening nieuwe projectbureau	10 april 2014	Knooppunt Joure	-	Een van de opdrachtgevers (logo)
4 juni inloopmarkt	27 mei 2014	Knooppunt Joure	-	Een van de opdrachtgevers (logo)
Inloopmarkt goed bezocht	5 juni 2014	Knooppunt Joure	-	Een van de opdrachtgevers (logo)
Leerlingen Technasium presenteren ontwerp fietstunnel	7 juli 2014	Knooppunt Joure	-	Een van de opdrachtgevers (logo)
Nieuwe leefomgeving voor de groene glazenmaker	8 juli 2014	Knooppunt Joure	-	Een van de opdrachtgevers (logo)

Reconstructie Knooppunt Joure kan door	16 juli 2014	Knooppunt Joure	-	Een van de opdrachtgevers (logo)
Start tweede fase verleggen waterleiding	20 augustus 2014	Knooppunt Joure	-	Een van de opdrachtgevers (logo)
Start werkzaamheden gasleidingnet	23 september 2014	Knooppunt Joure	-	Een van de opdrachtgevers (logo)
Nieuwsbrief Knooppunt Joure	20 oktober 2014	Knooppunt Joure	-	Een van de opdrachtgevers (logo)
Bezoekers gezocht!	3 november 2014	Knooppunt Joure	-	Een van de opdrachtgevers (logo)
Aanbesteding Knooppunt Joure van start	4 november 2014	Knooppunt Joure	-	Een van de opdrachtgevers (logo)
Libelle overgezet naar nieuwe sloot	25 november 2014	Knooppunt Joure	-	Een van de opdrachtgevers (logo)
Projectbureau in de kerstvakantie gesloten	16 december 2014	Knooppunt Joure	-	Een van de opdrachtgevers (logo)
Nieuwsbrief over Knooppunt Joure en informatiebijeenkomst bomenkap	9 februari 2015	Knooppunt Joure	-	Een van de opdrachtgevers (logo)
Portokosten nieuwsbrief	12 februari 2015	Knooppunt Joure	-	Een van de opdrachtgevers (logo)
Leerlingen Bornego College bouwen uilenkasten	12 februari 2015	Knooppunt Joure	-	Een van de opdrachtgevers (logo)
Locaties bomenkap in de week van 16 februari	16 februari 2015	Knooppunt Joure	-	Een van de opdrachtgevers (logo)

Verwijderen asbest Hollandiastraat	19 februari 2015	Knooppunt Joure	-	Een van de opdrachtgevers (logo)
Bomenkap op rotonde Knooppunt Joure	23 februari 2015	Knooppunt Joure	-	Een van de opdrachtgevers (logo)
Volgende week meer informatie over houtverkoop	24 februari 2015	Knooppunt Joure	-	Een van de opdrachtgevers (logo)
Koop je hout bij Knooppunt Joure!	3 maart 2015	Knooppunt Joure	-	Een van de opdrachtgevers (logo)
Waar worden deze week bomen gekapt?	3 maart 2015	Knooppunt Joure	-	Een van de opdrachtgevers (logo)
Leerlingen Bornego College hangen uilenkasten op	6 maart 2015	Knooppunt Joure	-	Een van de opdrachtgevers (logo)
Verkoop openhaardhout bij Knooppunt Joure	25 maart 2015	Knooppunt Joure	-	Een van de opdrachtgevers (logo)
Dempen en graven sloten rondom Knooppunt Joure	30 april 2015	Knooppunt Joure	-	Een van de opdrachtgevers (logo)
Bouw Knooppunt Joure voorlopig gegund aan Gebr. Van der Lee	19 juni 2015	Knooppunt Joure	-	Een van de opdrachtgevers (logo)
Van 150 naar 217 carpoolplekken bij Joure	29 juni 2015	Knooppunt Joure	Meer carpoolplaatsen	Een van de opdrachtgevers (logo)
Spot de groene glazenmaker	10 juli 2015	Knooppunt Joure	-	Een van de opdrachtgevers (logo)
Langere pier voor Langweer	11 juli 2015	Knooppunt Joure	Gebiedsontwikkeling voor recreatievaart en zwemmers	Een van de opdrachtgevers (logo)
Tunnel Hollandiastraat	12 juli 2015	Knooppunt Joure	-	Een van de opdrachtgevers (logo)
Bouw knooppunt Joure start bij Langwarder Wielen	13 juli 2015	Knooppunt Joure	-	Een van de opdrachtgevers (logo)

