



Universiteit Utrecht



REGIE OVER KLANTCOMMUNICATIE

Een onderzoek naar het realiseren van geïntegreerde marketingcommunicatie in een overheidsorganisatie

Door Diederick van Dijk
Universiteit Utrecht, MA Communicatie & Organisatie

Studentnummer: 3857190
Inleverdatum: 23 januari 2017

Begeleider (Universiteit Utrecht): dr. J.N. den Ouden
Tweede beoordelaar: dr. I.M. van der Geest

Stageverlener: Waternet, afdeling Marketing & Communicatie
Begeleider (Waternet): Greetje Oosting

SAMENVATTING

De afdeling Marketing & Communicatie van Waternet wil weten hoe zij meer regie kan krijgen over de externe klantcommunicatieprocessen van Waternet. Ook wil zij weten hoe zij deze regie kan gebruiken om beter haar doelen te bereiken. Deze doelen zijn primair het creëren van begrip en draagvlak voor (de activiteiten van) Waternet en het bieden van een verbeterde, geïntegreerde dienstverlening aan klanten. Hiervoor is een onderzoek uitgevoerd met de volgende onderzoeksvraag:

Wat is de huidige praktijk van communicatie met klanten bij Waternet, welke problemen kunnen daarin aangewezen worden en hoe kan de afdeling Marketing & Communicatie hier meer regie over voeren om haar doelen te kunnen bereiken?

Om deze vraag te beantwoorden is een onderzoek uitgevoerd in vier stappen.

1. Literatuuronderzoek naar geïntegreerde marketingcommunicatie

Aan de hand van literatuur is bekeken wat het nut is van geïntegreerde marketingcommunicatie en hoe een Marketing & Communicatie afdeling grip kan krijgen op de communicatieprocessen van een organisatie. Hieruit volgde dat:

- Een bepaalde mate van centralisatie van marketing- en communicatiedisciplines in één afdeling of twee nauw betrokken afdelingen wenselijk is;
- Er horizontale coördinatiemechanismen moeten worden ingezet om de grip van deze afdeling(en) op de communicatieprocessen binnen de organisatie mogelijk te maken;
- Deze coördinatiemechanismen enkel kunnen functioneren met de steun van belangrijke machtsfiguren in de organisatie.

2. Literatuuronderzoek naar het nut van regie door Marketing & Communicatie

Ten tweede is aan de hand van literatuur bekeken waarom regie wenselijk zou zijn voor Waternet. Hieruit volgde dat regie over externe communicatie door de Marketing & Communicatie afdeling het mogelijk maakt om:

- Toe te zien op de representativiteit, consistentie en de begrijpelijkheid van uitingen die vanuit de hele breedte van de organisatie verzonden worden. Daardoor kunnen de reputatie en de legitimiteit van Waternet versterkt worden. Dit versterkt het begrip en het draagvlak voor de werkzaamheden van Waternet;
- Klantcontactmanagement toe te passen, wat de dienstverlening en communicatie met de individuele klant kan verbeteren door verzendgedrag en personalisatie van uitingen. Dit verbetert de dienstverlening en komt de reputatie van Waternet ten goede;
- De effectiviteit van de communicatie door Waternet te onderzoeken als onderdeel van het standaardproces, waardoor toekomstige communicatie en klantprocessen verbeterd kunnen worden.

3. Praktijkonderzoek binnen de organisatie

Ten derde is onderzoek gedaan naar de praktijk van communicatie met klanten door de sectoren Afvalwater, Drinkwater, Watersysteem, KMR en TOP. Daarvoor is de formele structuur onderzocht middels documentanalyse en werden de communicatieprocessen binnen de organisatie onderzocht middels gesprekken en interviews. Er is met 35 contactpersonen gesproken. Met 17 van hen is een interview of uitgebreid gesprek gevoerd. De rest is mondeling of per mail benaderd.

Uit het onderzoek bleek dat de afdeling Marketing & Communicatie reeds nauw betrokken is bij de grote klantprocessen binnen de sector KMR. Dat betekent dat zij over het grootste deel van de communicatie van Waternet al de regie voeren.

De rest van de communicatie met klanten door Waternet valt grotendeels onder de noemer 'communicatie met bewoners en betrokkenen vanuit projecten' en vindt plaats

vanuit de sectoren Afvalwater, Drinkwater, Watersysteem en TOP. De afdeling Marketing & Communicatie wordt niet of slechts gedeeltelijk bij deze communicatie betrokken. Daardoor blijven kansen voor het verbeteren van deze communicatie en het bereiken van de doelen van de afdeling Marketing & Communicatie onbenut.

Evaluatie van de resultaten en identificatie van problemen

Uit de resultaten blijkt dat er binnen de huidige praktijk van communicatie met klanten door Waternet een aantal problemen kunnen worden aangewezen. Om meer regie te krijgen op de communicatie met bewoners en betrokkenen vanuit projecten moet de afdeling Marketing & Communicatie de volgende vier fundamentele problemen aanpakken:

1. Er is geen centrale projectplanning of projectplanningen zijn niet inzichtelijk voor de afdeling Marketing & Communicatie.
2. Er is geen centrale database met klantinformatie, of klantinformatie is niet algemeen inzichtelijk. Daardoor kunnen uitingen niet gepersonaliseerd en niet gearchiveerd worden.
3. Er is geen formele taakverdeling voor communicatie met bewoners en betrokkenen vanuit projecten.
4. De reputatie van Team Communicatie en de bekendheid van Team Marketing binnen de organisatie zijn onvoldoende.

Tenslotte worden de volgende adviezen gegeven om deze problemen aan te pakken:

1. Verkrijg toegang tot de projectmanagementsystemen die binnen de organisatie gebruikt worden en sluit aan bij de uitrol van Principal Toolbox.
2. Werk aan het beschikbaar maken van klantinformatie in één systeem dat gekoppeld is aan basisregistraties. Personaliseer iedere communicatie-uiting en leg deze vast in een archiefsysteem dat voor de hele organisatie toegankelijk is.
3. Maak een duidelijke taakverdeling voor communicatie met bewoners en betrokkenen vanuit projecten, specificeer de rollen van de betrokken partijen en leg deze formeel vast.
4. Promoot het nut van de taken van Team Communicatie waar dat nodig is en ondersteun de regiewensen beide teams met een mandaat van hogerhand.

Daarnaast wordt er nog een aantal kleinere aanbevelingen gedaan in de vorm van actiepunten die betrekkelijk gemakkelijk te realiseren zouden moeten zijn.

INHOUDSOPGAVE

| | |
|--|----|
| Samenvatting..... | 2 |
| 1. Inleiding | 6 |
| 2. Theoretisch Kader | 8 |
| 2.1. Integratie van marketing- en communicatiedisciplines | 8 |
| 2.2. Geïntegreerde marketingcommunicatie realiseren | 10 |
| 2.3. Het creëren van legitimiteit en reputatie | 13 |
| 2.4. Doelen en wensen van Marketing & Communicatie | 16 |
| 2.5. Onderzoeksvragen | 21 |
| H3. Deelonderzoek 1 | 24 |
| 3.1. Methode..... | 25 |
| 3.1.1. Design | 25 |
| 3.1.2. Methode 1 (documentanalyse) | 26 |
| 3.1.3. Methode 2 (interviews en gesprekken) | 27 |
| 3.1.4. Methode 3 (gerichte inwinning van informatie)..... | 30 |
| 3.2. Resultaten deelonderzoek 1..... | 30 |
| 3.2.1. Formele organisatie van Waternet..... | 32 |
| 3.2.2. Klantcommunicatieprocessen in de sectoren Afvalwater en Drinkwater..... | 36 |
| 3.2.3. Klantcommunicatieprocessen in de sectoren Watersysteem en TOP | 40 |
| 3.2.4. Klantcommunicatieprocessen in de sector Klant, Markt en Relaties | 46 |
| 3.2.5. Samenwerking en betrokkenheid van Marketing & Communicatie..... | 50 |
| H4. Deelonderzoek 2. | 57 |
| 4.1. Methode..... | 57 |
| 4.1.1. Methode 1: Het verzamelen van uitingen | 57 |
| 4.1.2. Methode 2: Het beoordelen van de kwaliteit van de uitingen | 58 |
| 4.2. Resultaten | 61 |
| 4.2.1. Soorten uitingen en aantallen | 61 |
| 4.2.2. Kwaliteit van de uitingen | 62 |
| H5. Evaluatie van de resultaten | 64 |
| 5.1. Betrokkenheid van Marketing & Communicatie bij klantcommunicatie..... | 64 |
| 5.2. Problemen bij klantcommunicatie vanuit projecten | 66 |
| 5.3. Fundamentele problemen..... | 69 |
| H6. Conclusie en discussie | 75 |
| 6.1. Conclusie | 75 |
| 6.2. Discussie..... | 78 |
| H7. Aanbevelingen | 80 |

| | |
|---|----|
| 7.1 Adviezen voor de fundamentele problemen | 80 |
| Literatuur | 86 |

1. INLEIDING

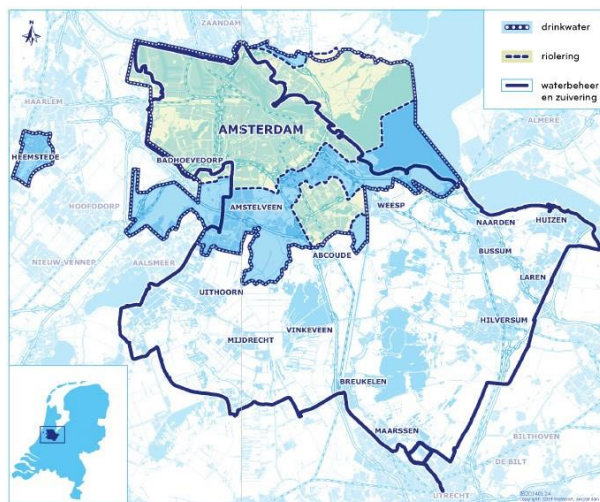
De dienstverlening van overheidsorganisaties wordt heden ten dage met een kritische blik bekeken. De trage en logge overheidsinstantie van weleer wordt niet meer geaccepteerd (Walsh, 1994). Om beter in te spelen op de wensen en eisen van klanten en andere *stakeholders* hebben overheidsorganisaties naast een afdeling Communicatie steeds vaker ook een afdeling Marketing of nemen zij marketeers in dienst om de afdeling Communicatie met specifieke kennis te versterken (Cornelissen, 2004).

Ook Waternet, het waterbedrijf van de gemeente Amsterdam en het Waterschap Amstel, Gooi en Vecht, heeft een team van marketeers in dienst dat in nauw contact staat met het team van communicatiespecialisten. Team Marketing en Team Communicatie vormen samen de afdeling Marketing & Communicatie. Deze afdeling heeft het doel om draagkracht te creëren voor de taken van Waternet en om de organisatie te helpen bij het uitvoeren van de communicatieve taken vanuit de kernwaarden van Waternet. Ook voert de afdeling het woord richting pers en media en onderhoudt zij de website.

Een belangrijk streven van Waternet is het verbeteren van de communicatieve dienstverlening aan klanten en betrokkenen. Dit is de voornaamste taak van Team Marketing. In 2020 wil Waternet namelijk 'de beste dienstverlener' binnen haar vakgebied zijn.

Daarnaast streeft Waternet er ook naar dat in 2018 80% van de klantcontacten via digitale kanalen loopt. Digitalisering biedt mogelijkheden om sneller en persoonlijker te communiceren en maakt het communicatieproces tussen organisatie en burger interactiever (Kent, Taylor & White, 2003). Het streven van '80% digitaal in 2018' en 'de beste dienstverlener in 2020' passen dus goed bij elkaar, in die zin dat verdere digitalisering helpt om het doel 'beste dienstverlener in 2020' te bereiken.

Waternet bestaat uit meerdere sectoren die verschillende taken uitvoeren. Zo is er een sector die de drinkwatervoorziening van Amsterdam en omstreken verzorgt, een sector die het rioolstelsel in de gemeente Amsterdam onderhoudt en een sector die de dijken, polders en waterzuivering in het gebied van het Waterschap Amstel, Gooi en Vecht beheert. Figuur 1 is een grafische weergave van deze verschillende werkgebieden.



Figuur 1. De 3 werkgebiedengebieden van Waternet (interne bron).

Probleemstelling

Team Marketing, onderdeel van de afdeling Marketing & Communicatie, geeft aan dat de verschillende sectoren van Waternet voor een groot deel zelf de externe communicatie met klanten en betrokkenen verzorgen. Bij een groot deel van deze externe communicatieprocessen wordt Team Marketing niet betrokken. Daardoor kunnen zij hun voornaamste taak, het verbeteren van de dienstverlening van Waternet, alleen uitvoeren voor de communicatieprocessen waarbij zij wél betrokken worden. Team Marketing ziet goede communicatie met klanten en betrokkenen als onderdeel van goede dienstverlening. Doordat het team niet bij een deel van de externe communicatie betrokken wordt blijven kansen voor het verbeteren van de dienstverlening onbenut, zo stelt het team.

Team Marketing ziet dit als een probleem en wil samen met Team Communicatie **meer regie over de externe communicatie met klanten en betrokkenen** van Waternet gaan voeren. Zij willen één **geïntegreerde dienstverlening** realiseren met klantcommunicatie die daarin past. De teams willen hun betrokkenheid bij de externe klantcommunicatieprocessen garanderen en denken daarmee de kwaliteit van deze communicatie te kunnen verbeteren. Ook denken Team Marketing en Team Communicatie hun doelen dan beter te kunnen realiseren. Voor Team Marketing is dat doel hoofdzakelijk het **verbeteren van de dienstverlening aan klanten**; voor Team Communicatie is dat het **creëren van begrip en draagvlak voor de activiteiten van Waternet**.

De afdeling Marketing & Communicatie wil dus weten hoe zij meer regie kan krijgen over de externe klantcommunicatieprocessen van Waternet. Ook wil zij weten hoe zij deze regie kan gebruiken om beter haar doelen te bereiken. Daarom is een onderzoek uitgevoerd. Dit rapport is een verslaglegging van dat onderzoek.

Relevantie

Het onderzoek is praktisch relevant voor Waternet omdat uit het onderzoek een advies volgt dat aansluit bij de wensen en doelen van de afdeling Marketing & Communicatie en dat gestoeld is op bevindingen uit literatuuronderzoek en bevindingen uit praktijkonderzoek binnen Waternet.

Daarnaast kan dit onderzoek een bijdrage leveren aan de communicatiewetenschap omdat de communicatieve praktijk en de positie van de marketingdiscipline binnen een overheidsorganisatie beschreven wordt. Daarbij worden problemen geïdentificeerd en verbeterpunten vastgesteld. Het betrekken van de marketingdiscipline in de communicatie door overheidsorganisaties is een betrekkelijk recente ontwikkeling. Daarmee is het onderzoek theoretisch relevant.

Leeswijzer

In het volgende hoofdstuk wordt het theoretisch kader geschetst waarbinnen het onderzoek geplaatst is. Hieruit volgen de onderzoeksvragen. Het onderzoek binnen de organisatie is opgedeeld in twee deelonderzoeken. In hoofdstukken 3 en 4 worden de methoden en resultaten van de twee deelonderzoeken gerapporteerd. In hoofdstuk 5 worden de resultaten geëvalueerd in het licht van de doelen van de afdeling Marketing & Communicatie en de bevindingen uit het theoretisch kader. In hoofdstuk 6 worden conclusies getrokken. Tenslotte worden in hoofdstuk 7 aanbevelingen gedaan die de afdeling Marketing & Communicatie moeten helpen om meer regie te verkrijgen over de externe klantcommunicatie door Waternet.

2. THEORETISCH KADER

Het doel van de afdeling Marketing & Communicatie om één geïntegreerde dienstverlening te realiseren valt samen met de wens van de afdeling om regie te voeren op alle externe klantcommunicatieprocessen van Waternet. Daarom wordt in het theoretisch kader eerst literatuur over geïntegreerde communicatie behandeld. Daarbij wordt ook het bestaansrecht van de marketingdiscipline binnen overheidsorganisaties betrokken.

Daarna wordt beschreven op welke manieren communicatie- en marketingafdelingen grip kunnen krijgen op de communicatiepraktijk binnen een organisatie, zo 'geïntegreerde marketingcommunicatie' kunnen realiseren en dus meer regie over de communicatiepraktijk kunnen gaan voeren. Daarna wordt gekeken op welke manieren de reputatie en legitimiteit van een organisatie beïnvloed kunnen worden door geïntegreerde marketingcommunicatie. Tenslotte wordt bekeken hoe dit alles aansluit op de doelen van de afdeling Marketing & Communicatie en de meer specifieke wensen die de afdeling met deze regie wil realiseren.

2.1. Integratie van marketing- en communicatiedisciplines

In de literatuur wordt veel geschreven over het begrip 'integratie' binnen de context van externe communicatie door organisaties (Cornelissen, 2000). Onder 'integratie van communicatie' kunnen meerdere dingen verstaan worden. Op zoek naar een betere duiding van het begrip haalt Cornelissen meerdere definities aan uit de literatuur:

- consistentie in de communicatie-uitingen
- de coördinatie van verschillende media
- het plannen van de communicatie
- een hechte relatie tussen cliënt en dienstverlener
- een groeiende toenadering tussen aan communicatie gerelateerde disciplines, zoals marketing en *public relations*
- systematische verbintenissen tussen bedrijfsfuncties, marketingfuncties en marketingcommunicatiefuncties

Een samenvattende definitie wordt gegeven door Cornelissen in zijn latere boek *Corporate Communications: Theory and Practice* (2004): "[Integration is] the act of coordinating all communications so that the corporate identity is effectively and consistently communicated to internal and external groups". Uit de definitie van Cornelissen volgt dat geïntegreerde communicatie bestaat uit een middel (het coördineren van externe communicatie-uitingen) dat een bepaald doel (het effectief en consistent overdragen van de identiteit van de organisatie naar interne en externe groepen) moet bewerkstelligen. Beide facetten zullen in dit theoretisch kader worden besproken binnen de context van overheidsorganisaties.