2D-kaart van het nieuwe knooppunt	24 augustus 2015	Knooppunt Joure	-	Een van de opdrachtgevers (logo)
Carpoolterrein krijgt vorm	16 september 2015	Knooppunt Joure	-	Een van de opdrachtgevers (logo)
Carpoolterrein is klaar	2 oktober 2015	Knooppunt Joure	Meer carpoolplaatsen	Een van de opdrachtgevers (logo)
Koffie, croissantje en krantje op carpoolplaats	5 oktober 2015	Knooppunt Joure	-	Een van de opdrachtgevers (logo)
Aannemer plaatst bouwkeet	28 oktober 2015	Knooppunt Joure	-	Een van de opdrachtgevers (logo)
Inloopbijeenkomst 17 november	10 november 2015	Knooppunt Joure	-	Een van de opdrachtgevers (logo)
Gezellige drukte tijdens informatieavond Knooppunt Joure	17 november 2015	Knooppunt Joure	-	Een van de opdrachtgevers (logo)
Werkzaamheden knooppunt Joure gestart	20 november 2015	Knooppunt Joure	Gebiedsontwikkeling voor watersporters	Een van de opdrachtgevers (logo)
Knooppunt Joure werkt samen met Brandweer Joure	24 november 2015	Knooppunt Joure	-	Een van de opdrachtgevers (logo)
Voorgenomen wijziging: onderdoorgang Hollandiastraat	26 november 2015	Knooppunt Joure	-	Een van de opdrachtgevers (logo)
Eerste zand spuit uit pijpleiding bij Joure	22 januari 2016	Knooppunt Joure	Gebiedsontwikkeling voor recreatievaart	Een van de opdrachtgevers (logo)
Knooppunt Joure op Omrop Fryslân	23 januari 2016	Knooppunt Joure	Oplossen van de verkeerschaos op rotonde Joure Verminderen van sluipverkeer	Een van de opdrachtgevers (logo)

Knooppunt Joure in het weekjournaal van Provincie Fryslân	29 januari 2016	Knooppunt Joure	-	Een van de opdrachtgevers (logo)
Werkzaamheden Hollandiastraat op 12 februari	8 februari 2016	Knooppunt Joure	-	Een van de opdrachtgevers (logo)
Nieuwe tunnel Hollandiastraat	17 februari 2016	Knooppunt Joure	-	Een van de opdrachtgevers (logo)
Wijziging Tracébesluit ter inzage	25 februari 2016	Knooppunt Joure	-	Een van de opdrachtgevers (logo)
Knooppunt Joure in de Infra infokrant	26 februari 2016	Knooppunt Joure	-	Een van de opdrachtgevers (logo)
Luchtfoto's werkzaamheden	2 maart 2016	Knooppunt Joure	-	Een van de opdrachtgevers (logo)
Wat gebeurt er op de Langwarder Wielen?	3 maart 2016	Knooppunt Joure	-	Een van de opdrachtgevers (logo)

**Bijlage 15b. Analysetabel communicatiemiddelen: secundaire communicatie**

<b>Titel</b>	<b>Datum</b>	<b>Afzender</b>	<b>Maatschappelijke meerwaarde</b>	<b>Rol(len) Rijkswaterstaat</b>
<i>Moederorganisaties</i>				
Webpagina A6/A7: Knooppunt Joure	n.v.t	Rijkswaterstaat	Verkeersveiligheid Snellere doorstroming Beter bereikbaarheid Joure Minder lokaal sluijverkeer	Een van de uitvoerders van het project
Subpagina Planning	n.v.t	Rijkswaterstaat	-	-
Subpagina Nieuws	n.v.t	Rijkswaterstaat	-	-
<i>Nieuwsberichten:</i>				
Reconstructie knooppunt Joure kan door	16 juli 2014	Rijkswaterstaat	Beter doorstroming en verkeersveiligheid Verbetering van de bereikbaarheid van Friesland	Een van de uitvoerders van het project Een van de deelnemers in gezamenlijke organisatie
Aanbestedingsprocedure Knooppunt Joure van start	5 november 2014	Rijkswaterstaat	Werkgelegenheid MKB Verbetering van de bereikbaarheid van Fryslân via Joure Beter doorstroming en verkeersveiligheid Aanpak omgeving	Een van de deelnemers in bestuurlijke alliantie Een van de uitvoerders van het project



Bomenkap op rotonde Knooppunt Joure	19 februari 2015	Rijkswaterstaat	Verbetering van de bereikbaarheid van Fryslân via Joure Betere doorstroming en verkeersveiligheid Aanpak omgeving	Een van de uitvoerders van het project
Bouw knooppunt Joure voorlopig gegund aan Gebr. Van der Lee	19 juni 2015	Rijkswaterstaat	Betere bereikbaarheid van Fryslân Meer verkeersveiligheid bij Joure Leefbaarheid in dorpen	Een van de opdrachtgevers Een van de deelnemers in de bestuurlijke alliantie
Bouw knooppunt Joure start bij Langwarder Wielen	10 juli 2015	Rijkswaterstaat	Meer carpoolplaatsen Betere bereikbaarheid van Fryslân Verkeersveiligheid bij Joure Leefbaarheid in dorpen	Een van de deelnemers in de bestuurlijke alliantie Een van de uitvoerders van het project
Aanleg knooppunt Joure van start	22 januari 2016	Rijkswaterstaat	Verbeterde bereikbaarheid van het Noorden Betere verkeersveiligheid bij Joure Leefbaarheid in de dorpen Verdieping van de Langwarder Wielen	Een van de deelnemers in de bestuurlijke alliantie Een van de uitvoerders van het project
Webpagina Knooppunt Joure	n.v.t	Provincie Fryslân	Veilige en vlotte doorstroming op de A6 en A7	-

			Goede bereikbaarheid van Joure Veilige situatie in omliggende dorpen	
Webpagina Ruimtelijke Visie Knooppunt Joure (21-05-2013)	n.v.t	Gemeente De Fryske Marren	Vlotte en veilige doorstroming Terugdringen van sluisverkeer Nieuwe ontwikkelingen in regio	-
Ruimtelijke Visie Knooppunt Joure	21-05-2013	Rijkswaterstaat, Provincie Fryslân, gemeente De Fryske Marren	Ontwikkelen van een krachtige entree van Friesland Sterke en zichtbare dorpsrand van Joure	Een van de afzenders (logo) Deelnemer aan werkgroep ruimtelijk kader
<i>Artikelen in de (regionale/lokale) pers</i>				
Inspraakprocedure Knooppunt Joure van start	11 september 2010	Groot Sneek	-	-
Zorgen om overlast bij herbouw knooppunt Joure	7 oktober 2010	Leeuwarder Courant	-	Opsteller van rapport over milieu-effecten
Knooppunt Joure: mogelijk toch fietstunnel	12 oktober 2010	Leeuwarder Courant	-	-
Racebochten bij Knooppunt Joure	17 november 2011	Leeuwarder Courant	Snellere doorstroming met 130 km/u	-
Zand uit Wielen naar de Joster rotonde	13 april 2012	Leeuwarder Courant	Gebruiken van zand voor de aanpak van rotonde (hergebruik)	-

			Verdieping voor watersporters en recreatieondernemers	
Informatieavond Knooppunt Joure	16 mei 2012	Jouster Courant	-	-
Informatieavond over knooppunt Joure in gemeentehuis	21 mei 2012	Jouster Courant	-	-
Nieuw knooppunt Joure stap dichterbij	23 mei 2012	Jouster Courant	Veilige en vlotte doorstroming op de A6 en A7 Goede bereikbaarheid Joure Vermindering van lokaal sluisverkeer	Een van de uitvoerders
Geen sportpark Joure in 'driehoek' rotonde	25 mei 2012	Leeuwarder Courant	-	-
Kunstgrepen voor vogels bij snelweg	25 mei 2012	Leeuwarder Courant	Veilige oversteek voor fauna	Uitvoerder van de oversteek
Spectaculaire 3D-beelden knooppunt Joure	25 mei 2012	Leeuwarder Courant	-	Maker van de afbeeldingen
Archeologisch onderzoek knooppunt Joure	5 juni 2012	Jouster Courant	Veilige en vlotte doorstroming op A6 en A7 Een goede bereikbaarheid van Joure Vermindering van lokaal sluisverkeer	Opdrachtgever van het archeologisch onderzoek Een van de uitvoerders van het project

Onderzoeken knooppunt Joure	4 september 2012	Jouster Courant	Veilige en vlotte doorstroming op A6 en A7 Een goede bereikbaarheid van Joure Vermindering van lokaal sluisverkeer	Opdrachtgever van het archeologisch onderzoek Een van de uitvoerders van het project
D66: 'Schultz, maak geld vrij voor aquaduct A6'	5 april 2013	Jouster Courant	-	-
Knooppunt Joure stap dichterbij realisatie	25 juni 2013	Jouster Courant	Veilige en vlotte doorstroming op A6 en A7 Een goede bereikbaarheid van Joure Vermindering van lokaal sluisverkeer	Een van de deelnemers van de bestuurlijke alliantie Een van de uitvoerders van het project
Knooppunt Joure stap dichterbij: tracébesluit is ondertekend	7 november 2013	Jouster Courant	Betere doorstroming en verkeersveiligheid	-
Eerste grondwerk knooppunt	7 december 2013	Leeuwarder Courant	Betere doorstroming van verkeer	-
'Gratis' kantoor kloppend hart werk Knooppunt	13 februari 2014	Marrenijs	Uitbreiding carpoolplaats, extra werkgelegenheid	Een van de opdrachtgevers
Projectbureau Knooppunt Joure verhuist	27 maart 2014	Jouster Courant	Verbetering van de bereikbaarheid van Friesland via Joure	Een van de deelnemers aan projectbureau Een van de uitvoerders
Busstation Joure op huidige carpoolplek bij McDonalds	16 mei 2014	Jouster Courant	-	-
Inloopmarkt bij projectbureau Knooppunt Joure	29 mei 2014	Jouster Courant	-	-