Het doel van geïntegreerde communicatie

Wat is het doel van integratie van de communicatietaken van een organisatie? Het tweede deel van de definitie van Cornelissen geeft hiertoe al een voorzet: 'het effectief en consistent overdragen van de identiteit van de organisatie naar interne en externe groepen'. Geïntegreerde communicatie kan dus zorgen voor het beter overbrengen van de identiteit van een organisatie. Van Riel & Fombrun (2007) gaan een stap verder en geven aan dat het coördineren van alle vormen van communicatie essentieel is voor een organisatie. Alleen door haar communicatie te integreren kan een organisatie een onderscheidend en aansprekende **identiteit** uitdragen en een **reputatie** opbouwen bij haar *stakeholders*, zo stellen zij. Onder stakeholders worden de groepen of individuen verstaan die door de organisatie bij het uitvoeren van haar taken beïnvloed worden of die de organisatie bij het uitvoeren van haar taken kunnen beïnvloeden (Cornelissen, 2004).

Stakeholders zijn dus niet alleen van belang voor organisaties met een winstoogmerk, maar ook voor organisaties die in opdracht van de overheid hun taken uitvoeren. De begrippen identiteit en reputatie worden verder besproken in hoofdstuk 2.3.

De marketingdiscipline in overheidsorganisaties

In twee van de definities van het concept 'integratie van communicatie' die door Cornelissen werden aangehaald kwamen de termen *marketing* of *marketingcommunicatie* aan bod, wat aangeeft dat ook de marketingdiscipline met geïntegreerde communicatie te maken kan hebben. Onder het begrip 'marketingcommunicatie' worden traditioneel de promotionele communicatieactiviteiten geschaard die tot doel hebben om een bedrijf beter in de markt te zetten, daarbij rekening te houden met relevante doelgroepen en zo de winst te maximaliseren (Pickton & Broderick, 2001). Voor overheidsorganisaties zonder winstoogmerk lijken deze activiteiten niet direct relevant. Overheidsorganisaties schonken in het verleden dan ook weinig aandacht aan marketing (Laing, 2003; Cornelissen, 2004). Deze organisaties werden immers gefinancierd vanuit belastinggelden en hoefden geen winst te maken, waardoor het niet nodig was om in marketingtermen na te denken over de producten en diensten die zij leverden.

De invulling van het begrip 'marketingcommunicatie' is echter aan verandering onderhevig (Cornelissen, 2004). Nog steeds gaat het om activiteiten die promotioneel van aard zijn, maar het accent is verschoven van maximalisatie van winst naar het aansluiten op *target audiences* (Pickton & Broderick, 2001). Hiermee worden de doelgroepen bedoeld dit voor de organisatie van belang zijn; *stakeholders* dus.

Daarmee is de marketingdiscipline onder de aandacht gekomen van overheidsorganisaties. De relatie tussen overheidsorganisaties en hun stakeholders is namelijk veranderd. Er wordt steeds meer met een kritische blik naar de prestaties van overheidsorganisaties gekeken (Walsh, 1994). Dit maakt dat ook overheidsorganisaties heden ten dage behoefte hebben aan marketingexpertise. Overheidsorganisaties worden immers gefinancierd uit de staatskas die gevuld wordt met de belastingen die burgers en bedrijven betalen. Burgers zijn dus indirect ook stakeholders van overheidsorganisaties. Daarnaast zijn burgers ook direct stakeholders van een overheidsorganisatie wanneer zij in aanraking komen met die overheidsorganisatie wanneer deze haar taken uitvoert. Dit maakt dat een goede relatie met stakeholders en daarbij dus ook de marketingdiscipline ook voor overheidsorganisaties steeds meer een aandachtspunt is geworden.

Geïntegreerde marketingcommunicatie

De marketingdiscipline wordt bij organisaties vaak binnen de communicatieafdeling ondergebracht. In andere gevallen werken de communicatie- en de marketingdiscipline nauw samen, bijvoorbeeld op dezelfde fysieke locatie. De twee disciplines zijn dan in een bepaalde mate geïntegreerd.

Een reden voor deze organisatorische integratie blijkt uit de veranderde invulling van het begrip 'marketingcommunicatie'. De relatie met doelgroepen staat nu centraal bij marketingcommunicatie (Pickton & Broderick, 2001). Daarmee komt de betekenis van het begrip marketingcommunicatie dichter in de buurt van het begrip *corporate communication*. Corporate communication is volgens Pickton en Broderick: "*Marketing and other business communications about the organisation to selected target audiences*". Zij definiëren het begrip 'corporate communicatie' dus binnen de context van externe communicatie-uitingen. Cornelissen (2004) definieert het begrip echter binnen een organisatorische context: "*Corporate communications is a management function that offers a framework and vocabulary for the effective coordination of all means of communications with the overall purpose of establishing and maintaining favourable reputations with stakeholder groups upon which the organization is dependent*". Beide definities vullen elkaar aan, aangezien externe communicatie-uitingen een resultaat zijn van de invulling van communicatietaken in een organisatie. In beide definities staat het aansluiten bij doelgroepen centraal. Het ligt voor de hand dat het integreren van de marketing- en de communicatiediscipline in een organisatie helpt met het integreren van de resulterende externe communicatie. Gezien het feit dat de veranderde invulling van

het begrip 'marketingcommunicatie' en het begrip 'corporate communicatie' zo dicht bij elkaar liggen worden de disciplines daarom ook wel samengenomen onder de noemer 'Integrated Marketing Communications' (Pickton & Broderick, 2001).

Samengevat

Uit de hierboven besproken literatuur blijkt dat er ook binnen overheidsorganisaties een plaats is voor de marketingdiscipline omdat de relatie met stakeholders belangrijker is geworden en de marketingdiscipline zich hierin specialiseert. Ook is besproken hoe de marketingdiscipline in een organisatie samen kan werken met de communicatiediscipline onder de noemer 'geïntegreerde marketingcommunicatie'. Tenslotte is benoemd dat deze samenwerking geïntegreerde externe communicatie-uitingen faciliteert waardoor de identiteit van de organisatie beter uitgedragen kan worden.

2.2. Geïntegreerde marketingcommunicatie realiseren

Nu duidelijk is geworden wat het nut is van geïntegreerde marketingcommunicatie binnen overheidsorganisaties is het de vraag hoe marketing- en communicatieafdelingen meer grip op de externe communicatieprocessen in een organisatie kunnen krijgen om geïntegreerde marketingcommunicatie te realiseren. Uit de definitie van geïntegreerde communicatie van Cornelissen konden immers wel het middel (coördinatie van externe communicatie-uitingen) en het doel (het effectief en consistent overdragen van de identiteit van de organisatie naar interne en externe groepen) worden opgemaakt, maar de definitie omvat geen aanwijzing over hoe een organisatie deze situatie zou moeten realiseren.

Van Riel en Fombrun (2007) noemen vier manieren waarop geïntegreerde externe communicatie door een organisatie gerealiseerd kan worden:

1. application of visual identity systems (sometimes referred to as "house style")
2. use of integrated marketing communications;
3. adoption of a centralized planning system;
4. reliance on coordinating teams;

De eerste twee punten gaan over uitingen. Punt 1 geeft het belang aan van het uitdragen van een visuele identiteit in de externe communicatie, zoals een huisstijl. Natuurlijk moet er niet alleen een huisstijl zijn, maar moet deze ook consistent gebruikt worden. Van Riel en Fombrun geven hiervoor geen richtlijnen. Met punt 2 doelen Van Riel en Fombrun op het onderling afstemmen van uitingen die vanuit verschillende functies binnen de organisatie verzonden worden of die gebruik maken van verschillende middelen, zodat er één consistente boodschap uitgedragen wordt.

De andere twee punten zijn organisatorisch van aard. Daarmee geven Van Riel en Fombrun een handreiking om geïntegreerde externe communicatie binnen organisaties te realiseren. De verschillende partijen binnen de organisatie die bij externe communicatie betrokken zijn moeten vroeg in het communicatieproces met elkaar afstemmen. Daarbij kunnen zij geholpen zijn met het in gebruik nemen van een gecentraliseerd systeem om de communicatie in te plannen (punt 3) en 'coördinerende teams' (punt 4). Met dit laatste aspect geven Van Riel en Fombrun een voorzet voor een meer organisatorisch aspect van geïntegreerde communicatie: de positie van marketing- en communicatieteams binnen de organisatiestructuur en hoe zij samenwerken. Dit roept de vraag op welke plek marketing- en communicatieteams die regie over de externe communicatieprocessen willen verkrijgen binnen een organisatie moeten hebben willen zij de externe communicatie kunnen coördineren.

Positie en invloedssfeer van marketing- en communicatieafdelingen binnen organisaties

Cornelissen (2004) beschrijft dat organisaties er in de jaren '80 en '90 achter kwamen dat het verstandig was om de verschillende communicatiedisciplines binnen de organisatie in één afdeling samen te voegen. Deze afdeling is dan verantwoordelijk voor alle vormen van externe communicatie, zoals adverteren, publiceren, het onderhouden van *community relations*, crisiscommunicatie, contact met overheden, contact met investeerders, lobbyen, *branding*, promoties, sponsoring en *public affairs*. Door al deze disciplines in één afdeling te consolideren kunnen kennis en vaardigheden gedeeld worden, kan de autonomie en de zichtbaarheid van de communicatieafdeling worden verzekerd en kan er strategisch communicatiemanagement worden bedreven vanuit centraal perspectief. In de meeste organisaties zijn de communicatie- en marketingdisciplines dan ook nauw betrokken maar echter vaak wel in twee afzonderlijke teams geplaatst. Redenen hiervoor zijn de onderlinge afhankelijkheden tussen bepaalde disciplines en overeenkomsten in benodigde vaardigheden voor het uitoefenen van bepaalde disciplines. In de praktijk leidt dit meestal tot de vorming van twee teams: een Marketing team en een (Corporate) Communicatie team (Cornelissen, 2004).

Het kan voorkomen dat het laten uitvoeren van alle communicatietaken door één, of twee nauw samenwerkende afdelingen om bepaalde redenen niet realistisch of erg moeilijk is. De organisatie kan bijvoorbeeld bijzonder groot zijn (denk aan een internationaal opererend bedrijf) of bijzonder functioneel gefragmenteerd zijn en uit onderdelen bestaan die een hoge mate van autonomie hebben. Er moeten dan **coördinatiemechanismen** aanwezig zijn die de invloed van marketing- en communicatieafdelingen op de communicatieprocessen in de organisatie waarborgen (Cornelissen, 2000, 2004). Dit roept de vraag op hoe deze coördinatiemechanismen in de organisatiestructuur kunnen passen.

Verticale en horizontale structuren

De hiërarchische structuur van een organisatie wordt in organisatiediagrammen veelal weergegeven als één of meerdere kolommen. Daarbij worden onderdelen die lager in de hiërarchie staan onder hoger gelegen onderdelen weergegeven. Personen of groepen lager in de verticale structuur leggen dus verantwoording af aan personen of groepen hoger in de verticale structuur. Grotere organisaties bestaan vaak uit meerdere van deze verticale structuren, bijvoorbeeld om de organisatie op te delen in functioneel verschillende onderdelen, zoals bijvoorbeeld een ontwerp- en een productieafdeling.

In organisaties kunnen naast verticale ook horizontale structuren te onderscheiden zijn. Deze horizontale structuren bestaan uit een aantal coördinatiemechanismen die door organisaties ingezet worden om de werkprocessen die in afzonderlijke delen van de organisatie uitgevoerd worden in bepaalde mate te integreren (Cornelissen, 2004). Zo kan bijvoorbeeld de ontwerpafdeling direct samenwerken met de productieafdeling. Horizontale structuren doorbreken dus de 'verzuiling' die kan optreden in een organisatie met verschillende, functioneel afzonderlijke sectoren (Cornelissen, 2004). De horizontale structuur uit zich en werkt middels toepassingen als *teamwork*, *council meetings* (met deelnemers van verschillende eenheden), documentatie van werkprocessen, open communicatie en netwerkplatformen.

Het is middels deze horizontale structuren dat marketing- en communicatieafdelingen betrokken kunnen zijn bij de uitvoering van communicatietaken wanneer deze verspreid zijn over de organisatie (Van Riel & Fombrun, 2007). Bij het onderzoeken van een communicatiepraktijk is het dus belangrijk om te kijken naar horizontale structuren in de organisatie om zo te achterhalen welke onderdelen samenwerken en welke niet.

Formele en informele organisatiestructuren

Een manier om de structuur van een organisatie te kunnen begrijpen is door middel van *Network Analysis* (Miller, 2012). In deze benadering wordt een organisatie gezien als een netwerk: een verzameling van onderling verbonden onderdelen. Daarbij kan gekeken worden naar de hiërarchische posities van de onderdelen ten opzichte van elkaar, zoals deze ook terugkomen in formele organisatiediagrammen. Maar er kan ook worden

gekeken naar de relaties die de onderdelen onderling hebben. Zo wordt bijvoorbeeld duidelijk welke samenwerkingsverbanden of verantwoordingsrelaties er zijn. Daarbij komt vaak aan het licht dat er naast de formele relaties ook informele relaties tussen de onderdelen van het netwerk bestaan (Monge, 1987). Daarbij hebben onderdelen of personen een relatie die niet formeel is vastgelegd, maar wel intensief gebruikt wordt. Informele relaties zijn soms zelfs sterker dan formele relaties (Rank, 2008).

Om erachter te komen hoe een organisatie daadwerkelijk functioneert en hoe de onderdelen daadwerkelijk met elkaar samenwerken is het dus zaak om verder te kijken dan het organisatiediagram waarin enkel de formele relaties zich vastgelegd. Ook voor de structuren die het communicatieproces coördineren geldt dat deze mogelijk niet formeel vastgelegd zijn. Om een beeld te kunnen vormen van de daadwerkelijke samenwerking tussen onderdelen die communicatietaken uitvoeren moet dus ook gekeken worden naar de informele structuur. Dat kan alleen met onderzoek binnen de organisatie.

Verklaringen voor de structuur van een organisatie

Een beeld van de (daadwerkelijke) organisatiestructuur heeft meer toegevoegde waarde wanneer verklaard kan worden waarom deze structuur is zoals hij is. Er kunnen dan immers onderliggende oorzaken voor geconstateerde problemen aangewezen worden. Twee invloedrijke benaderingen om de structuur van organisaties te verklaren zijn de *Power-Control Theory* en de *Contingency Theory* (Miller, 2012). Uit de contingentietheorie volgt dat de structuur van een organisatie voornamelijk bepaald wordt door omgevingsfactoren, zoals in het geval van een overheidsorganisatie de taken die de organisatie moet uitvoeren. De tegenhanger is de power-control theorie. Uit deze theorie volgt dat de structuur van een organisatie slechts gedeeltelijk afhankelijk is van omgevingsfactoren en daarentegen grotendeels bepaald wordt door de persoonlijke keuzes van machtsfiguren binnen de organisatie. In de vaak aangehaalde woorden van L. A. Grunig (1992): "Organizations do what they do because the people with the most power in the organization –the *dominant coalition* – decide to do it that way".

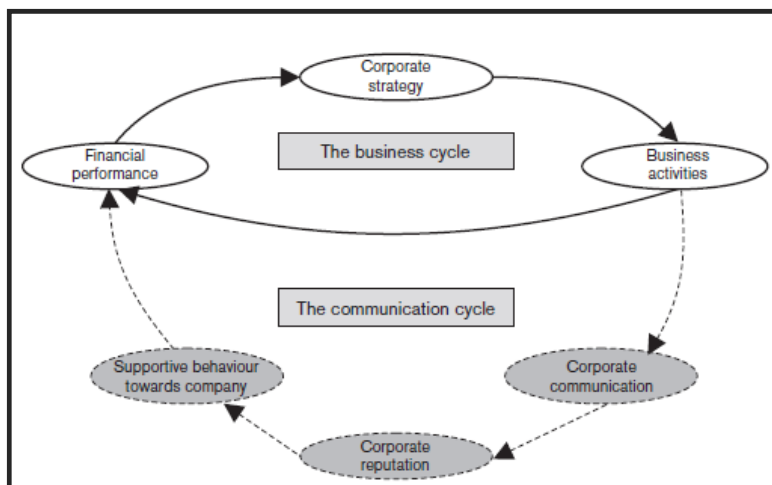
Bij onderzoek naar organisatiepraktijken zijn inzichten uit beide benaderingen nuttig. De contingentietheorie verklaart meer over de indeling van de organisatie in verticale structuren: waarom bepaalde onderdelen in één van de verticale structuren geplaatst zijn. Belangrijke factoren daarbij zijn de overeenkomsten en onderlinge afhankelijkheden tussen de werkzaamheden van onderdelen (Cornelissen, 2004; Miller, 2012). De power-control theorie verklaart daarentegen meer over de hiërarchische positie van organisatiedelen binnen deze verticale structuren en zo ook de positionering en invloed van de communicatie- en marketingafdelingen binnen de organisatie. Dat betekent dat wanneer de positie van marketing- en communicatieafdelingen binnen een organisatie onderzocht wordt het belangrijk is om de zienswijze van de dominante coalitie te bepalen. Bovendien betekent het dat wanneer veranderingen in de organisatiestructuur en de relaties tussen onderdelen doorgevoerd moeten worden, er steun voor deze veranderingen moet zijn van de dominante coalitie.

Samengevat

In dit hoofdstuk is besproken hoe horizontale coördinatiemechanismen geïntegreerde marketingcommunicatie met regie door de marketing-en communicatieafdeling(en) mogelijk kunnen maken. Daarnaast is vastgesteld dat bij het onderzoek van de communicatiepraktijk in een organisatie niet alleen naar de formele maar ook naar de informele structuur moet worden gekeken. Daarbij kunnen de inzichten uit de contingentietheorie en de power-control theorie nuttig zijn om de gevonden structuur te verklaren. Bovendien blijkt uit de power-control theorie dat voor een verandering in de structuur de steun van dominante machtsfiguren in de organisatie niet mag ontbreken.

2.3. Het creëren van legitimiteit en reputatie

In het eerste deel van het theoretisch kader is aangegeven dat geïntegreerde (marketing)communicatie de identiteit van de organisatie beter uitdraagt, wat goed is voor de reputatie van een organisatie. Daarom worden de begrippen 'reputatie' en 'identiteit' nu besproken. Deze begrippen worden gekoppeld aan het begrip 'legitimiteit' omdat legitimiteit belangrijk is voor overheidsorganisaties, die in vergelijking tot commerciële bedrijven toch vaak als onhandig en bureaucratisch worden gezien (Peters & Pierre, 1998). Van Riel en Fombrun (2007) geven aan dat de steun die organisaties bij het uitvoeren van hun werkzaamheden kunnen verwachten, beïnvloed wordt door hun **reputatie**. Dit blijkt uit onderstaand model:



Figuur 2. Model over reputatie en 'supportive behaviour' (Van Riel & Fombrun, 2007).

Naast de 'business cycle' waarbij de strategie leidt tot bepaalde activiteiten die bepaalde resultaten sorteren, is er ook een spiegelzijde, de 'communication cycle'. Externe communicatie, volgend uit de activiteiten van de organisatie, beïnvloedt hier de reputatie van de organisatie wat kan leiden tot gedrag dat de organisatie steunt (wat weer goed is voor de resultaten).

Van Riel en Fombrun wijden niet veel verder over uit over de relatie tussen 'supportive behaviour towards company' en 'corporate reputation'. Patel, Xavier en Broom (2005) doen dat wel: zij geven aan dat groepen eerder geneigd zijn om mee te werken met organisaties die zij als *desirable* of *appropriate* zien. En dat een organisatie als *desirable* en *appropriate* wordt gezien, betekent dat deze organisatie een bepaalde mate van **legitimiteit** heeft. Immers, legitimiteit kan volgens Suchman (1995) gedefinieerd worden als "a generalized perception or assumption that the actions of an entity are desirable, proper en appropriate within some socially constructed system of norms, values, beliefs and definitions". Legitimiteit hangt dus samen met de reputatie van een organisatie; in sommige onderzoeken worden de begrippen zelfs door elkaar gebruikt (Deephouse & Suchman, 2008).

Reputatie en legitimiteit

Wat wordt er precies verstaan onder de 'reputatie' en de 'legitimiteit' van een organisatie? In Tabel 1 worden enkele definities van het begrip 'reputatie' weergegeven. Dit zijn de definities van eerder aangehaalde auteurs (Cornelissen, Van Riel & Fombrun, Deephouse & Suchman) alsmede een definitie van Barnett, Jermier en Lafferty (2006) die is opgesteld op basis van de inventarisatie en analyse van 49 afzonderlijke definities

van reputatie die zij uit de literatuur hebben verzameld. Ook Gotsi en Wilson (2001) hebben hun definitie op basis van literatuuronderzoek opgesteld. Op basis van deze definities kan de reputatie van een organisatie worden omschreven als: 'het uit ervaringen opgebouwde beeld van die organisatie dat bestaat in de geest van individuen of groepen en gekleurd is door waardeoordelen'. Voor de volledigheid moet vermeld worden dat reputatie niet hetzelfde is als 'imago', ook al worden deze begrippen (vooral in het Nederlands) veel door elkaar gebruikt. Imago komt vóór reputatie; reputatie ontstaat uit het toevoegen van waardeoordelen aan het imago (Gray & Balmer, 1998).

Tabel 1.
Definities van 'reputatie' (van organisaties).

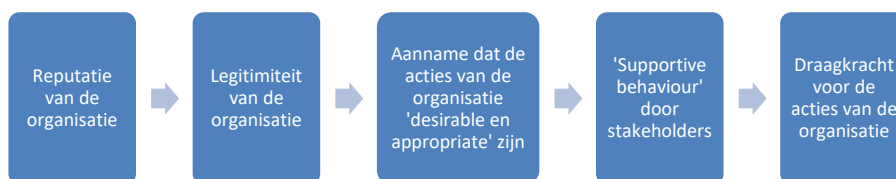
| Auteur | Begrip | Definitie |
|-------------------------------------|-------------------------------|--|
| Cornelissen (2004) | Corporate reputation | "An individual's collective representation of past images of an organization (induced through either communication or past experiences) established over time." |
| Van Riel & Fombrun (2007) | Reputation of an organisation | "Reputations are overall assessments of organizations by their stakeholders. They are aggregate perceptions by stakeholders of an organization's ability to fulfil their expectations, whether these stakeholders are interested in buying the company's products, working for the company, or investing in the company's shares." |
| Barnett, Jermier en Lafferty (2006) | Corporate reputation | "Observers' collective judgments of a corporation based on assessments of the financial, social, and environmental impacts attributed to the corporation over time." |
| Deephouse en Suchman (2008) | Reputation of organisations | "Reputation is a generalized expectation about a firm's future behavior or performance based on collective perceptions (either direct or, more often, vicarious) of past behavior or performance." |
| Gotsi & Wilson (2001) | Corporate reputation | "A corporate reputation is a stakeholder's overall evaluation of a company over time. This evaluation is based on the stakeholder's direct experiences with the company, any other form of communication and symbolism that provides information about the firm's actions and/or a comparison with the actions of other leading rivals." |

In Tabel 2 worden enkele definities van het begrip 'legitimiteit' weergegeven. Legitimiteit is een begrip dat binnen de context van organisaties veel minder besproken wordt dan reputatie. Daarom worden er ook minder definities aangehaald.

Tabel 2.
Definities van 'legitimiteit' (van organisaties).

| Auteur | Begrip | Definitie |
|---|--|---|
| Meyer en Scott (1983) in: Deephouse en Suchman (2008) | Legitimacy of local government | "The [...] absence of questioning." |
| Knoke (1985) in: Deephouse en Suchman (2008) | Legitimacy of political associations and interest groups | "The acceptance by the general public [...] of an association's right to exist and to pursue its affairs in its chosen manner." |
| Suchman (1995) | Legitimacy | "Legitimacy is a generalized perception or assumption that the actions of an entity are desirable, proper, or appropriate within some socially constructed system of norms, values, beliefs and definitions." |

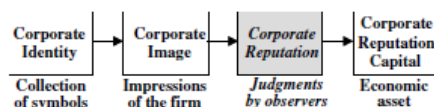
Uit bovenstaande definities blijkt dat legitimiteit van een organisatie samenhangt met morele afwegingen over de juistheid van de (acties van de) organisatie. Als de definities van reputatie en legitimiteit vergeleken worden dan blijkt al snel dat het bij beide constructen gaat om dingen die door mensen worden ervaren. Toch zijn de constructen verschillend. Uit de definities blijkt dat legitimiteit een soort maatstaf is voor de wenselijkheid, juistheid en toepasselijkheid van de acties van een organisatie. Bij reputatie gaat het om de toekomstverwachtingen van mensen over organisaties, gebaseerd op ervaringen met die organisatie uit het verleden. De legitimiteit van een organisatie wordt beïnvloed door de reputatie omdat de reputatie wordt meegewogen wanneer een organisatie legitimiteit claimt en mensen deze claim beoordelen (Deephouse & Suchman, 2008). Nu kan een lijn van 'reputatie' via legitimiteit naar 'draagkracht' getrokken worden. Dit wordt in Figuur 3 weergegeven.



Figuur 3. Schematische weergave van de verbanden tussen reputatie en draagkracht.

Reputatie en legitimiteit beïnvloeden door identiteit

In de literatuur bestaat de consensus dat de reputatie van een organisatie grotendeels voortkomt uit de identiteit die de organisatie uitdraagt (Van Riel & Balmer, 1997; Van Riel & Fombrun, 2007; Fombrun, 1996; Barnett, Jermier & Lafferty, 2006). Laatstgenoemde auteurs geven dit verband als volgt weer:



Figuur 4. Verband tussen identiteit en reputatie (Barnett, Jermier & Lafferty, 2006).

Uit deze schematische weergave blijkt dat de reputatie van een organisatie ontstaat door waardeoordelen toe te voegen aan de impressies die men heeft van de organisatie, oftewel het imago. Deze impressies komen op hun beurt weer voort uit de identiteit die de organisatie uitstraalt. Organisaties met een sterke identiteit hebben over het algemeen een betere reputatie (Cornelissen, 2004). In tabel 3 worden enkele definities van het begrip 'identiteit' in de context van organisaties weergegeven.

Tabel 3.
Definities van 'identiteit' van een organisatie

| Auteur | Begrip | Definitie |
|--------------------------------------|--------------------|--|
| Cornelissen (2004) | Corporate Identity | "The profile and values communicated by an organization." |
| Barnett, Jermier en Lafferty (2006). | Identity of a firm | "The underlying 'core' or basic character of the firm. A representation of the firm that equates to its current state." |
| Markwick en Fill (1997) | Corporate Identity | "The organization's presentation of itself to its various stakeholders and the means by which it distinguishes itself from all other organizations." |

Het is duidelijk dat het hier gaat om de identiteit die de organisatie uitdraagt en niet om de identiteit zoals die wordt ervaren. Van Riel en Fombrun (2007) onderscheiden drie manieren waarop een organisatie deze identiteit kan uitdragen. Deze scharen zij onder de '**Corporate Identity mix**' van een organisatie. De drie manieren waarop een organisatie haar identiteit kan uitdragen zijn:

1. Door verbaal of tekstueel te **communiceren** met de buitenwereld;
2. Door hun **gedrag**, de producten en diensten die zij leveren;
3. Door middel van **symbolisme** zoals logo's, herkenbare geluiden en slogans.

Van Riel en Fombrun (2007) leggen zelf al de connectie tussen geïntegreerde marketingcommunicatie en het uitdragen van een consistente identiteit middels 'communicatie'; dit is benoemd in 2.1. En hoewel 'communicatie' apart van 'gedrag' en 'symbolisme' genoemd wordt is ook bij deze laatste twee manieren om de identiteit uit te drukken een link te leggen naar geïntegreerde marketingcommunicatie. Uit communicatie-uitingen blijkt tenslotte ook het symbolisme van de organisatie omdat er doorgaans logo's, slogans en andere herkenbare visuele identificatiemiddelen gebruikt worden. Van Riel en Fombrun (2007) geven dit ook zelf aan. De communicatie van een organisatie naar betrokkenen kan daarnaast een primaire vorm van gedragsuiting van de organisatie zijn, wanneer deze communicatie onlosmakelijk verbonden is aan de producten en diensten die de organisatie levert. Externe communicatie kan dus middels alle drie facetten van de CI-mix de identiteit van de organisatie uitdragen.

Samengevat

Uit bovenstaande bespreking van reputatie, legitimiteit en identiteit blijkt dat marketing- en communicatieteams kunnen sturen op de reputatie van hun organisatie en in het verlengde daarvan de legitimiteit die mensen ervaren kunnen beïnvloeden. Dit kunnen zij doen door op geïntegreerde wijze in te grijpen op het communicatieproces en zo de overdracht van de juiste identiteit te waarborgen (Van Riel en Balmer, 1997).

2.4. Doelen en wensen van Marketing & Communicatie

In dit laatste deel van het theoretisch kader worden de bevindingen over de identiteit, reputatie en legitimiteit van organisaties gekoppeld aan de wensen en doelen van de afdeling Marketing & Communicatie van Waternet.

De afdeling Marketing & Communicatie van Waternet wil meer regie over de externe communicatie tussen Waternet en haar klanten en betrokkenen gaan voeren. Van deze regie heeft de afdeling bepaalde specifieke verwachtingen. Er zijn **wensen** die de afdeling door regie te voeren denkt te kunnen realiseren in het proces van klantcommunicatie. Door deze wensen te realiseren denkt de afdeling haar **doelen** beter te kunnen bereiken. Deze wensen en doelen zijn:

Wensen bij meer regie

(Team Communicatie)

- Beter toezien op consistentie en representativiteit van uitingen.
- Beter toezien op éénuidigheid en begrijpelijkheid van uitingen.
- Beter vervullen van de interne adviesrol van het team.

(Team Marketing)

- Effectiviteit van communicatie onderzoeken als onderdeel van het standaard proces.
- Klantcontactmanagement invoeren.
- Personalisatie van communicatie-uitingen realiseren.

Doelen van Marketing & Communicatie

Team Communicatie:

- Creëren van begrip en draagkracht voor de activiteiten van Waternet.
- Organisatie ondersteunen bij het met communiceren vanuit klantbehoefte en merkgedachte van waternet.
- Creëren van wederzijds begrip tussen Waternet en publieksgroepen.

Team Marketing:

- Het verbeteren van de dienstverlening aan klanten. Dit wordt gemeten door de klanttevredenheid.
- Werken aan één geïntegreerde dienstverlening door Waternet.
- Werken aan één klantbeeld voor Klantenservice.
- Verdere digitalisering van de dienstverlening, waaronder communicatie.

In de volgende paragrafen wordt bekeken wat deze specifieke wensen inhouden en hoe zij relateren aan reputatie, legitimiteit en identiteit. Ook wordt gekeken hoe de wensen van Marketing & Communicatie kunnen bijdragen aan het bereiken van de doelen van de afdeling of van algeheel nut kunnen zijn voor Waternet als organisatie.

De toegevoegde waarde van consistente en representatieve uitingen

Als een organisatie één consistente identiteit uit wil dragen, moeten de externe communicatie-uitingen óók **consistent** zijn (Cornelissen & Elving, 2003; Cornelissen, 2004; Van Riel & Balmer, 1997; Van Riel & Fombrun, 2007). Bij een communicatie-uiting kan onderscheid worden gemaakt tussen de *vorm* en de *inhoud* van de uiting. Dit betekent dat uitingen op twee manieren consistent zullen moeten zijn: consistent in de vorm en consistent in de inhoud. Dit relateert direct aan de twee componenten van de *Corporate Identity Mix* die eerder in het theoretisch kader genoemd zijn: consistente inhoud relateert aan tekstuele communicatie en consistente vorm hangt samen met het gebruik van symbolisme (Van Riel & Fombrun, 2007). Consistente externe communicatie-uitingen helpen dus om één identiteit uit te dragen. Het spreekt voor zich dat de uitingen dan wel aan moeten sluiten bij de identiteit van de organisatie; ze moeten dus naast consistent ook **representatief** zijn voor de identiteit van de organisatie.

Omdat al eerder aangetoond is dat de reputatie van een organisatie voortkomt uit de identiteitsexpressie van de organisatie (Van Riel & Balmer, 1997; Van Riel en Fombrun, 2007; Fombrun, 1996; Barnett, Jermier & Lafferty, 2006), kan gesteld worden dat consistente uitingen die representatief zijn voor een organisatie de reputatie beïnvloeden. Deze reputatie beïnvloedt vervolgens weer de legitimiteit van de organisatie. Dit verband wordt in figuur 5 schematisch weergegeven.



Figuur 5. Hoe consistente en representatieve uitingen de legitimiteit van een organisatie kunnen beïnvloeden.

Er zijn aanwijzingen dat consequent gebruik van dezelfde visuele eigenschappen in communicatie-uitingen ook direct voor een sterkere reputatie zorgt. Dit komt doordat de zichtbaarheid, uniekheid, authenticiteit, transparantie en consistentie van het beeld van de organisatie versterkt worden (Van den Bosch, De Jong, & Elving, 2005).

Consistente externe communicatie-uitingen kunnen ook direct en zonder tussenkomst van reputatie bijdragen aan het versterken van de legitimiteit van een organisatie. In dit theoretisch kader is reeds besproken dat groepen eerder geneigd zijn om mee te werken met organisaties die zij als legitiem beschouwen. Suchman (1995) geeft aan dat de perceptie van de legitimiteit van organisaties op drie gronden gestoeld kan zijn:

1. *pragmatic legitimacy* - de perceptie dat de producten of diensten van de organisatie van praktisch nut zijn voor het individu;
2. *moral legitimacy* - de perceptie dat de producten of diensten van de organisatie in moreel en maatschappelijk opzicht wenselijk zijn;
3. *cognitive legitimacy* - de perceptie dat de activiteiten van de organisatie onderdeel uitmaken van een wereld die vertrouwd en gestructureerd is.

Op deze drie vormen van de legitimiteitsperceptie kan in externe communicatie-uitingen ingespeeld worden. Pragmatische legitimiteit kan bereikt worden door producten of diensten goed te adverteren, een reputatie op te bouwen dat de organisatie 'doet wat nodig is' en door eerlijk te communiceren. Morele legitimiteit kan bereikt worden door de maatschappelijke wenselijkheid van de organisatiedoelen consistent te expliciteren en met een bepaalde mate van autoriteit te communiceren. Voor een organisatie met een maatschappelijk doel zoals Waternet is dit een goede kans om legitimiteit op te bouwen. Cognitieve legitimiteit kan bereikt worden door simpelweg aanwezig te zijn – een consistente visuele identiteit, zoals een **huisstijl**, is een veelgebruikte manier om dit te benaderen (Cornelissen, 2004). De bovengenoemde relaties tussen consistente externe communicatie-uitingen en morele en cognitieve legitimiteit zijn schematisch weergegeven in Figuur 6.