150 mensen op inloopmarkt Knooppunt Joure	4 juni 2014	Marrenijs	-	Een van de deelnemers aan Alliantie Knooppunt Joure
Angst voor ongelukken bij aanleg knooppunt	5 juni 2014	Leeuwarder Courant	-	Een van de partijen
Nieuwe sloot voor zeldzame libelle	9 juli 2014	Marrenijs	-	-
Raad van State verwerpt bezwaren Knooppunt	16 juli 2014	Marrenijs	-	Wegbeheerder (met regeling voor waardevermindering)
Bezwaren Knooppunt Joure van tafel	16 juli 2014	Leeuwarder Courant	-	-
Rekonstruksje rotonde kin los	16 juli 2014	Omrop Fryslân	-	Een van de uitvoerders
Reconstructie Knooppunt Joure kan door: Raad van State verklaart bezwaren ongegrond (update)	16 juli 2014	Jouster Courant	Verbetering van de bereikbaarheid van Friesland via Joure	Een van de uitvoerders Een van de samenwerkende partijen Hoofdingenieur-directeur Sieben Poel
Aanpak van Knooppunt Joure mag doorgaan	17 juli 2014	Friesch Dagblad	Betere doorstroming op drukste knooppunt van Friesland Aanpak van omgeving	-
Aanbesteding Knooppunt Joure	15 november 2014	Jouster Courant	Betere doorstroming en verkeersveiligheid Werkgelegenheid MKB	Ingenieur Els van Grol Een van de deelnemers aan bestuurlijke alliantie

			Verbetering van de bereikbaarheid van Friesland via Joure	
Zeldzame libelle overgezet naar nieuwe sloot	27 november 2014	Jouster Courant	-	-
Open Coffee over overlast door werk aan Knooppunt Joure	3 december 2014	Jouster Courant	-	-
Onderzoek naar geluidsoverlast woningen nieuwe tracé A7 bij Joure	3 februari 2015	Jouster Courant	-	Uitvoerder van geluidsonderzoek
Bomen verdwijnen van rotonde Joure	27 februari 2015	Jouster Courant	Minder vertragingen op A6 en A7	-
Verkoop openhaardhout Joure bij Knooppunt Joure	3 maart 2015	Jouster Courant	-	-
Werkzaamheden bij knooppunt Joure	22 juni 2015	Balkster Courant	Sterk, veilig en bereikbaar Friesland	Een van de deelnemers aan bestuurlijke alliantie
Werkzaamheden bij knooppunt Joure	22 juni 2015	Jouster Courant	Sterk, veilig en bereikbaar Friesland	Een van de deelnemers aan bestuurlijke alliantie
Werkzaamheden bij Knooppunt Joure gestart	20 november 2015	Jouster Courant	-	-
Fietsen langs Knooppunt Joure	25 november 2015	Jouster Courant	-	-
Tunnel Hollandiastraat definitief	22 januari 2016	Jouster Courant	-	-
Eerste zand Langweerder Wielen naar depot Joure	27 januari 2016	Jouster Courant	Uitdiepen van meer Hergebruiken van zand voor rotonde	-

Nieuwe tunnel Hollandiastraat	17 februari 2016	Jouster Courant	-	-
Fotoreportage   Werkzaamheden Knooppunt Joure	5 maart 2016	Jouster Courant	-	-

## Bijlage 16. Uitwerking interview

### **Jullie hebben een eigen merk opgericht. Kun je vertellen waarom daar voor gekozen is?**

M: Dat komt vooral doordat iedereen natuurlijk zijn eigen huisstijl heeft met alle regels die daarbij horen. En Rijkswaterstaat is daarin niet zuinig, dat zijn vrij strikte regels allemaal. Dus vooral ook om meer afstand te nemen van je moederbedrijf; een gezamenlijke identiteit dat bindt natuurlijk, en geeft eenheid. Maar ook om duidelijk te maken dat je je moederorganisatie meer los moet laten in deze samenwerkingsverbanden.

Iedereen heeft los van huisstijl ook zo veel regels en manieren waarop ze werken. En het uitgangspunt hier is dus *best for project*. We maken gebruik van iedereen's krachten en middelen die voorhanden zijn, met als afweging wat is eigenlijk het beste voor het project. En daar kiezen ze dan uit.

### **Wat voor consequenties zou het hebben als je als Rijkswaterstaat de communicatie voor jezelf gaat claimen?**

M: Nou je hebt in principe de onderlegger niet. Als ik het even bij onszelf houd, bij Knooppunt Joure: het knooppunt is van ons, de weg is van ons, wij beheren hem ook, maar de provincie financiert het meest. En de gemeente gaat weer heel erg over de ruimtelijke inpassing. Dus ja, je bent niet alleen, het is niet van jou en het zou onterecht zijn om daar je eigen sticker op te plakken.

En voorheen denk ik dat er met name dan veel met drie logo's gewerkt werd, dat je op die manier dat uit. En hier is gekozen voor een geheel eigen identiteit.

### **Maakt het hebben van een onafhankelijke organisatie, los van de moederorganisaties, de communicatie ook makkelijker?**

M: Onafhankelijk is die natuurlijk nooit. Je merkt ook echt wel dat mensen gestuurd worden vanuit een provincie of Rijkswaterstaat. Iemand heeft altijd wel een eigen focus en je proeft altijd wel een beetje waar de loyaliteit ligt.



### **Waar merk je dat aan?**

M: Bij de provincie Fryslân is bijvoorbeeld de Friese taal een heel item. Dat zijn dingetjes die altijd zo blijven doorgaan. En dat is ook heel positief hoor: dat ze heel veel gebruik maken van hun activiteiten en evenementen, maar ook goed aanhaken bij de politiek. Gedeputeerde staten komt bijvoorbeeld vergaderen op de projectlocatie. Dus zo organiseren ze ook dicht bij huis heel veel plussen voor het project, omdat het hun organisatie is. Ze kunnen heel makkelijk dingen daarin regelen en organiseren.

Je kunt er natuurlijk ook voor kiezen – en dat is misschien een interessant experiment – om helemaal een externe organisatie erop te zetten. Dus geen eigen medewerkers in zo'n organisatie. En eens kijken wat er dan gebeurt.

**Ik las in het adviesrapport van Groothaar & Orth dat er soms frictie is tussen project- en organisatiedoelstellingen, bijvoorbeeld over scope, budget, etc. Als je nou zichtbaarheid neemt: Rijkswaterstaat wil natuurlijk het liefst maximaal zichtbaar zijn met ieder project, maar soms is dat voor het project niet het beste.**

M: Nee, en dan gebeurt het dus ook niet. Het project is altijd *leading* in dat opzicht.

### **Hoe gaat dat dan concreet uit in de praktijk? Want het wordt ook aangestuurd vanuit Rijkswaterstaat?**

M: Natuurlijk. Wij zijn allemaal vertegenwoordigd in het strategisch communicatieoverleg. Daar zitten afgevaardigden in van alle organisaties. Dat is eigenlijk het moment, als je het over communicatie hebt, waarop dat soort keuzes worden gemaakt. Ik zeg bijvoorbeeld: bij persberichten over stremmingen op de weg moet Rijkswaterstaat de afzender zijn, want dat is onze weg. En het is logisch dat wij daarover communiceren, dat gebeurt niet vanuit het project. Dat is de basis: wij communiceren over afsluitingen op onze weg. Per onderwerp ga je die keuze maken.

Ik zit in het strategisch communicatieoverleg namens Rijkswaterstaat. En dan zit er nog iemand namens de provincie en iemand namens de gemeente. En die hebben dan het overleg samen met de twee projectcommunicatieadviseurs.

**Een van mijn vragen aan de projectmanagers was: welke verwachtingen zijn er binnen Rijkswaterstaat met betrekking tot zichtbaarheid? Eigenlijk gaf iedereen aan dat er geen concrete verwachtingen zijn. Dit zou eigenlijk ook niet werken, als je per onderwerp moet beslissen wie wanneer de afzender is.**

M: Ja, het is geven en nemen. En je moment pakken daar waar het is. Dus het is wel belangrijk om goed aangehaakt te zijn en die kansen ook te zien.