Figuur 6. De manieren waarop consistentie van inhoud en vorm tot meer legitimiteit kunnen leiden.

Uit de literatuur blijkt dus dat toezien op representatieve en consistente uitingen op verschillende manieren de legitimiteit en dus het draagvlak voor de activiteiten van Waternet positief kunnen beïnvloeden. Deze wens van Team Communicatie om toe te zien op consistente en representatieve communicatie-uitingen sluit dus aan op het doel van het team.

De toegevoegde waarde van begrijpelijke en éénduidige uitingen

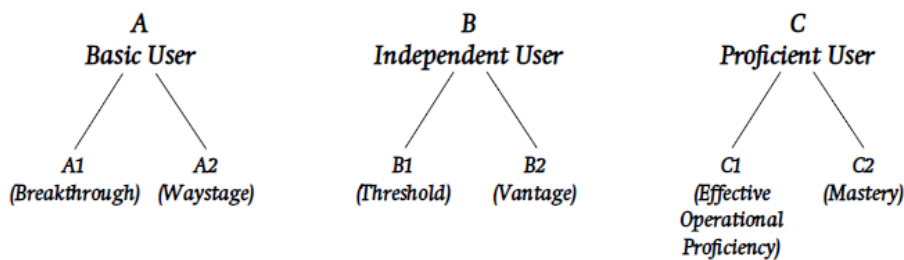
De toegevoegde waarde van **éénduidigheid** is duidelijk. Éénduidig wil zeggen: slechts op één manier te interpreteren. Indien de verzender van een communicatie-uiting wil dat de boodschap overgebracht wordt zoals deze ook bedoeld is, dient ambiguïteit in de tekst vermeden te worden (Dimpleby & Burton, 1992). Met éénduidige teksten kunnen boodschappen die bedoeld zijn om aan de reputatie en legitimiteit van Waternet te bouwen beter overgebracht worden.

Datzelfde geldt voor **begrijpelijke** teksten. Daaronder kunnen teksten verstaan worden die op zo'n manier geschreven en opgebouwd zijn dat betekenissen gemakkelijk juist geïnterpreteerd kunnen worden door de lezers. Het nut hiervan is duidelijk. Maar wat is precies een begrijpelijke tekst? En waaraan kan een begrijpelijke tekst herkend worden?

Begrijpelijkheid van teksten voorspellen

Er zijn verschillende manieren om de begrijpelijkheid van teksten te voorspellen. Zo kan bepaald worden voor wel deel de tekst uit veelvoorkomende, hoogfrequente woorden bestaat. Ook kan gekeken worden naar de zogenaamde 'type-token' ratio, de gemiddelde afstand tussen onderwerp en persoonsvorm en de gemiddelde lengte van de zinnen. Van deze methoden is bekend dat zij de begrijpelijkheid van een tekst in ieder geval ten dele voorspellen (Kraf, Lentz & Pander Maat, 2011).

Er zijn ook verschillende programma's op de markt die pretenderen de begrijpelijkheid van teksten te kunnen voorspellen. Deze programma's bepalen de moeilijkheidsgraad van de tekst op basis van bepaalde testkenmerken en koppelen deze moeilijkheidsgraad vervolgens aan een 'taalniveau'. Met deze taalniveaus worden de taalniveaus uit de kaderrichtlijn van de Raad van Europa bedoeld. De kaderrichtlijn van de Raad van Europa (2001) is een manier om de mondelinge en schriftelijke taalvaardigheid bij het leren van een tweede taal te categoriseren. Deze categorieën staan weergegeven in Figuur 7.



Figuur 7. Taalniveaus Raad van Europa.

Uit de figuur blijkt een verdeling van de taalvaardigheid van mensen in zes niveaus: A1, A2, B1, B2, C1 en C2; van beginnende sprekers tot personen die de taal echt goed beheersen. Maar het gaat hier om de taalvaardigheid van sprekers, niet over de moeilijkheidsgraad van teksten.

Hier zit dus het eerste probleem van de programma's die teksten koppelen aan één van deze niveaus: de begrijpelijkheid van een tekst is iets heel anders dan de taalvaardigheid van een persoon. Het koppelen van een taalniveau aan een tekst is dan ook niet meer dan 'een slag in de lucht' (Jansen, 2013). Het is niet gebaseerd op wetenschappelijk onderlegde methoden. Het voorspellen van de begrijpelijkheid van teksten is sowieso lastig; er zijn wel methoden voor ontwikkeld, zogenaamde 'leesbaarheidsformules', maar deze zijn zeker niet perfect (Kraf et al., 2011).

Desondanks vinden programma's die teksten koppelen aan de Europese taalniveaus gretig aftrek bij bedrijven en organisaties die aandacht willen besteden aan de begrijpelijkheid van hun teksten (Jansen, 2013). De voorspellingen van deze programma's komen echter vaak niet overeen met de voorspellingen van de eerdergenoemde beproefde methoden om de begrijpelijkheid van teksten te voorspellen (Kraf et al., 2011). Het toekennen van taalniveaus aan teksten is dus op zichzelf al twijfelachtig; dit doen middels programma's waarvan de resultaten niet overeenkomen met bestaande methoden maakt dat het geheel op behoorlijk losse schroeven staat.

Desondanks maakt Waternet wél gebruik van deze programma's om te controleren of hun teksten begrijpelijk genoeg zijn. Waternet heeft zich namelijk ten doel gesteld om hun teksten zó te schrijven dat deze door personen met taalvaardigheidsniveau 'B1' begrepen kunnen worden. Want daarmee zou gegarandeerd kunnen worden dat zulke teksten door 95% van de mensen begrepen kunnen worden. Waternet is niet de enige organisatie die zich dit ten doel gesteld heeft: ook de rijksoverheid (Rijksoverheid.nl) hanteert dit doel. En ook de Gezondheidsraad heeft in 2011 de minister geadviseerd om ervoor te zorgen dat bestaand informatiemateriaal getoetst en aangepast moet worden om het op taalniveau B1 te krijgen (Gezondheidsraad, 2011).

Begrijpelijkheid voor Waternet

De eerder besproken programma's zijn het hulpmiddel waarvan Waternet gebruik maakt om te controleren of hun teksten aan 'de eisen van taalniveau B1' voldoen. Het zou buiten de kaders van dit onderzoek vallen om hier verder kritiek op te leveren. Met inachtneming van de kanttekeningen die vanuit wetenschappelijk perspectief bij deze praktijk geplaatst kunnen worden betekent dit dat 'een begrijpelijke tekst' voor Waternet

een tekst is die de 'B1 toets' van deze programma's doorstaat. Daarom wordt voor dit onderzoek gebruik gemaakt van hetzelfde criterium om de begrijpelijkheid van teksten te beoordelen.

De toegevoegde waarde van klantcontactmanagement en personalisatie

Team Marketing geeft aan dat meer regie over de klantcommunicatieprocessen het mogelijk zou maken om *Klantcontactmanagement* toe te passen, of in het Engels: *Customer Contact Management* (CCM). Daaronder wordt verstaan: "het coördineren en managen van alle activiteiten waarbij persoonlijke communicatie tussen een organisatie en zijn (mogelijke) klanten plaatsvindt" (Pickton & Broderick, 2001). Daarmee is klantcontactmanagement een onderdeel van *Customer Relations Management* (CRM). Onder CRM vallen de praktijken die een organisatie onderneemt om inzicht te krijgen in wie een klant is, om vervolgens de dienstverlening daarop af te stemmen zodat de relatie tussen organisatie en klant goed blijft of verbetert (Rigby, 2015).

Door middel van CRM en meer specifiek CCM kunnen communicatie-uitingen naar bepaalde groepen klanten of zelfs een individuele klant op deze klant(en) afgestemd worden. Onderdeel daarvan is dat uitingen **gepersonaliseerd** worden.

Bij personalisatie worden producten, diensten, inhoud en communicatiemomenten afgestemd op de behoeften van een individu of groep. Personalisatie maakt gebruik van reeds binnen de organisatie bekende informatie van een bepaalde klant. Dit kan informatie zijn die meestal niet zal veranderen, zoals naam, geboortedatum en geslacht, maar ook informatie die in de loop der tijd verandert, zoals contacthistorie, betaalgedrag, websitegedrag en dergelijke (Pieterse, Ebbens & Van Dijk, 2007).

Personalisatie van communicatie-uitingen heeft meerdere voordelen voor de organisatie. Het maakt communicatie tussen de organisatie en de klant effectiever en het maakt het mogelijk om klanten beter te beïnvloeden en hun gedrag te sturen (Pieterse et al., 2007). Persoonlijke communicatie is betere communicatie: de inhoud van een bericht wordt namelijk beter overgedragen wanneer het bericht persoonlijker is (Daft, Lengel & Trevino, 1987). Dit helpt om begrip voor Waternet te creëren, in lijn met één van de doelen van Team Communicatie. Dit wordt weergegeven in Figuur 8.



Figuur 8. Personalisatie kan helpen bij het creëren van begrip voor Waternet.

Daarnaast zorgt persoonlijke communicatie voor hogere klanttevredenheid (Mittal & Lassar, 1996). Klanttevredenheid is de maatstaf voor de kwaliteit van de dienstverlening. Een hogere klanttevredenheid ligt dus in lijn met de doelen van Team Marketing. Dit wordt weergegeven in Figuur 9.



Figuur 9. Personalisatie kan direct de klanttevredenheid verhogen.

Teruggrijpend naar de bespreking van de *Corporate Identity Mix* van Van Riel & Balmer (1997) kan gesteld worden dat klantcontactmanagement de gedragscomponent van de CI-Mix aanpast. Communicatie is immers één manier waarop de organisatie haar gedrag uit. Wanneer de communicatie dan beter is afgestemd op de betrokkenen ligt het in de lijn der verwachting dat dit een positieve invloed op de reputatie van de organisatie zal hebben. Dit wordt weergegeven in Figuur 10.



Figuur 10. Klantcontactmanagement van uitingen kan de reputatie verhogen.

Natuurlijk is de betere afstemming op de (behoeften van) de betrokkene op zich al een goede reden om hiernaar te streven. Dit valt ook samen met één van de doelen van Team Communicatie: communiceren vanuit klantbehoefte.

Samenvattend kan gesteld worden dat klantcontactmanagement en personalisatie van communicatie wenselijk zijn omdat het direct de dienstverlening aan de klant verbetert en indirect ook de reputatie van de organisatie positief kan beïnvloeden.

Binnen het kader van personalisatie van communicatie is het belangrijk om onderscheid te maken tussen hetgeen gepersonaliseerd wordt (inhoud van uitingen en communicatiemomenten) en de manieren waarop de benodigde gegevens verzameld en toegepast kunnen worden (Riemer & Totz, 2003). Dit tweede aspect van personalisatie is een technische en organisatorische uitdaging. Klant informatie moet ten slotte verzameld worden, bruikbaar gemaakt worden en toegankelijk zijn. Wat hiervoor nodig is zal uit onderzoek moeten blijken. Ook moet geïnventariseerd worden welke uitingen door de organisatie verstuurd worden, zodat kansen voor personalisatie geïdentificeerd kunnen worden.

De toegevoegde waarde van onderzoek naar de communicatie-effectiviteit

Team Marketing geeft aan dat meer regie over de klantcommunicatieprocessen hen de mogelijkheid zal geven om als vast onderdeel van deze processen de effectiviteit van deze communicatie te onderzoeken. Cornelissen (2004) geeft aan hoe onderzoek naar de effectiviteit van communicatie informatie oplevert die kan worden onderverdeeld in **proceseffecten** en **communicatie-effecten**. **Proceseffecten** betreffen de kennis die het traject heeft opgeleverd over het proces van communicatie zelf. Zo kunnen inzichten verkregen worden over de vraag of de communicatie goed aansloot bij de organisatieprocessen en of de communicatie efficiënt en kosteneffectief georganiseerd was. **Communicatie-effecten** betreffen de cognitieve en gedragseffecten die door de communicatie bij de individuen en doelgroepen teweeg zijn gebracht. Zo kan bepaald worden of de communicatie aansloot bij de doelgroep(en) of individuen en of het doel van de communicatie bereikt is. Beide soorten processen zijn van nut voor de organisatie. Ze kunnen gebruikt worden als feedback om de communicatie constant verder te verbeteren. En ze kunnen inzicht verschaffen in pijnpunten in klantprocessen die bijvoorbeeld vaak negatief door klanten worden beoordeeld. Ten slotte kan onderzoek naar het effect van communicatie met klanten het belang van goede communicatie aantonen en zo de moeite die is gestoken in goede communicatie rechtvaardigen (Cornelissen, 2004; Pickton & Broderick, 2001).

2.5. Onderzoeksvragen

De afdeling Marketing & Communicatie wil weten hoe zij meer regie kan krijgen over de klantcommunicatieprocessen van Waternet. Ook wil zij weten hoe zij deze regie kan gebruiken om haar doelen te bereiken.

Onderzoek binnen de organisatie

In het theoretisch kader is aangetoond waarom meer regie van Marketing & Communicatie op de klantcommunicatieprocessen van toegevoegde waarde zou zijn voor Waternet. Daarbij zijn de voordelen van geïntegreerde marketingcommunicatie

aangetoond (hoofdstuk 2.1) en zijn relaties gelegd tussen de constructen identiteit, reputatie, legitimiteit en draagvlak (hoofdstuk 2.3). Ook is aangetoond hoe de specifieke wensen die de afdeling Marketing & Communicatie met meer regie over communicatie met klanten denkt te kunnen realiseren op deze constructen aansluiten (hoofdstuk 2.4). Daarnaast is in hoofdstuk 2.2 de vraag hoe regie over de externe communicatie verkregen kan worden in theoretische zin grotendeels beantwoord. Het blijkt dat om geïntegreerde marketingcommunicatie binnen de context van communicatie met klanten mogelijk te maken, afdelingen binnen de organisatie die klantcommunicatietaken uitvoeren samen moeten gaan werken in horizontale coördinatiestructuren die steun hebben van de dominante coalitie binnen de organisatie.

Het is echter de vraag hoe deze verkregen inzichten over het nut en het verkrijgen van regie over klantcommunicatie op de praktijk van Waternet toegepast kunnen worden. Om deze vraag te kunnen beantwoorden moet eerst de huidige praktijk van communicatie met klanten onderzocht worden en moet gekeken worden of daarin problemen aangewezen kunnen worden die middels regie aangepakt kunnen worden. Vervolgens kunnen aanbevelingen gedaan worden over het verkrijgen van deze regie.

Afbakening van het onderzoek

De probleemstelling beperkt zich tot de externe communicatie die gericht is aan klanten van Waternet. Deze communicatie wordt in dit onderzoek 'klantcommunicatie' of 'communicatie met klanten' genoemd (en soms 'communicatie' wanneer het al duidelijk is dat het over klanten gaat). De groepen die Waternet als 'klanten' ziet zijn die groepen mensen die in direct contact komen met Waternet. Dat zijn dus mensen die gebruikmaken van de diensten van Waternet (bijvoorbeeld de afname van drinkwater), die met Waternet als overheidsinstantie te maken hebben omdat zij waterschapsbelasting moeten afdragen, en mensen die met Waternet in contact komen wanneer Waternet haar taken uitvoert: bewoners en andere betrokkenen dus. Deze bewoners en betrokkenen zijn vrijwel altijd ook 'klant' van Waternet omdat zij in het beheersgebied van het waterschap Amstel Gooi en Vecht zullen wonen, wat betekent dat Waternet hun waterschapsbelasting int.

Nu duidelijk is wat de organisatie wil weten, wat onderzocht zal moeten worden en wat de afbakening van het onderzoek is, volgt de onderzoeksvraag van dit onderzoek:

Wat is de huidige praktijk van communicatie met klanten bij Waternet, welke problemen kunnen daarin aangewezen worden en hoe kan de afdeling Marketing & Communicatie hier meer regie over voeren om haar doelen te kunnen bereiken?

Deelonderzoeken

Er zijn twee deelonderzoeken uitgevoerd om het eerste deel van deze vraag, *Wat is de huidige praktijk van communicatie met klanten van Waternet?*, te beantwoorden.

Deelonderzoek 1

In het eerste deelonderzoek is onderzocht hoe de communicatiepraktijk van Waternet georganiseerd is en wat de huidige rol van de afdeling Marketing & Communicatie daarin is. De onderzoeksvraag bij dit deelonderzoek is dus:

Hoe is de communicatie met klanten bij Waternet georganiseerd en hoe wordt de afdeling Marketing & Communicatie daarbij betrokken?

Hierbij zijn drie deelvragen opgesteld. In deelvraag 1 wordt gekeken naar de formele organisatie, in deelvraag 2 en 3 naar de werkelijke situatie (formeel + informeel).

Deelvragen

1. Hoe is Waternet in formeel opzicht georganiseerd?

2. Welke onderdelen van Waternet voeren klantcommunicatietaken uit en hoe zien hun communicatieprocessen eruit?
3. Hoe werken verschillende onderdelen samen voor klantcommunicatietaken en hoe wordt de afdeling Marketing & Communicatie daarbij betrokken?

Voor het beantwoorden van de eerste deelvraag is bronnenonderzoek uitgevoerd. De andere twee deelvragen zijn beantwoord door interviews en gesprekken met sleutelfiguren binnen de organisatie te houden en door aan relevante contactpersonen gerichte vragen te stellen. Dit wordt verder toegelicht in de methode. De methode en resultaten van dit deelonderzoek worden gerapporteerd in hoofdstuk 3.