De provincie is daarin beter ingericht dan wij (Rijkswaterstaat). Zij zitten natuurlijk dichter op de mensen. Dat is wel iets waar we soms tegenaan lopen. Want ten eerste gedragen de bestuurders zich anders: provincie en gemeente hebben gekozen bestuurders. Dus die hebben veel meer profileringsdrang, acteren totaal anders in de media en zijn veel meer regionaal gebonden, waardoor ze veel betere relaties hebben met media. Ze zijn veel meer verankerd dan Rijkswaterstaat; wij zijn veel meer op afstand. En daar heb je soms wel tegenop te boksen; dat zij sneller zijn dan wij, de journalist gauw naar die bestuurder stapt, want die kent hij al. En daarmee sneeuwen wij weleens onder, omdat wij gewoon een andere organisatie zijn en totaal anders in de wereld staan.

**Want je komt als landelijke organisatie in een samenwerking met lokale en regionale partijen?**

M: Ja. Eigenlijk is dat het altijd.

**Hoe zorgen jullie ervoor dat Rijkswaterstaat toch daarbij aanhaakt?**

M: We zorgen er in ieder geval voor dat de directeur, of wat maar gelijkwaardig is, ook aanwezig is bij persmomenten. We proberen actief journalisten te vragen of ze onze bestuurder willen spreken. En eerlijk gezegd hebben onze bestuurders ook niet altijd de meest spannende verhalen. Bij de Sneekweek had iemand op onze afdeling een hele slimme *soundbite* geformuleerd. De quote van de Sneekweek is 'overdag voor de eer en 's avonds voor de sfeer'. En daar had ze aan toegevoegd 'en veilig naar het Sneekmeer', dat je veilig vaart. En dat bekte gewoon goed en werd heel goed opgepakt door de media. En daarin kunnen we als communicatieadviseurs ook helpen om onze grijze muisjes toch op te laten vallen in die wereld.

### **Wat zou er gebeuren als jullie daar niet actief op sturen?**

M: Dan staat ons logo op een persbericht, omdat dat aan de voorkant zo afgesproken is. En dan is onze bestuurder niet aanwezig op het persmoment. En worden wij dus totaal niet genoemd, nooit.

### **En wat heeft dat voor gevolgen?**

M: Geen ene zak. Wij zijn een uitvoeringsorganisatie en wij doen wat we toch altijd al doen. En daarom is het ook zo. Ons werk is gewoon ons werk, wij worden niet verkozen, we krijgen opdrachten vanuit de minister en die voeren we uit. En tegenwoordig het liefst met een beetje aandacht voor de omgeving: wees een beetje lief en duidelijk. Maar in die zin zijn die gevolgen niet zo tastbaar.

Kijk, je hebt het over kansen en bedreigingen. En er zijn dan natuurlijk heel veel kansen die je laat liggen, maar of het nou per se een bedreiging is... Ik denk dat dat door de aard van de organisatie wel meevalt.

En imago-technisch denk ik dat we *overall* gewoon het supergoed doen. Als je kijkt naar hoe AnaarBeter staat. En Rijkswaterstaat als club; hoeveel kilometer wegen we beheren als je het vergelijkt met een ProRail, als je kijkt naar hoe wij het er imago-technisch vanaf brengen is dat gewoon heel prima. Terwijl onze opgave veel groter is. Dus in die zin hebben we wel een goede basis.

### **Ik las trouwens in het adviesrapport dat AnaarBeter ook gebruikt wordt voor het project.**

M: Ja, maar natuurlijk ook heel erg vanuit de gebruiker van de weg gedacht. En daarom zij wij er geen voorstander van, als het geen samenwerkingsproject betreft, eigen logootjes enzovoorts te gebruiken. We hebben een keer een DBFM-contract gesloten met een aannemer die ging bouwen en de weg voor twintig jaar onderhouden. Dat is een vrij vergaande samenwerking. En toen dat werd aanbesteed, heeft die aannemer heel wild bedacht om de weg een eigen naam te geven, met een eigen logo en website. Dat klinkt allemaal als 'ik ga de omgeving informeren', maar je wilt als weggebruiker niet denken van 'ik rijd nu op de N31, dan moet ik op N31.nl zijn en ik moet straks bij de A7 op A7.com kijken.' Dus voor dit soort communicatie als hinder en afsluitingen zijn het gewoon onze basismiddelen. Dat is duidelijk voor de gebruiker en daar kies je altijd voor.

**Is dat ook waarom het merk Knooppunt Joure opgericht is? Zodat de burger niet met drie verschillende overheden te maken heeft?**

M: Dat vraag ik me af. Het is vooral vanuit onszelf bedacht. Ik vraag me af of als je helemaal niet samen zou werken de burger dan bij drie loketjes aan moet komen.

**Met de website laat je in ieder geval wel één gezicht zien naar de burger.**

M: Ja, als je omwonende bent. Voor de directe omgeving werkt het heel goed. Niet voor de weggebruikers per se; daarin ligt voor mij het verschil. Er zit natuurlijk een overlap in, maar je hebt een project met burens, de directe omgeving zeg maar, en je hebt ook de weggebruikers die gewoon van Leeuwarden naar Emmeloord rijden en toevallig over Knooppunt Joure rijden. Dat is iets heel anders. En die sturen we naar AnaarBeter.

**Hoe gingen de informatiebijeenkomsten?**

M: Dat kan ik je niet vertellen; daar was ik niet bij. Volgens mij is het altijd heel goed gegaan. Meestal kiezen we een opzet met inloopbijeenkomsten met allemaal panelen enzovoort, niet voor een plenaire presentatie. Zodat je een beetje rond kunt kijken en een op een contact kunt hebben, meer interactie. Niet zo'n stemmingmaker in de zaal; je kent dat wel. Volgens mij zijn het hele positieve, goed gedragen verhalen.

**Komen daar ook mensen van Rijkswaterstaat? Bijvoorbeeld bestuurders?**

M: Nou, dat denk ik niet. Dat is altijd weer het verschil met de wethouder die er dan wel staat. Die zit heel dicht op het volk dus die wil daar juist zijn. Misschien als het gecombineerd is met een persmoment, maar anders is het gewoon de projectorganisatie: de projectmanager, de omgevingsmanager en eventueel de technisch manager.

**Op de websites van de provincie en gemeente komt Rijkswaterstaat niet terug. En ook de aandacht aan het project zelf valt tegen.**

M: Ik denk dat de focus daar niet zo op ligt. Dit komt doordat de projectmedewerker in de projectorganisatie zit, en ook fysiek daar is. En de strategisch adviseur inderdaad denkt: het is allemaal daar op die site ([knooppuntjoure.nl](http://knooppuntjoure.nl)) geregeld, dus ze maken ooit eens iets aan op hun eigen website. En daar blijft het dan denk ik bij.

Het 'triggerde' mij ook toen ik hierin (in adviesrapport) las over de interne communicatie: met interne communicatie dragen we bij aan een goede samenwerking. Ik denk dat dat dus tegenvalt. En misschien is dat wel juist minder doordat de projectorganisatie zo zelfstandig is. Ze sturen het ons wel hoor, bijvoorbeeld een interessant bericht voor op intranet. Maar het zit hem dan heel erg in personen die dat wel actief aanbieden. Ik heb geen inzicht hoe dat bij de andere organisaties gaat.

Als ik het bekijk vanuit Rijkswaterstaat: nieuwsberichten worden alleen geplaatst vanuit persberichten. Die wij dus uitsturen. Als ik een persbericht uitstuur, zit onze internetredactie ook in de verzendlijst. Dus zij krijgen hem dan automatisch en plaatsen hem vervolgens op de site (rijkswaterstaat.nl). Deze persberichten, los van weghinder, gaan dus gewoon vanuit het projectbureau. En wij moeten dus actief zelf doorsturen naar Online (afdeling Corporate Dienst) en daarbij hebben we soms ook wel discussie: dan denken ze dat het iets van de provincie is en plaatsen ze het niet. Soms herkennen ze niet meteen dat het een samenwerkingsverband van Rijkswaterstaat is. Als je dat niet doet, komt al het nieuws niet op onze website te staan.

### **Evaluëren jullie tussentijds wat er goed en minder goed qua communicatie?**

M: Ja, we hebben hier vijf ambities (uit het adviesrapport). We hebben nu een eigen onderzoekje gedaan, in huis bij eigen collega's, dat je even toetst van 'herken je dit?' Hoe zij het beleven. Tot nu zijn het wel positieve geluiden, maar ik weet niet of collega's heel kritisch zullen zijn?

Wat ze heel leuk doen, samen met de *mienskip* (Fries voor samenleving), is inspelen op evenementen. Zij spelen bijvoorbeeld in op burendag. We hebben gisteren de nationale boomplant-dag gehad; toen kwamen er kindjes de carpoolplaats (onderdeel van knooppunt Joure) weer beplanten. Ze hebben 'girls day'; dat is voor meisjes die geïnteresseerd zijn in techniek. De projectorganisatie sluit op al die maatschappelijke dagen super goed aan. Dat is heel krachtig. Zij maken er meer van: we zijn niet alleen een weg aan het aanleggen, maar we zijn iets aan het toevoegen aan de gemeenschap. Dat levert ook heel leuke publiciteit op. Ik vind het zelf heel inspirerend dat de twee projectcommunicatieadviseurs dit zo doen.