Deelonderzoek 2

Daarnaast is het nodig om een overzicht op te stellen van de verschillende externe communicatie-uitingen die vanuit Waternet aan klanten verzonden worden. Deze uitingen zijn immers het product van de huidige communicatiepraktijk, en een overzicht is nuttig om te bepalen op welke vlakken de huidige praktijk tot problemen leidt op het gebied van de consistentie en begrijpelijkheid van uitingen.

In het tweede deelonderzoek is daarom een inventarisatie uitgevoerd van de communicatie-uitingen aan klanten van Waternet. Ook hiervoor is een onderzoeksvraag opgesteld.

Welke externe uitingen worden door Waternet naar klanten gestuurd, om welke aantallen gaat het en voldoen zij aan de wensen van Team Communicatie?

Hierbij zijn twee deelvragen opgesteld.

Deelvragen

1. Welke soorten uitingen worden door Waternet aan klanten gestuurd en in welke aantallen?
2. Wat is de kwaliteit van deze uitingen op het gebied van representativiteit, consistentie van vorm en inhoud, éénvoudigheid en begrijpelijkheid?

Voor het beantwoorden van de eerste deelvraag is tijdens het uitvoeren van het eerste deelonderzoek aan contactpersonen gevraagd om zoveel mogelijk voorbeelden van courante uitingen aan te leveren. Op basis daarvan is een dossier met voorbeelden van de verschillende uitingen aangelegd. Ook is geprobeerd om informatie over de aantallen uitingen per afdeling, team of werkstroom te verkrijgen. De methode en resultaten van dit deelonderzoek worden gerapporteerd in hoofdstuk 4.

Evaluatie, conclusie en advies

Nadat uit de deelonderzoeken is gebleken wat de praktijk van communicatie met klanten bij Waternet is, kan deze praktijk geëvalueerd worden. Daarbij kan worden vastgesteld welke problemen aangewezen kunnen worden en wat deze problemen betekenen voor de doelen die de afdeling Marketing & Communicatie gesteld heeft en de kwaliteit van de klantcommunicatie van Waternet in het algemeen. De evaluatie staat in hoofdstuk 5. Vervolgens kan de volledige onderzoeksvraag beantwoord worden in de vorm van een conclusie (hoofdstuk 6). Op basis van literatuur, resultaten en evaluatie kunnen tenslotte aanbevelingen gedaan worden om de geconstateerde problemen door middel van regie door Marketing & Communicatie aan te pakken. Deze aanbevelingen staan in hoofdstuk 7.

H3. DEELONDERZOEK 1

Deelonderzoek 1 is uitgevoerd om de volgende onderzoeksvraag te beantwoorden:

Hoe is de communicatie met klanten bij Waternet georganiseerd en hoe wordt de afdeling Marketing & Communicatie daarbij betrokken?

Hierbij zijn drie deelvragen opgesteld. In deelvraag 1 wordt gekeken naar de formele organisatie, in deelvraag 2 en 3 naar de werkelijke situatie (formeel + informeel).

Deelvragen

1. Hoe is Waternet in formeel opzicht georganiseerd?
2. Welke onderdelen van Waternet voeren klantcommunicatietaken uit en hoe zien hun communicatieprocessen eruit?
3. Hoe werken verschillende onderdelen samen voor klantcommunicatietaken en hoe wordt de afdeling Marketing & Communicatie daarbij betrokken?

Voor het beantwoorden van de eerste deelvraag is bronnenonderzoek uitgevoerd. De andere twee deelvragen zijn beantwoord door interviews en gesprekken met sleutelfiguren binnen de organisatie te houden en door aan relevante contactpersonen gerichte vragen te stellen. Dit wordt verder toegelicht in de methode.

3.1. METHODE

In dit deel wordt de methode voor deelonderzoek 1 besproken. Eerst worden de designkeuzes besproken. Daarna wordt de beschrijving gesplitst aangezien er drie methodieken gebruikt zijn.

3.1.1. Design

Voor dit deelonderzoek is een basaal kwalitatief onderzoek uitgevoerd (Merriam, 2009). Er is gekozen voor kwalitatief onderzoek omdat er gekeken wordt naar processen, betekenissen en het uiteindelijke begrip van een verschijnsel; en niet om de vraag hoe vaak het verschijnsel voorkomt. Het onderzochte verschijnsel is: de praktijk van externe communicatie met klanten bij Waternet. De vier belangrijkste eigenschappen van kwalitatief onderzoek die door Merriam worden genoemd zijn op dit onderzoek ook van toepassing:

1. De focus ligt op processen, begrip en betekenissen;
2. De onderzoeker is het voornaamste instrument voor het verzamelen van gegevens en voor het analyseren van deze gegevens;
3. Het proces is inductief;
4. Het product is rijk beschrijvend.

Kwalitatief onderzoek is interpretatief: er wordt gezocht naar begrip van de wereld door het bestuderen van de interpretatie van die wereld door zijn deelnemers (Bryman, 2008).

Case study

Het onderzoek kan worden gezien als een *case study*: volgens Merriam een 'in-depth analysis of a bounded system'. Een casestudie is een empirische vraagstelling waarbij een eigentijds fenomeen in zijn context onderzocht wordt. Dit is vooral nuttig wanneer het onderscheid tussen het fenomeen en de context niet geheel duidelijk is (Yin, 2008), zoals het geval is bij de communicatiepraktijk en de organisatie van Waternet. Een case study is een kwalitatieve benadering waarbij de onderzoeker één of meerdere 'bounded systems' (afgebakende systemen) onderzoekt, door middel van diepgravende verzameling van gegevens afkomstig uit meerdere bronnen (zoals observaties, interviews, audiovisueel materiaal en documenten). Daarbij wordt beschrijvend gerapporteerd (Cresswell, 2007).

Stake (2005) beschrijft meerdere soorten casestudies: intrinsieke, instrumentale en collectieve casestudies. Intrinsieke casestudies ontstaan vanuit een interesse van de onderzoeker in een specifieke case. Bij collectieve casestudies wordt een groter aantal cases bestudeerd. Bij instrumentale casestudies is de case study slechts het middel dat gebruikt wordt om een beter inzicht te krijgen in een zaak (Stake, 2005). In dit onderzoek is de instrumentale variant van toepassing: de case study wordt gebruikt om de vragen die na het literatuuronderzoek gerezen waren te beantwoorden. Deze antwoorden zijn nodig om de inzichten uit die literatuur toe te kunnen passen op de situatie bij Waternet.

Triangulatie

Om de validiteit van het onderzoek te bewaken is gebruik gemaakt van meerdere methoden om gegevens te verzamelen. Dit wordt ook wel triangulatie genoemd (Bryman, 2008). Door middel van triangulatie kunnen resultaten uit verschillende methoden en bronnen met elkaar vergeleken worden en kunnen inconsistenties in de bevindingen aan het licht komen, zodat deze opgelost kunnen worden. Dit komt de betrouwbaarheid van de bevindingen ten goede.

De gegevens zijn op drie manieren verzameld:

- Documentanalyse
- Interviews en gesprekken
- Gerichte inwinning van informatie bij sleutelfiguren.

Het gericht inwinnen van informatie bij sleutelfiguren werd toegepast wanneer uit de documentanalyse of de interviews en gesprekken vragen gerezen waren. Bijvoorbeeld wanneer informatie uit bronnen inconsistent of onvolledig bleek te zijn. De drie methoden worden hieronder beschreven.

3.1.2. Methode 1 (documentanalyse)

Het doel van deze methode was voornamelijk om de eerste deelvraag te beantwoorden:

1. Hoe is Waternet in formeel opzicht georganiseerd?

Analyse van formele documenten is hiervoor een goede methode. Door Waternet middels documentanalyse in beeld te brengen ontstond een raamwerk dat als uitgangspunt kon dienen voor het meer gerichte onderzoek naar de werkelijke (en eventueel informele) praktijk middels methode 2 en methode 3.

Selectie van documenten

Er is direct gezocht naar documenten die de formele structuur van de organisatie expliciteren en verklaren. Daarnaast is gezocht naar documenten die taakinformatie bevatten van de verschillende onderdelen waaruit de organisatie bestaat en procesinformatie over deze taken en werkzaamheden. Ten slotte is gericht gezocht naar documenten die de bestaansredenen, ontstaansgeschiedenis of precieze werking van bepaalde fenomenen verklaren.

Bronnen, soorten documenten en gebruik

Binnen de literatuur over documentonderzoek wordt een onderscheid gemaakt tussen officiële documenten en persoonlijke documenten (Bryman, 2008) of tussen *public records* en *personal records* (Merriam, 2009). De documenten die verzameld zijn vallen bijna allemaal binnen de categorie 'officiële documenten'. Vrijwel alle documenten zijn ook 'publiek', hoewel voor het benaderen van het grootste deel daarvan toegang tot de organisatie nodig was. Alle documenten zijn digitaal verkregen via verschillende bronnen. In onderstaand overzicht worden deze bronnen vermeld, samen met de soorten documenten uit die bron en de verzamelde informatie uit de documenten.

Tabel 4.

Bronnen, soorten documenten en omschrijving van de verzamelde informatie.

| Bron | Soort document | Verzamelde informatie |
|---------------------------------|---|--|
| Waternet Intranet | Organogrammen | - Formele structuur van de organisatie. - Hiërarchie van afdeling en teams. - Functiegroepen binnen afdelingen en teams. - Leidinggevenden andere sleutelfiguren. |
| | Taakomschrijvingen van afdelingen en teams | - Formele functies van de organisatiedelen. - Informatie over werkzaamheden binnen afdelingen en teams op detailniveau. |
| Internetsite Waternet | Bestuurlijke documenten | - Informatie over bestuurlijke processen waarbij een inspraakprocedure geldt |
| | Taakomschrijvingen op macroniveau | - Informatie over de werkzaamheden van Waternet en Waterschap Amstel, Gooi en Vecht op macroniveau. |
| Internetsite gemeente Amsterdam | Gemeentelijke procedures en richtlijnen | - Informatie over procedures en richtlijnen, vastgesteld op gemeenteniveau, die door Waternet gevolgd worden. |
| Personen binnen de organisatie | Interne werkwijzen en stappenplannen | - Informatie over interne procedures en taakverdelingen |
| Overig | Websites, folders en boekjes over waterbeheer | - (De geschiedenis van) waterschappen en waterbedrijven, de werking van het watersysteem, waterzuivering en -transport. |

De verzamelde documenten zijn voor zover deze digitaal beschikbaar waren in de bijlagen opgenomen. In de resultaten wordt naar deze documenten verwezen.

Validiteit van de documenten

Bij het onderzoek is ervan uitgegaan dat de documenten ten eerste juist waren en ten tweede de werkelijkheid correct beschreven, totdat er reden was om aan te nemen dat dit niet zo was. Zo kunnen organogrammen achterhaald zijn en kunnen taakomschrijvingen onvolledig zijn. Voor officiële documenten zoals gemeentelijke procedures en richtlijnen en bestuurlijke documenten kan ervan uitgegaan worden dat zij juist zijn, maar kan het voorkomen dat de werkelijke praktijk zoals deze bijvoorbeeld uit methode 2 en 3 kan blijken van de voorschriften afwijkt. Wanneer een situatie of werkwijze volgens de bevindingen uit methode 2 of 3 afweek van de procedure zoals deze uit de documenten bleek, dan werd ervan uitgegaan dat er in de praktijk niet gewerkt werd volgens de procedure die in methode 1 gevonden was.

3.1.3. Methode 2 (interviews en gesprekken)

Om naast de formele organisatie ook een beeld te krijgen van de werkelijke, eventueel informele organisatie en communicatiepraktijk binnen Waternet is informatie ingewonnen bij sleutelfiguren binnen de organisatie. Daarvoor zijn semigestructureerde interviews afgenomen met sleutelfiguren over de gehele breedte van de organisatie. Daarnaast hebben er ook gesprekken van meer informele aard plaatsgevonden.

Er is voor semigestructureerde interviews gekozen omdat er ruimte moest zijn voor de persoonlijke beleving van de contactpersonen, maar toch belangrijke vragen beantwoord moesten worden, namelijk deelvragen 2 en 3:

2. Welke onderdelen van Waternet voeren klantcommunicatietaken uit en hoe zien hun communicatieprocessen eruit?
3. Hoe werken verschillende onderdelen samen voor klantcommunicatietaken en hoe wordt de afdeling Marketing & Communicatie daarbij betrokken?

Om te garanderen dat deze punten voldoende aan bod kwamen werd een topiclijst aangehouden (zie instrumentatie). In sommige gevallen kwamen gesprekken op informele wijze tot stand, bijvoorbeeld wanneer na afloop van een geplande interviewsessie met een andere medewerker op een specifieke afdeling een ongepland gesprek werd aangegaan. Bij deze gesprekken werd de topiclijst vaak slechts gedeeltelijk aangehouden, omdat er geen tijd was om alle onderwerpen te behandelen of omdat het gezien de functie van de medewerker niet relevant was om alle onderwerpen te behandelen.

Selectie van respondenten

Uitgaande van het inzicht uit de power-control theorie dat organisaties op een bepaalde manier functioneren omdat de mensen met macht (de *dominant coalition*) beslissen om het zo te doen (Grunig, 1992), is ervoor gekozen om in eerste instantie respondenten te werven in de hogere regionen van de organisatie.

Per sector werd steeds één contactpersoon vastgesteld. In het belang van de voortgang van het onderzoek werd bij meerdere mogelijke contactpersonen de voorkeur gegeven aan de persoon met ruimte op zijn of haar agenda.

Na afloop van de gesprekken werd van de gelegenheid gebruik gemaakt om te vragen naar de namen van andere sleutelfiguren binnen de betreffende sector. Zo werd het netwerk van de contactpersonen gebruikt om de lijst met contactpersonen steeds verder uit te breiden. De doelstelling was om per functioneel verschillende afdeling minstens één en liefst twee sleutelfiguren te spreken. Dit waren de teamleiders, projectleiders en opdrachtgevers die in de organogrammen bovenin stonden. Er werd vanuit gegaan dat zij zouden weten hoe het grootste deel van de communicatiepraktijk werkt, en in het geval dat dit niet het geval was zouden kunnen doorverwijzen naar een medewerker die de ontbrekende informatie wel zou kunnen geven.

Bovenstaande werkwijze werkte in de praktijk goed, met uitzondering van de afdeling Bemeting & Storingsafhandeling (Sector Afvalwater). Vanuit deze afdeling werd niet op verzoeken gereageerd. Vrijwel alle mensen die werden benaderd met de vraag om een gesprek te hebben over communicatie reageerden hier positief op, zolang er binnen hun

agenda ruimte voor was. Twee afdelingshoofden verwezen mij door naar een collega. Vervolgens werd met positief resultaat contact opgenomen deze collega. De verwachting was dat er 15 tot 20 interviews nodig zouden zijn. Uiteindelijk zijn met 14 contactpersonen interviews gehouden en met 3 contactpersonen een ongepland gesprek. Een lijst met alle contactpersonen waarmee gesproken is staat in Bijlage 1.

Instrumentatie

Voor het afnemen van de semigestructureerde interviews werd een topiclijst gemaakt met 12 topics. Hieronder staan de topics per deelvraag uitgesplitst. De topics zijn naar eigen inzicht van de onderzoeker vastgesteld.

Deelvraag 2

Welke onderdelen van Waternet voeren klantcommunicatietaken uit en hoe zien hun communicatieprocessen eruit?

Topics

- Hoe is [huidige sector] in functioneel opzicht georganiseerd?
- Door welk van de [afdelingen/teams in sector] wordt met bewoners en betrokkenen gecommuniceerd?
- Wanneer wordt er extern gecommuniceerd? En wat is daarbij het doel?
- Met wie wordt er extern gecommuniceerd? Hoe vindt deze selectie plaats?
- Hoe vindt de communicatie met klanten en betrokkenen van A tot Z plaats?
- Hoe worden de uitingen verzonden?
- Worden verstuurd uitingen vastgelegd en zo ja, hoe?

Deelvraag 3

Hoe werken verschillende onderdelen samen voor klantcommunicatietaken en hoe wordt de afdeling Marketing & Communicatie daarbij betrokken?

Topics

- Welke partijen zijn betrokken bij en verantwoordelijk voor deze communicatie?
- Hoe wordt de rol van de afdeling Communicatie gezien? Wat zijn de verwachtingen van de afdeling Communicatie?
- Hoe wordt het contact met de afdeling Communicatie in de praktijk ervaren?
- Wat vindt de geïnterviewde van het plan van Team Marketing om samen met Team Communicatie de regie te nemen op de communicatie met klanten en betrokkenen?
- Wordt er gebruik gemaakt van de diensten van het POB en zo ja, voor welke diensten?*

*Toen tijdens het onderzoek al snel bleek dat het Project Ondersteunend Bureau (POB) voor veel projecten een grote rol speelde bij hun communicatie is over deze rol een topic toegevoegd.

Op basis van de topiclijst is een interviewschema gemaakt dat bij de interviews gehanteerd werd. Dit schema diende als leidraad voor de onderzoeker om ervoor te waken dat alle facetten van de externe communicatiepraktijk daadwerkelijk aan bod zouden komen. De vragen komen overeen met de topics die bij de vragen uit het TK omschreven zijn. Het schema staat in Bijlage 4.1.

Procedure

Voor de geplande interviews werd via de email of telefoon contact opgenomen met de beoogde gesprekspartners. Daarbij werd kort uitgelegd waar het interview over zou gaan door de topiclijst kort samen te vatten. Ook werd de aanleiding voor het onderzoek kort toegelicht. Bij een positieve reactie werd een afspraak ingepland.

Voor het afnemen van de interviews werd een rustige en bij voorkeur afgezonderde ruimte opgezocht zodat het interview in alle rust kon worden afgenomen. De onderzoeker nam daarbij het interviewschema, een pen en een notitieblok ter hand. De gesprekken werden niet opgenomen (zie het kopje Betrouwbaarheid). In plaats daarvan werden notities gemaakt door de onderzoeker. Het interviewschema werd gevolgd tenzij dit voor het verloop van het gesprek niet handig was of wanneer de respondent zelf al een onderwerp had aangesneden dat hij of zij belangrijk achtte. Na afloop van het interview werd de respondent bedankt en werd hem of haar toegezegd dat hij of zij de uitwerking van het interview toegestuurd zou krijgen.

Het interview of gesprek werd direct na afname verwerkt door de notities van de onderzoeker in een lopende tekst te zetten. Deze uitwerking werd vervolgens naar de respondent gemaïld met het verzoek deze door te nemen en indien gewenst hier nog commentaar op te geven.

Voor de ongeplande gesprekken werd het interviewschema niet aangehouden. Wel werd getracht om de meeste van de topics te bevragen.

De gesprekken vonden zonder uitzondering in een positieve sfeer plaats. Men was over het algemeen enthousiast om de mogelijkheid te krijgen om over de communicatiepraktijk te vertellen. In twee gevallen moest uitgeweken worden naar een andere vestiging van Waternet, omdat dit de standplaats van de betreffende persoon was.

Vastlegging

De notities van de interviews en gesprekken werden direct na afloop uitgewerkt. Daarbij werden notities omgezet in lopende zinnen. De uitwerkingen zijn enkel bronmateriaal en nog geen bevindingen; de opgetekende uitspraken van de respondenten werden dus nog niet in een bredere context geplaatst.

De uitspraken werden zo mogelijk geplaatst bij het topic waar zij betrekking op hadden.

Betrouwbaarheid

Bij kwalitatief onderzoek gelden voor wat betreft betrouwbaarheid andere overwegingen dan bij kwantitatief onderzoek (Bryman, 2008). Bryman benoemt meerdere alternatieven voor de klassieke verdeling in interne en externe betrouwbaarheid en validiteit. Bij het beschrijven van onderzoeksmethoden is vooral de betrouwbaarheid van belang. Externe betrouwbaarheid betreft de repliceerbaarheid van het onderzoek en kan ondervangen worden door de gehanteerde methoden uitvoerig te beschrijven. Interne betrouwbaarheid betreft de juistheid van de bevindingen. Er is voor gekozen om de interviews niet op te nemen. In plaats daarvan zijn tijdens de interviews notities gemaakt die later zijn uitgewerkt. Dit kan als een bedreiging voor de interne betrouwbaarheid van de bevindingen worden gezien. Er zijn echter meerdere redenen geweest om voor deze werkwijze te kiezen:

1. Tijdsdruk. Middels de gebruikte methode kon in relatief korte tijd veel informatie verzameld worden. Waternet is als organisatie dusdanig breed dat er met veel mensen gesproken moest worden. Het transcriberen van 20 tot 25 opgenomen gesprekken had bijzonder veel tijd in beslag genomen. Die tijd was beter besteed aan het verifiëren van de verzamelde informatie via methode 3 of het interpreteren van de bevindingen, wat de validiteit van de bevindingen ten goede kwam.

2. Het verkleinde de kans op sociaal wenselijke antwoorden. Team Marketing gaf aan dat er binnen de organisatie waarschijnlijk zeer uiteenlopende zienswijzen zouden zijn met betrekking tot de huidige inrichting van communicatie en hoe deze beter zou kunnen. Het opnemen van alles wat er gezegd wordt had kunnen leiden tot 'politiek correcte' of 'sociaal wenselijke' antwoorden die minder bruikbaar waren geweest, omdat daarmee de werkelijke situatie niet aan het licht was gekomen. Mits er zorgvuldige en objectieve notities gemaakt worden komt het niet opnemen daarom mogelijk de validiteit van de bevindingen juist ten goede.

3. Consistentie tussen interviews en de ongeplande gesprekken. Er heeft een significant aantal gesprekken plaatsgevonden dat spontaan tot stand kwam en niet was ingepland, maar wel tot bruikbare bevindingen leidde.

4. Ten slotte had het opnemen van de uitspraken van de geïnterviewden gezien de aard van het onderzoek geen nut. Het voornaamste doel van de gesprekken was het creëren van een duidelijk beeld van de communicatiepraktijk binnen de diverse onderdelen van de organisatie dat op belangrijke kernpunten geëvalueerd kon worden. Het woord voor woord vastleggen van wat iemand gezegd heeft diende dus geen nut, zolang de belangrijke punten maar volledig en objectief werden opgetekend. Daar waar onduidelijkheid was, werd aanvullende informatie verzameld middels methode 3. De betrouwbaarheid is verder verhoogt door de uitwerkingen van de interviews na te zenden aan de respondenten met het verzoek om foutieve uitwerkingen met opmerkingen retour te zenden. Er werden geen correcties teruggezonden.

Analyse

De uitwerkingen van de interviews en gesprekken werden op twee manieren gebruikt als onderzoeksdata. Ten eerste werden voor het beschrijven van de organisatie- en communicatiepraktijk in een specifieke sector of afdeling de uitwerkingen van de gesprekken met contactpersonen uit deze sector of afdeling gebruikt. Ten tweede werden voor het beschrijven van de zienswijzen op de betrokkenheid van de afdeling Marketing & Communicatie alle uitwerkingen doorgezocht op de meningen over deze teams.

De interviews en gesprekken leverden vaak meer informatie op dan enkel antwoorden op de interviewvragen.

3.1.4. Methode 3 (gerichte inwinning van informatie)

Naast eigen onderzoek en interviews en gesprekken is er ook veel informatie verzameld door middel van het zenden van e-mails met korte, gerichte vragen aan diverse sleutelfiguren.

Selectie en procedure

Van deze methode werd gebruik gemaakt wanneer:

- De zelf verzamelde informatie niet afdoende was voor een goede beschrijving van de organisatorische of communicatieve praktijk, maar een interview of gesprek niet nodig werd geacht;
- Wanneer er na een interview toch nog vragen waren;
- Bij inconsistenties in de eerder verzamelde data.

Wanneer bleek dat eerder verzamelde informatie onduidelijk, onvolledig of inconsistent was werd eerst een afgebakende vraag geformuleerd. Vervolgens werd deze via e-mail gesteld aan de person waarmee eerst gesproken was, of aan een nieuwe contactpersoon waarvan de functie het waarschijnlijk maakte dat zij het antwoord op de vraag zouden weten. Nadat de e-mail beantwoord was werd de conversatie gearchiveerd.

In totaal is naar 25 contactpersonen een e-mail gestuurd. Op 22 mails kwam een reactie. Wanneer een antwoord niet voldoende was, werd een vervolgvraag gesteld. Voor een lijst van personen waarmee op deze wijze contact is opgenomen wordt wederom verwezen naar Bijlage 1.

3.2. RESULTATEN DEELONDERZOEK 1

In dit hoofdstuk worden de resultaten van deelonderzoek 1 gerapporteerd. Er wordt dus antwoord gegeven op de vraag:

Hoe is de communicatie met klanten bij Waternet georganiseerd en hoe wordt de afdeling Marketing & Communicatie daarbij betrokken?

De indeling van dit hoofdstuk volgt de deelvragen:

Deelvraag 1 (Hoe is Waternet in formeel opzicht georganiseerd?)

3.2.1. Formele organisatie van Waternet

Deelvraag 2 (Welke onderdelen van Waternet voeren klantcommunicatietaken uit en hoe zien hun communicatieprocessen eruit?)

3.2.2. Sector Afvalwater en Drinkwater

3.2.3. Sector Watersysteem en TOP

3.2.4. Sector Klant, Markt en Relaties

Deelvraag 3 (Hoe werken verschillende onderdelen samen voor klantcommunicatietaken en hoe wordt de afdeling Marketing & Communicatie daarbij betrokken?)

3.2.5. Samenwerking en de positie van de afdeling Marketing & Communicatie

Volledige bevindingen in Bijlage 1

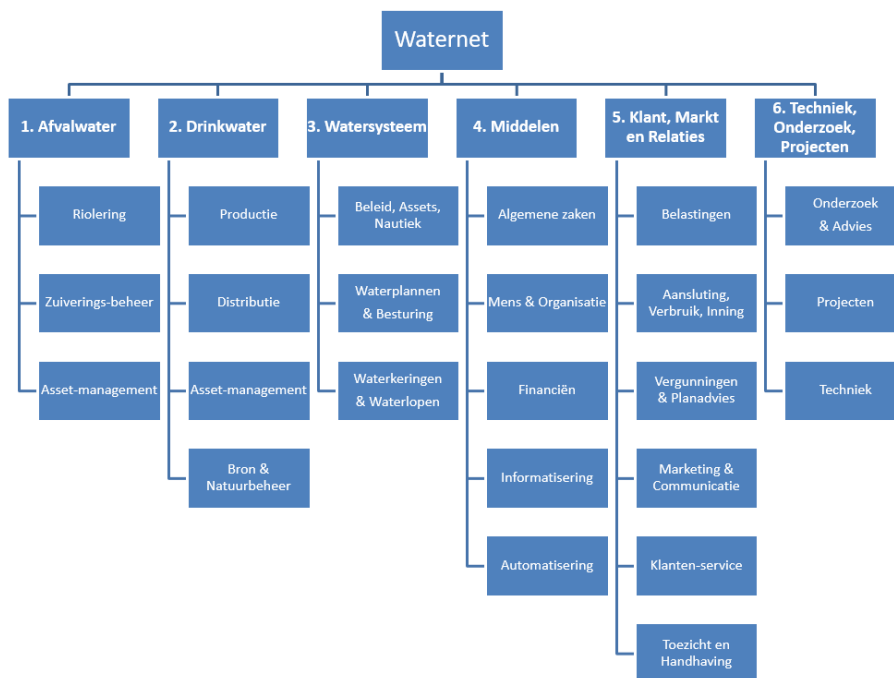
De volledige bevindingen zijn te vinden in Bijlage 6: Bevindingen Deelonderzoek 1. In dit deel van de bijlage worden ook de werkzaamheden en werkprocessen van de sectoren uitgebreid beschreven.

3.2.1. Formele organisatie van Waternet

In dit hoofdstuk wordt deelvraag 1 beantwoord (*Hoe is Waternet in formeel opzicht georganiseerd?*). Ook worden de werkzaamheden van de verschillende organisatiedelen kort beschreven, zodat de rest van de resultaten in de juiste context geplaatst kunnen worden. Deze resultaten zijn het resultaat van de documentanalyse.

Waternet

Als resultaat van de samenvoeging van meerdere gemeentelijke waterbedrijven met de waterschapstaken van het Waterschap Amstel, Gooi en Vecht is Waternet een omvangrijke en vooral ook complexe organisatie. Waternet bestaat uit zes zogenaamde 'sectoren': Afvalwater, Drinkwater, Watersysteem, Middelen, KMR (Klant, Markt en Relaties) en TOP (Techniek, Onderzoek en Projecten). Elk van de sectoren is verdeeld in Afdelingen en de afdelingen zijn weer verdeeld in Teams. In figuur 11 is de structuur zijn de zes sectoren weergegeven met daaronder de afdelingen die deel uitmaken van deze sectoren. Het organogram is op een groter formaat ook beschikbaar in Bijlage 2. In dit grotere formaat zijn ook de teams in elke afdeling zichtbaar. Het organogram is gebaseerd op een inventarisatie van de 'Dit is Waternet' pagina's op het intranet van Waternet. In deze pagina's worden alle afzonderlijke teams binnen de organisatie beschreven. Deze bronbestanden staan in Bijlage 3.1.



Figuur 11. Organogram Waternet.

Organisatie en werkzaamheden van de sectoren

De zes sectoren van Waternet en hun werkzaamheden worden hieronder besproken.

Sector Afvalwater en sector Drinkwater

De sector Afvalwater beheert het rioolstelsel onder Amsterdam en de Riolwaterzuiveringsinstallaties (Rwzi's) in Amsterdam en omstreken. De werkzaamheden zijn:

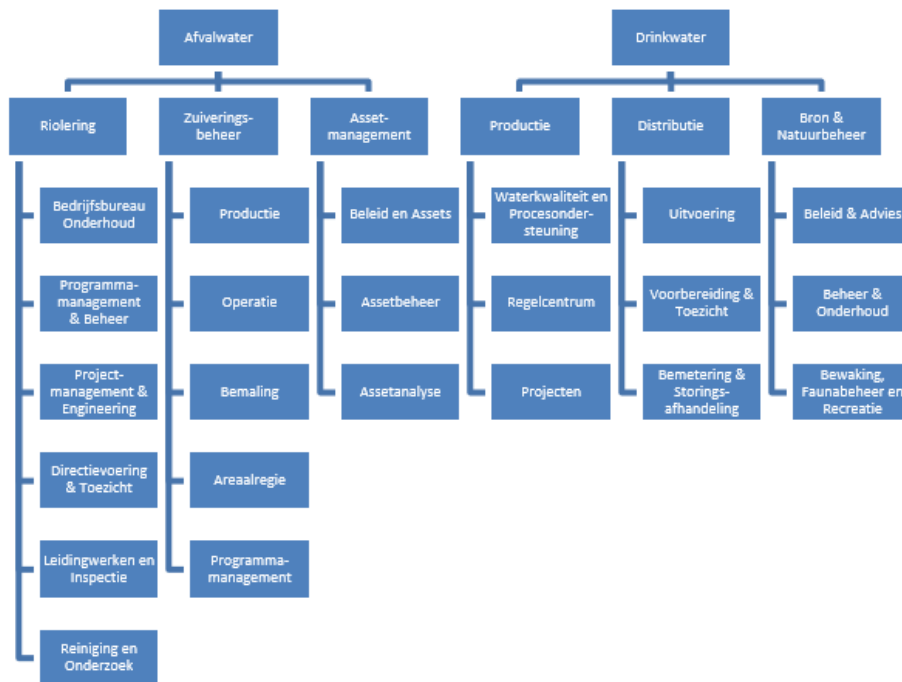
- Aanleggen of renoveren van leidingnetwerken voor afvalwater
- Inspectie van leidingnetwerken en assets
- Onderhoud aan leidingnetwerken en assets
- Zuivering van afvalwater (rioolwater en regenwater)

De sector Drinkwater beheert het drinkwaterleidingstelsel in Amsterdam en omstreken. De werkzaamheden zijn:

- Aanleggen of renoveren van leidingnetwerken voor drinkwater
- Inspectie van leidingnetwerken, assets, waterkwaliteit
- Onderhoud aan leidingnetwerken en assets
- Productie en levering van drinkwater
- Plaatsen van watermeters
- Beheer van de Amsterdamse Waterleidingduinen en de plassen bij Loenderveen.

De sectoren Afvalwater en Drinkwater worden per 1 januari 2017 officieel samengevoegd tot de nieuwe sector Leidingwerken. Daarom worden zij samen besproken. In de praktijk werken beide sectoren al vrij intensief samen bij: het beheer van assets, al dan niet eigendom van Waternet of het Waterschap.

In Figuur 12 wordt de formele organisatie van de twee sectoren weergegeven.



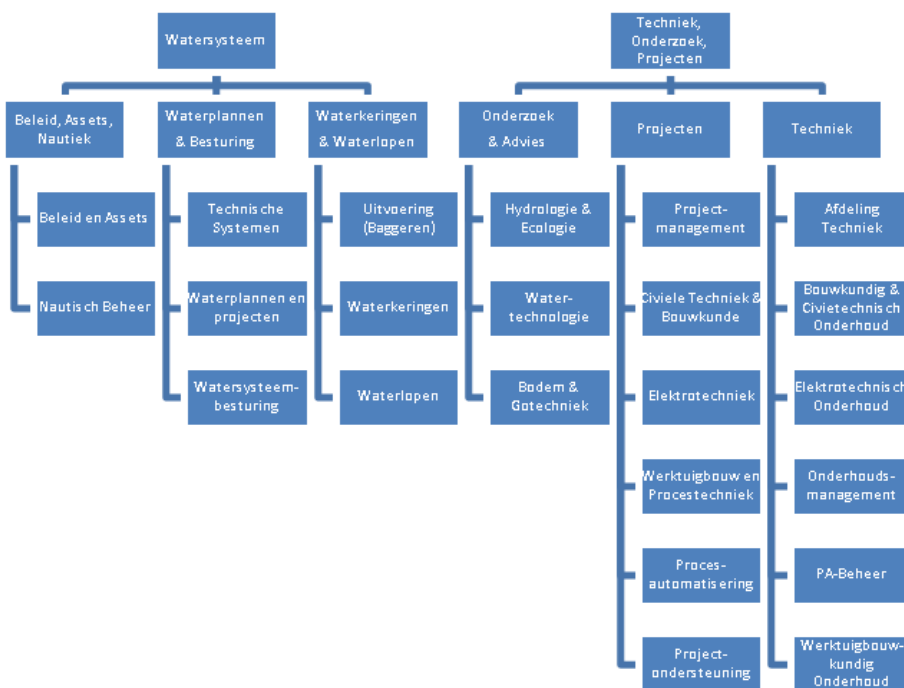
Figuur 12. Organisatie sector Afvalwater en Drinkwater in Afdelingen (horizontaal) en Teams (verticaal).