### **En wat is jouw rol in dit project?**

M: Ik zit bij Communicatie & Strategie (van Rijkswaterstaat Noord-Nederland) en ik ben de regisseur. Wij voeren zelf weinig uit; in de grote projecten worden de

projectcommunicatieadviseurs allemaal ingehuurd. Wij kijken erop toe dat de huisstijlregels worden gehandhaafd, of Rijkswaterstaat zichtbaar is, kernboodschappen, enzovoorts. Je stuurt een beetje op de hoofdpunten en verder laat je het de mensen vooral zelf doen.

**Hoe zorg je ervoor dat de vaste Rijkswaterstaat-lijn terugkomt in al die projecten met ingehuurde mensen?**

M: Dat is dus mijn functie. Dat doe je door aan de voorkant heel heldere afspraken te maken. Door te zorgen dat in al deze plannen (het adviesrapport) van AnaarBeter erin staat. Door te zorgen dat persberichten via ons verstuurd worden. De groeikernboodschappen, waarin wij goed tot ons recht komen. En te zorgen dat er ook geen 'pijn' in zit.

En het strategisch communicatieoverleg vindt om de zes weken plaats. Daarin kijken we of de communicatie nog helemaal aansluit op de afspraken, enzovoort. En dan bespreken we dat op hoofdlijnen.

**Gebruiken jullie de checklist?**

M: Ik weet het niet. Ik ken hem niet, maar dat zegt niet dat mijn collega's het niet gebruiken. Ik moet trouwens zeggen dat wij binnen onze huisstijl ook weinig ruimte bieden aan anderen. Onze bouwboarden bijvoorbeeld; het is echt Rijkswaterstaat, overal hangen regels aan. Onze aannemer mag er bijvoorbeeld niet op. Daar kun je van alles over vinden, maar uiteindelijk staat hij daar met de voeten in de klei bij het hek alle vragen te beantwoorden van de geïnteresseerde omstander.

Ik weet niet of de aannemer erop moet, maar als wij meer dan vijftig procent betalen is het gewoon ons project. En dan is het onze huisstijl. En dan wordt je er bij Gods gratie op genoemd. Maar of er zes partijen op zou passen... Wij zijn er ook niet zo van, misschien is het ook interessant om eens te kijken naar hoeveel ruimte wij anderen bieden. Wij zijn überhaupt een gesloten organisatie en behoorlijk intern gericht.

**En hoe zit dat dan met het eigen merk van Knooppunt Joure?**

M: Dit mag, omdat de provincie het meeste betaalt. Als wij het meeste zouden betalen, zou dit niet mogen. Dan zouden we het ook niet zo doen; dat is de basisregel. Wat ik zeg: we bieden zelf weinig ruimte. Wij willen altijd 'Rijkswaterstaat' profileren; ieder persbericht moet bijvoorbeeld beginnen met het woord Rijkswaterstaat. Soms kun je je verhaal veel beter door

een waddenvereniging laten vertellen, omdat die veel 'knuffelbaarder' zijn. En dan komt de inhoud vanzelf naar voren. Ik vind dat er een beetje krampachtig mee omgegaan wordt.

Ons werk is natuurlijk voor iedereen hartstikke fijn: dat de wegen bereikbaar zijn. En we doen ontzettend veel voor de natuur, maar we vertellen het gewoon niet goed genoeg. Hier ligt voor Rijkswaterstaat vooral een kans.

**Leggen jullie ook de communicatieaanpak vast als die goed blijkt te werken, zodat nieuwe projecten hiervan gebruik kunnen maken?**

M: Niet goed; dat zit hem in personen. Als ik hier blijf rondlopen dan deel ik het verder. En mijn collega's ook. Dat zit hem in mensen.

Ik vond Connect in de basis super bedacht. Dat is een systeem waarin iedereen zijn of haar documenten goed kan archiveren en het idee is dat iedereen bij elkaar kan kijken. Maar iedereen moet een autorisatie hebben; ieder project heeft een klein groepje mensen die daarin mogen. En dan gaat de basis van het hele idee verloren. Als ik een aanvraag moet doen voor iets wat ik nog nooit heb gedaan, wil ik bij een ander kunnen koekeloeren hoe zij dat hebben gedaan. Zodat ik niet het wiel zelf opnieuw moet uitvinden.

Het idee is ook dat je linkjes naar interessante informatie kunt sturen, maar dat werkt door die autorisatie niet. En nu zeggen ze 'nee dat Connect gaan we toch maar niet doen.' En dat vind ik dan toch jammer; dat is precies wat jij bedoelt. Leren van elkaar, vastleggen van goede systemen en aanpak.