Sector Watersysteem en sector TOP

De sector Watersysteem ziet in opdracht van het Waterschap Amstel, Gooi en Vecht toe op de natuurlijke kringloop van het water, het grondwaterpeil en de kwaliteit van de dijken. De werkzaamheden die de sector uitvoert zijn divers:

- Beleid voorbereiden voor Waterschap Amstel, Gooi en Vecht
- Toezicht op nautische verordeningen
- Bediening van bruggen, gemalen en andere assets
- Constructie van en onderhoud aan assets (opdracht aan TOP)
- Toezicht op assets en gebieden
- Beheer van assets (financieel, administratief, planning)
- Baggeren (zelf binnen Amsterdam, anders opdracht aan TOP)
- Dijkinspectie en -versterking (opdracht aan TOP)

Er is een formele relatie met de sector Techniek, Onderzoek en Projecten (TOP). TOP voert projecten uit voor opdrachtgevers binnen Waternet – en dan met name voor de sector Watersysteem. Daarnaast doen zij onderzoek naar de technische aspecten van waterbeheer en adviseren zij Waternet daarover. Ook ontwikkelen zij innovaties op het gebied van bijvoorbeeld zuivering en duurzaamheid. In Figuur 13 is de formele organisatie van de sectoren Watersysteem en TOP weergegeven.



Figuur 13. Organogram met onderverdeling in Afdelingen (horizontaal) en Teams (verticaal).

Sector Klant, Markt en Relaties

De afdeling Marketing & Communicatie maakt deel uit van de sector Klant, Markt en Relaties. Deze sector bestaat uit zes afdelingen met ver uiteenlopende taken. De sector huisvest voornamelijk teams die taken uitvoeren waarbij de dienstverlening aan klanten of de plichten van burgers centraal staan en niet zozeer de taken gerelateerd aan waterbeheer. In Figuur 14 is de formele organisatie van de sector Klant, Markt en Relaties weergegeven. De taken van de afdeling zijn onder andere:

- Toezicht op naleving van wet- en regelgeving en de grachten van Amsterdam.
- Inning van waterschapsbelasting en rioolheffing en vaargelden.
- Facturatie van het geleverde drinkwater.
- Voorlichting van het publiek over allerhande waterzaken, ook middels de site.
- Dienstverlening en klantenservice.
- Registratie van storingen en overlast.



Figuur 14. Organisatie sector Klant, Markt en Relaties in Afdelingen (horizontaal) en Teams (verticaal).

Sector Middelen

De Sector Middelen voert ondersteunende taken uit voor de medewerkers van Waternet en de organisatie. Denk daarbij aan secretariële ondersteuning op de afdelingen, HRM, facilitaire zaken, ICT en financiën. De sector Middelen communiceert niet vaak met de buitenwereld, met uitzondering van arbeidsmarktcommunicatie (het plaatsen van vacatures). Dit valt niet binnen het soort communicatie waarop dit onderzoek betrekking heeft. Daarom is de sector Middelen verder niet meegenomen in het onderzoek.

Formele lijnen

Tussen sommige sectoren en afdelingen lopen formele lijnen. Deze verbintenissen zijn formeel vastgelegd in de werkprocessen.

- De sectoren Afvalwater en Drinkwater zijn formeel verbonden door het feit dat zij in 2017 samengevoegd worden. Ook delen zij het beheer van de assets.
- De afdeling Storingsafhandeling & Bemetering (sector Drinkwater) en de afdelingen Aansluiting & Bemetering en Meldkamer (sector KMR) zijn formeel verbonden. De KMR-afdelingen geven de opdrachten voor het plaatsen van watermeters en het oplossen van de door hen geregistreerde storingen. De sector Drinkwater voert deze opdrachten uit.
- De sector Watersysteem en TOP zijn formeel verbonden doordat TOP de projecten uitvoert waar Watersysteem de plannen voor maakt en de opdracht toe geeft.

3.2.2. Klantcommunicatieprocessen in de sectoren Afvalwater en Drinkwater

In dit hoofdstuk wordt deelvraag 2 (*Welke onderdelen van Waternet voeren klantcommunicatietaken uit en hoe zien hun communicatieprocessen eruit?*) beantwoord voor de sectoren Afvalwater en Drinkwater. De sectoren worden samen beschreven omdat zij binnenkort samengevoegd worden tot één sector Leidingwerken en omdat zij voor wat betreft hun werkwijzen en communicatiemethoden op elkaar lijken en duidelijk verschillen van de sectoren Watersysteem en TOP.

Afdelingen die communiceren met klanten

Uit de bevindingen blijkt dat binnen deze twee sectoren vooral de afdelingen Riolering (Afvalwater) en Distributie (Drinkwater) communiceren met klanten. De afdeling Zuiveringsbeheer (Afvalwater) communiceert hooguit incidenteel extern. De afdeling Bron & Natuurbeheer communiceert met recreanten in de natuurgebieden die zij beheren, maar deze communicatie wordt overzien door een medewerker van Team Communicatie. De afdeling Marketing- en Communicatie heeft dus regie over dit proces.

Onderstaande resultaten betreffen de afdelingen **Riolering** (Afvalwater) en **Distributie** (Drinkwater).

Projecten

Binnen de afdelingen Riolering en Distributie wordt het grootste deel van de werkzaamheden op projectbasis uitgevoerd. Het gaat daarbij met name om:

- Het nieuw aanleggen of renoveren van leidingstelsels;
- Het plaatsen van huislozingen (rioolaansluitingen);
- Het plaatsen van drinkwataeraansluitingen en watermeters.

Het plaatsen van huislozingen en drinkwataeraansluitingen wordt meestal gecombineerd in kleine projecten voor één straat. Hiervoor worden aankondigingen verstuurd aan de bewoners van de straat waarin de werkzaamheden plaats gaan vinden. Omdat de huisaansluiting de verantwoordelijkheid is van de huiseigenaar wordt de Gemeente Amsterdam hierbij niet betrokken.

Het nieuw aanleggen of renoveren betreft grotere projecten waarbij de Gemeente Amsterdam wel wordt betrokken. Daarbij kan onderscheid gemaakt worden tussen:

- projecten waarbij een stadsdeel de leiding neemt (~90-95% van de grote projecten)
- projecten waarbij Waternet zelf de leiding neemt (~5-10% van de grote projecten)

In alle gevallen wordt een **projectleider** van Waternet toegewezen om het project binnen Waternet te leiden.

Projecten getrokken door de stadsdelen van Amsterdam

Een belangrijke bevinding is dat 90-95% van de grote projecten, waarbij de afdelingen Riolering en Distributie betrokken worden, door het betreffende stadsdeel van Amsterdam getrokken worden. **Het stadsdeel regelt in dit geval vrijwel alle communicatie met bewoners en betrokkenen.** Projecten worden door een stadsdeel getrokken wanneer de werkzaamheden van Waternet gecombineerd worden met die van andere uitvoerders zoals Liander (gas en elektra). Vaak wordt er ook een webpagina opgemaakt op de site van de gemeente Amsterdam. Waternet wordt in deze communicatiemiddelen genoemd als een van de uitvoerders. De projectleider van Waternet levert de inhoudelijke informatie die nodig is voor de creatie van de communicatiemiddelen. Op deze communicatie heeft Waternet verder geen invloed.

Projecten getrokken door Waternet

In de andere 5-10% van de grote projecten is Waternet de projecttrekker. In een gemiddeld jaar worden ongeveer 30 grote projecten door de projectteams van Riolering en Distributie uitgevoerd. Van de kleinere projecten is geen aantal bekend.

Procesmatige werkzaamheden

Door de uitvoerende teams van de afdelingen Riolering en Distributie worden ook veel werkzaamheden uitgevoerd binnen wat 'het lopende proces' genoemd wordt. Dit gaat veelal om de volgende werkzaamheden:

- Reiniging- en Inspectiewerkzaamheden
- Oplossen van storingsmeldingen
- Vervangen of onderhoud aan watermeters

Reiniging- en Inspectiewerkzaamheden worden door Waternet ingepland. Communicatie hierover vindt voornamelijk naderhand schriftelijk plaats. Het gaat daarbij om facturatie en de administratieve afhandeling. Storingsmeldingen komen binnen via de Meldkamer van Waternet (afdeling Klantenservice, sector KMR). Medewerkers komen daarbij bij de mensen thuis. Het plaatsen van drinkwateraansluitingen en watermeters wordt ook door Waternet ingepland, maar het kan ook voorkomen dat watermeters op aanvraag vervangen moeten worden. In dat geval vindt de administratieve afhandeling en facturatie plaats bij het team Aansluiting en Bemetering, sector KMR.

Communicatie met klanten

Aangezien de klantcommunicatie bij de procesmatige werkzaamheden door afdelingen binnen de sector KMR verzorgd wordt, resteert de communicatie met bewoners en betrokkenen bij de projectmatige werkzaamheden (groot of klein). Het gaat dus om **communicatie met bewoners en betrokkenen vanuit projecten**. De projectmatige werkzaamheden worden uitgevoerd in de openbare ruimte en soms op percelen van bewoners. Het gaat hierbij meestal om inspectie, vervanging of nieuwe aanleg van leidingstukken van het rioolstelsel en het drinkwaterstelsel. Bewoners, omwonenden, verkeersdeelnemers en andere betrokkenen ondervinden hinder van deze werkzaamheden. Deze groepen worden geïnformeerd over de werkzaamheden en de hinder die zij daarvan kunnen ondervinden. Het **doel** van communicatie bij projecten van Afvalwater en Drinkwater is het informeren van bewoners zodat zij voorbereid zijn op de werkzaamheden en er minder overlast van ondervinden. In onderstaande tekst wordt vooral gesproken over 'bewoners'. Daarmee worden ook omwonenden bedoeld.

Verloop van het communicatieproces

Bij projecten verloopt het proces van communicatie met bewoners en betrokkenen in de regel als volgt:

1. Start van het project

Betrokkenen: Projectleider, Coördinatiestelsel gemeente

Als eenmaal duidelijk is welke werkzaamheden uitgevoerd moeten worden wordt het project aangemeld bij het Coördinatiestelsel een projectleider aangesteld om de uitvoer van de werkzaamheden van begin tot eind te overzien. De projectleider zorgt voor de inzet van benodigde mensen en materieel, stemt af met betrokken partijen, zorgt voor communicatie met bewoners en betrokkenen en is de eindverantwoordelijke voor de afronding van het project. De projectleiders binnen Afvalwater en Drinkwater zijn eindverantwoordelijk voor de communicatie met bewoners. Alle projectleiders erkennen het belang van communicatie met bewoners.

2. Opstellen communicatieplan

Betrokkenen: Projectleider

Communicatie met bewoners en andere betrokkenen is bij projectmatige werkzaamheden onderdeel van een BLVC-plan (zie bijlage 3.2). Het is dus verplicht en onderdeel van het

standaardproces. Er wordt dus altijd een plan gemaakt, maar dit hoeft niet bijzonder uitgebreid te zijn.

3. Creatie van middelen

Betrokkenen: Projectleider of projectmedewerker

Projectleiders of projectmedewerkers stellen een bewonersbrief op. Soms vragen zij een medewerker van Team Communicatie om een brief te laten nakijken of redigeren. Soms wordt er een advertentie voor de plaatselijke (buurt)krant gemaakt.

4. Verzending en bezorging van middelen

Betrokkenen: Projectteam, soms een externe partij

De bewonersbrieven worden door het projectteam zelf geprint en handmatig bezorgd. Soms wordt daarvoor een extern bedrijf ingeschakeld. De brieven worden meestal een of twee weken voor het begin van de werkzaamheden bezorgd.

5. Uitvoering werkzaamheden en eventuele extra communicatie

Betrokkenen: Projectteam, gemeente en aannemers

De werkzaamheden wordt uitgevoerd. Straat en trottoir worden opengebrouwen. Verkeersdeelnemers worden met borden gewaarschuwd. Wanneer werkzaamheden langer duren, extra werkzaamheden nodig zijn of leidingen afgesloten moeten worden, wordt er extra gecommuniceerd. Bij afgesloten leidingen worden kaartjes in de bus gedaan bij de getroffen woningen.

Contact met marketing- en communicatieteams

Er vindt vrijwel alleen contact met Team Communicatie plaats wanneer een projectleider vindt dat een tekst geredigeerd moet worden. Dit gebeurt op initiatief van de projectleider. De projectleider moet hier dan wel het nut van inzien. Dat is bij de meeste, maar niet alle, projectleiders het geval. Sommigen hebben een negatief beeld van het team. De mate van contact met Team Communicatie verschilt dus per projectleider. De meeste projectleiders zouden wensen dat Team Communicatie hen werk uit handen zou nemen door ook het printen en bezorgen van de bewonersbrieven voor zijn rekening te nemen. Een argument om de bezorging in eigen hand te houden werd ook geuit: de projectleider weet dan zeker dat de juiste mensen de juiste brieven ontvangen hebben.

Communicatiemiddelen

De bewonersbrief is het voornaamste middel waarmee binnen projecten van Afvalwater en Drinkwater met bewoners gecommuniceerd wordt. Projectleiders zien in de bewonersbrief het beste middel om de werkzaamheden onder de aandacht van bewoners te brengen, omdat niet iedereen een website in de gaten houdt. Een tweede middel zijn de 'Even geen drinkwater' kaartjes die bij het tijdelijk afsluiten van leidingen in de bus gedaan worden.

Aantal uitingen

Per project worden er gemiddeld ongeveer 200 tot 300 bewoners aangeschreven; dit aantal verschilt per project. Met ongeveer 30 projecten per jaar met Waternet als projecttrekker geeft dit tussen de 6.000 en 9.000 verstuurd bewonersbrieven per jaar die namens Waternet verzonden worden.

Representativiteit en Consistentie

Bij de bewonersbrieven wordt over het algemeen de huisstijl aangehouden. De representativiteit en consistentie zijn voor wat betreft de vorm dus in orde. Voor wat betreft de inhoud wordt voortdurend het wiel opnieuw uitgevonden en worden steeds nieuwe brieven geschreven. Daardoor is er geen consistentie voor wat betreft de inhoud van de brieven. Vaak zijn de brieven ook niet representatief, omdat de merkgedachte van Waternet er niet in voorkomt.

Begrijpelijkheid en éénduidigheid

Slechts een deel van de bewonersbrieven wordt door een medewerker van Team Communicatie nagekeken of geredigeerd. Daardoor is niet gegarandeerd dat de brieven begrijpelijk en éénduidig zijn.

Personalisatie en archivering

De bewonersbrieven worden vrijwel altijd ongeadresseerd bezorgd en zijn gericht 'aan de bewoners van' de straat of wijk waar de werkzaamheden plaatsvinden. De uitingen worden daardoor nooit gepersonaliseerd vastgelegd in een archief. Wel worden de briefsjablonen van de bewonersbrieven door de meeste projectleiders of projectmedewerkers bewaard in hun persoonlijke bestanden of op de netwerkschijf van Waternet. In de praktijk zijn de verzonden uitingen niet achteraf inzichtelijk.

3.2.3. Klantcommunicatieprocessen in de sectoren Watersysteem en TOP

In dit hoofdstuk wordt deelvraag 2 (Welke onderdelen van Waternet voeren klantcommunicatietaken uit en hoe zien hun communicatieprocessen eruit?) beantwoord voor de sectoren Watersysteem en TOP (Techniek, Onderzoek en Projecten). Deze sectoren worden samen besproken omdat zij voor wat betreft de uitvoering van hun taken sterk van elkaar afhankelijk zijn en omdat de werkwijze duidelijk verschilt van die bij de sectoren Afvalwater en Drinkwater. Wel wordt ook hier het grootste deel van de werkzaamheden op projectbasis uitgevoerd. Bij projecten van de afdelingen Waterplannen & Besturing en Waterkeringen & Waterlopen worden de plannen door de afdeling gemaakt, maar ligt de uitvoering van die plannen bij TOP, afdeling Projecten.

Afdelingen die communiceren met klanten

Uit de bevindingen blijkt dat binnen deze twee sectoren door veel verschillende afdelingen met klanten en betrokkenen gecommuniceerd wordt. Voor het overzicht is dit in Tabel 5 weergegeven.

Tabel 5.
Communicatie met klanten en betrokkenen door sector Watersysteem en TOP – Projecten.

| Afdeling | Taak | Externe communicatie |
|---------------------------------|--|--|
| WS - Beleid, Assets en Nautiek | 1. Beleid vaststellen namens het Waterschap 2. Onderhoud aan bruggen en sluizen, project 'brugbediening op afstand | 1. Soms, over inspraakprocedures op het beleid. 2. Incidenteel, met omwonenden van bruggen en sluizen. |
| WS – Waterplannen & Besturing | Maken van Watergebiedsplannen. | Structureel, met bewoners en betrokkenen bij watergebiedsplannen |
| WS – Waterkeringen & Waterlopen | - Aansturen van toetsing en aanscherping van dijken. - Maken van Dijkverbeterplannen - Aansturen van baggerwerk. | Structureel, met bewoners en betrokkenen dijken en met bewoners van woonboten of grondeigenaren waarbij gebaggerd wordt. |
| TOP – Projecten | - Uitvoeren van Watergebiedsplannen. - Uitvoeren toetsing en aanscherping van dijken en dijkverbeterplannen. - Uitvoeren van baggerwerk. | Structureel, met bewoners en betrokkenen bij het uitvoeren van deze drie soorten werkzaamheden |
| TOP – Onderzoek | Onderzoek | Soms, publiciteit in overleg met Team Communicatie. |
| TOP - Techniek | | - |

Uit het onderzoek blijkt dat de communicatie met klanten en betrokkenen zich voornamelijk concentreert rond projecten die worden uitgevoerd in verband met:

- Watergebiedsplannen
- Toetsing en aanscherping van dijken
- Dijkverbeterplannen
- Baggerwerk

Communicatie rond andere werkzaamheden of rond inspraak op het beleid van het Waterschap komt slechts incidenteel voor.

Project Ondersteunend Bureau (POB)

Een belangrijke rol bij het uitvoeren van de projecten is weggelegd voor het Project Ondersteunend Bureau (POB). In het organogram in Figuur 12 wordt het POB als 'Project-ondersteuning' aangegeven. Het POB is onderdeel van de afdeling Projecten en ondersteund projecten met hun secretariële taken. Een volledige takenlijst van het POB staat in Bijlage 3.1. Onder deze secretariële taken vallen communicatietaken als het opmaken en versturen van brieven, maar ook zaken als het inplannen van bewonersavonden voor polderbewoners en mensen die aan een dijk wonen (en het archiveren van bestuurlijke stukken).

Het proces van communicatie met klanten

Ook de uitvoerende taken van Watersysteem en TOP spelen zich af in de openbare ruimte. Bewoners, omwonenden en bedrijven kunnen hinder ondervinden van deze werkzaamheden. Middels communicatie worden deze groepen geïnformeerd over de werkzaamheden. Ook heeft eenieder de mogelijkheid tot inspraak op de besluitvorming die Waternet voor Waterschap maakt en uitvoert, op Watergebiedsplannen en op Dijkverbeterplannen. Net als bij de sectoren Afvalwater en Drinkwater gaat het bij de sectoren Watersysteem en TOP dus om **communicatie met bewoners en betrokkenen vanuit projecten**.

Vaker nog dan bij de sectoren Afvalwater en Drinkwater het geval is, moet bij de werkzaamheden voor de watergebiedsplannen en dijkverbeterplannen het perceel van bewoners betreden worden. Soms moeten ook hun eigendommen verwijderd of verplaatst worden. Bij het baggeren moeten soms woonboten verplaatst worden. Er moeten daarom vaak individuele afspraken met bewoners worden gemaakt.

Bij de taken van de sector Watersysteem is **participatie** door bewoners en andere betrokkenen erg belangrijk. Waternet wil graag samen met de samenleving werken aan een goede werking van het watersysteem en aan veilige dijken. Dit gaat niet alleen middels het officiële kanaal van de inspraakprocedure, maar ook op meer informele wijze tijdens bijeenkomsten met bewoners die door Waternet georganiseerd worden. Door bewoners en andere betrokkenen mee te laten denken en hun kennis te gebruiken ('citizen science') hoopt Waternet niet alleen draagvlak te kunnen creëren voor de uitvoering van zijn taken, maar ook zijn taken beter te kunnen uitvoeren.

Communicatie met bewoners en betrokkenen bij Watergebiedsplannen

Een watergebiedsplan beschrijft de 'watersituatie' in een afgebakend gebied zoals een polder. Gezien het aantal polders in het beheergebied van het Waterschap Amstel, Gooi en Vecht zijn er dus een aanzienlijk aantal watergebiedsplannen die tegelijk lopen met elk hun eigen voortgang. De watergebiedsplannen worden uitgegeven door het Waterschap en zijn bestuurlijke besluiten. De totstandkoming en uitvoering van een watergebiedsplan kent vijf fases. De communicatie met bewoners en betrokkenen rond watergebiedsplannen hangt nauw samen met deze vijf fases en verloopt in de regel als volgt:

1. Inventarisatie

Waternet inventariseert op welke punten het watersysteem verbeterd kan worden. Daarbij worden ook bewoners en anderen betrokken. Bewoners worden middels advertenties en een brief uitgenodigd om naar een bewonersavond te komen. Zij kunnen daar hun meningen en suggesties doorgeven aan Waternet.

2. Presentatie van ontwerpplan

Op basis van alle input wordt een ontwerp-watergebiedsplan opgesteld door het bestuur van het Waterschap. Het plan kan door iedereen ingezien worden. Het wordt gepresenteerd op een bewonersavond. Bewoners worden hiervoor per brief uitgenodigd. Daarbij wordt hen ook gewezen op de formele mogelijkheid tot inspraak middels het indienen van een zogenaamde 'zienswijze'.

3. *Inspraakfase*

Bewoners en belanghebbenden dienen zienswijzen in. Daarvan ontvangen zij een ontvangstbevestiging. Het bestuur van het Waterschap verwerkt de zienswijzen.

4. *Presentatie definitief plan*

De zienswijzen zijn door het bestuur van het Waterschap verwerkt. Bewoners en belanghebbenden die een zienswijze hadden ingediend, ontvangen daarop een beslissing. Daarin staat of en in hoeverre er met de zienswijze rekening is gehouden in het definitieve plan. Er wordt een definitief watergebiedsplan gepresenteerd. Bewoners worden hierover geïnformeerd per brief en middels een advertentie. Daarbij worden zij ook weer uitgenodigd voor een bewonersavond waarop het plan gepresenteerd wordt.

5. *Uitvoering werkzaamheden*

De werkzaamheden die in het definitieve plan beschreven staan, worden uitgevoerd. Bewoners worden middels een brief op de hoogte gesteld van het begin van de werkzaamheden. Bewoners waarvan de percelen betreden of aangepast moeten worden, ontvangen een brief. Ook vinden er individuele gesprekken plaats, zogenaamde keukentafelgesprekken. De afspraken die bij deze gesprekken gemaakt worden, worden vastgelegd in een afsprakenbrief.

Communicatie met bewoners en betrokkenen bij Dijkprojecten

Werkzaamheden aan dijken komen in drie varianten:

- Toetsing van de dijken;
- Aanscherping van de dijken (groot onderhoud);
- Reconstructie van de dijken.

Bij toetsing wordt gekeken of een dijk nog veilig genoeg is. Daarvoor worden metingen uitgevoerd aan de dijk en de nabije omgeving van de dijk. Wanneer uit inspecties of toetsingen blijkt dat een dijk niet veilig genoeg is, wordt er gekozen uit twee vervolgtrajecten: aanscherping van de dijk of reconstructie van de dijk. Aanscherping van de dijk wordt ook wel 'groot onderhoud' genoemd; hierbij wordt in de regel volstaan met het ophogen van de dijk. Reconstructie is ingrijpender en houdt in dat het profiel van de dijk aangepast wordt. De dijk wordt dus verbreed, de helling wordt aangepast, of de dijk wordt verlegd. Voor reconstructie is een **dijkverbeterplan** nodig. Net als de watergebiedsplannen zijn dijkverbeterplannen onderhevig aan bestuursrechtelijke zaken als inspraak, bezwaar en beroep.

Het verloop van dijkprojecten en de communicatie daarbij is in de regel als volgt. Door onvoorziene zaken kan het voorkomen dat hiervan afgeweken wordt.

1. *Toetsing*

Waternet onderzoekt of een dijk nog aan de veiligheidsnormen voldoet. Daarvoor worden metingen verricht. Wanneer het perceel van bewoners betreden moet worden, ontvangen zij een brief. Na de toetsing is bekend wat het vervolg wordt: aanscherping of reconstructie. Bewoners ontvangen daarover een brief. De uitslag van de toetsing kan als nieuwsbericht gepubliceerd worden.

2. *Startnotitie*

Op basis van de resultaten van de toetsing wordt een startnotitie geschreven. In de startnotitie zijn alle mogelijke maatregelen opgenomen die ervoor kunnen zorgen dat de dijk weer voldoet aan de veiligheidseisen. De startnotitie geeft inzicht in de noodzaak van de dijkverbetering, de verschillende belangen, de oplossingsmogelijkheden, de geraamde kosten en de uitgangspunten voor het verdere verloop van het project. Bewoners worden hierover geïnformeerd door middel van een bewonersbrief. Daarbij worden zij uitgenodigd voor een bewonersavond. Op deze avond kunnen zij input geven en oplossingen aandragen.

3. Presentatie ontwerpplan

Op basis van alle input wordt een ontwerp-dijkverbeteringsplan opgesteld door het bestuur van het Waterschap. Het plan kan door iedereen ingezien worden. Het wordt gepresenteerd op een bewonersavond. Bewoners worden hiervoor per brief uitgenodigd. Daarbij wordt hen ook gewezen op de mogelijkheid tot inspraak. Bewoners en andere belanghebbenden kunnen een zogenaamde 'zienswijze' indienen.

4. Inspraakfase

Bewoners en belanghebbenden dienen zienswijzen in. Daarvan ontvangen zij een ontvangstbevestiging.

5. Presentatie definitief dijkverbeteringsplan

De zienswijzen zijn door het bestuur van het Waterschap verwerkt. Nu wordt er een definitief dijkverbeteringsplan gepresenteerd. Bewoners worden hierover geïnformeerd per brief en middels een advertentie. Daarbij worden zij ook weer uitgenodigd voor een bewonersavond waarop het plan gepresenteerd wordt. Bewoners en belanghebbenden die een zienswijze hadden ingediend, ontvangen daarop een beslissing. Daarin staat of en in hoeverre er met de zienswijze rekening is gehouden in het definitieve plan.

6. Uitvoering

De werkzaamheden die in het definitieve plan beschreven staan, worden uitgevoerd. Bewoners worden middels een brief op de hoogte gesteld van het begin van de werkzaamheden. Bewoners waarvan de percelen betreden of aangepast moeten worden, ontvangen een brief. Er zijn meerdere soorten brieven, afhankelijk van de werkzaamheden. Ook vinden er individuele gesprekken plaats, zogenaamde keukentafelgesprekken. De afspraken die bij deze gesprekken gemaakt worden, worden vastgelegd.

Communicatie met bewoners en betrokkenen rond Baggerwerk

Communicatie vindt plaats wanneer er gebaggerd moet worden bij de ligplaats van woonboten of verankerde schepen, of wanneer de bagger op oevers gespoten moet worden die persoonlijk eigendom zijn. De werkwijze is in beide gevallen vergelijkbaar: eerst wordt een aankondigingsbrief verzonden, daarna worden er individuele afspraken gemaakt met woonbootbewoners die hun woonboot moeten verplaatsen, of landeigenaren die de bagger in ontvangst moeten nemen. Deze afspraken worden in een brief vastgelegd. Soms hebben landeigenaren recht op een vergoeding: ook hierover wordt middels brieven gecommuniceerd.

Contact met de afdeling Marketing & Communicatie

De projectleiders van de projecten binnen Watersysteem en TOP weten Team Communicatie goed te vinden. Zij zien voor Team Communicatie een rol bij het adviseren bij de communicatiestrategie van projecten en bij de creatie van middelen, waaronder standaardmiddelen zoals toolkits (zie hieronder). In de praktijk blijken er echter onduidelijkheden te zijn voor wat betreft de rolverdeling van de betrokken partijen bij communicatietaken. Deze partijen zijn: de projectleiding, Team Communicatie, het POB en zogenaamde 'omgevingsmanagers': specialisten die de impact van het project op de omgeving beoordelen en daarop inspelen. Omgevingsmanagers worden bij de grotere projecten betrokken. De onduidelijkheden worden in 3.2.5 verder toegelicht.

Communicatiemiddelen

De bewonersbrief is bij projecten rond watergebiedsplannen en dijkprojecten een belangrijk middel om met bewoners en belanghebbenden te communiceren. Bij elk van de stappen hoort een bewonersbrief; tijdens de uitvoeringsfase kunnen er meerdere verzonden worden, ook naar individuele huishoudens.

Naast bewonersbrieven worden er ook regelmatig advertenties geplaatst in plaatselijke bladen en op overheid.nl.

Communicatie met betrekking tot de inspraakprocedure vindt volgens een vast stramien plaats.

Aantal uitingen

De inschatting is dat er voor dijkprojecten ongeveer 3.000 bewonersbrieven per jaar gestuurd worden. De meeste huishoudens zullen meer dan één brief ontvangen hebben, maar het gemiddelde aantal brieven per huishouden is helaas niet bekend geworden. Daar komen ook nog e-mailcontacten bij, maar ook dit aantal is niet bekend geworden. Het aantal bewonersbrieven dat voor watergebiedsplannen verstuurd wordt is niet bekend geworden.

Bij baggerprojecten krijgen bewoners standaard drie brieven. De helft van de brieven is echter maatwerk. In totaal gaat het om zo'n 1.000 brieven per jaar.

Naast bewonersbrieven zijn er dan nog individuele afspraken die schriftelijk worden vastgelegd. Hiervan is het aantal helaas niet bekend geworden.

Ten slotte is er de communicatie rond inspraakreacties. Dit aantal uitingen is afhankelijk van het aantal inspraakreacties en varieert sterk. Sommige onderwerpen leveren geen inspraakreacties op, andere wel 40. Veel zaken worden telefonisch afgehandeld.

Persoonlijk contact

Twee bijzondere communicatiemiddelen zijn de bewonersavond en het keukentafelgesprek. Hierbij vindt face-to-face contact plaats, bij de bewonersavond in groepsverband en bij het keukentafelgesprek één op één. Deze zeer persoonlijke communicatie valt samen met de wens van Waternet en het Waterschap om bewoners en belanghebbenden actief bij het waterbeleid te betrekken. Uit de interviews blijkt dat het persoonlijke contact zeer wordt gewaardeerd door Waternet én door bewoners en betrokkenen. Dit blijkt ook uit eerder onderzoek naar de communicatie rond dijkprojecten van Waternet door Davidse (2014). Bewoners gaven aan de bewonersavonden te waarderen. Wel zou Waternet naast bewonersbrieven ook e-mailberichten kunnen gebruiken voor aankondigingen, uitnodigingen en tussentijdse updates.

Toolkits

Voor de communicatie met bewoners en betrokkenen rond watergebiedsplannen, dijkprojecten, baggerwerkzaamheden en brugbediening op afstand zijn door medewerkers van Team Communicatie zogenaamde 'toolkits' ontwikkeld. In een toolkit staan standaardbrieven en teksten voor advertenties die op de verschillende fases bij de uitvoering van de projecten van toepassing zijn. Uit het onderzoek blijkt dat de toolkits niet altijd gebruikt worden, omdat ze niet als sjabloon in de office-applicatie beschikbaar zijn of omdat ze niet goed aansluiten op de praktijk van het project. Zo is er geen standaard sjabloon voor tussentijdse updates in periodes waarin een van de fases in het project erg lang duurt, maar er wel werkzaamheden worden uitgevoerd.

Representativiteit en Consistentie

Bij de bewonersbrieven wordt de huisstijl aangehouden. De representativiteit en consistentie zijn voor wat betreft de vorm dus in orde. Voor wat betreft de inhoud wordt, voor de communicatie-uitingen die samenvallen met de fasen van de projecten voor watergebiedsplannen en dijkverbeteringen, gebruikt gemaakt van de standaardteksten uit de toolkits. Daardoor zijn deze standaard communicatie-uitingen representatief en consistent voor wat betreft de inhoud. Voor de communicatiemomenten waarvoor de toolkits geen standaardteksten leveren is sprake van maatwerk. De consistentie en representativiteit van de inhoud van deze uitingen is daardoor niet gegarandeerd.

Begrijpelijkheid en éénduidigheid

Door het gebruik van de toolkits zijn de communicatie-uitingen die samenvallen met de fasen van de projecten voor watergebiedsplannen en dijkverbeteringen over het algemeen redelijk begrijpelijk, maar voor verbetering vatbaar. Op het moment van schrijven worden de toolkits vernieuwd met teksten op taalniveau B1. Wanneer deze zijn uitgerold dan zal de begrijpelijkheid van deze standaard uitingen dus voldoende zijn.

Voor wat betreft de communicatiemomenten waarvoor de toolkits geen standaardteksten leveren is sprake van maatwerk. De begrijpelijk van de inhoud van deze uitingen is daardoor niet gegarandeerd. Er wordt veelvuldig gebruik gemaakt van terminologie en ambtelijk jargon. Bijvoorbeeld in de afsprakenbrief voor watergebiedsplannen, te vinden in Bijlage 8.

Personalisatie en archivering

Bewonersbrieven die samenvallen met de fasen van de projecten worden soms wel, soms niet gepersonaliseerd. Dat is afhankelijk van de beschikbaarheid van adressenbestanden. Deze kunnen binnen de organisatie lastig te verkrijgen zijn. Er speelt daarbij problematiek inzake het delen van persoonsgegevens, zo blijkt uit het onderzoek. Niet-geadresseerde bewonersbrieven worden huis-aan-huis bezorgd in de omgeving van de werkzaamheden.

Maatwerk uitingen zoals individuele afspraken en communicatie omtrent inspraakreacties worden altijd gepersonaliseerd.

Deze maatwerkuitingen worden ook vastgelegd in een archiefsysteem dat binnen Waternet door meerdere teams gebruikt wordt: **Corsa**.

Voor bewonersbrieven geldt dat zij niet consistent gearchiveerd worden. Hierbij worden door de geïnterviewden twee oorzaken genoemd:

- Niet alle uitingen zijn gepersonaliseerd. Ook al worden zij in Corsa gezet, ze kunnen dus niet teruggezocht worden op basis van persoonsgegevens.
- Niet iedere projectleider of secretariële medewerker onderkent het belang van archivering.

Klanttevredenheidsonderzoek

Een opmerkelijke bevinding is dat omgevingsmanagers bij grotere dijkverbeteringsprojecten al zelf klanttevredenheidsonderzoeken uitvoeren. Dit gaat middels vragenlijsten die verspreid worden onder de bewoners. Daaruit zou blijken dat bewoners over het algemeen tevreden zijn over de werkzaamheden van Waternet en de communicatie rond deze werkzaamheden.

3.2.4. Klantcommunicatieprocessen in de sector Klant, Markt en Relaties

In dit hoofdstuk wordt deelvraag 2 (Welke onderdelen van Waternet voeren klantcommunicatietaken uit en hoe zien hun communicatieprocessen eruit?) beantwoord voor de sector Klant, Markt en Relaties.

De sector bestaat uit zes afdelingen met ver uiteenlopende taken. De sector huisvest voornamelijk teams die taken uitvoeren waarbij de dienstverlening aan klanten of toezicht op de belastingplichten of wettelijke verplichtingen van burgers centraal staan en niet zozeer de taken gerelateerd aan waterbeheer.

De afdeling Marketing & Communicatie maakt onderdeel uit van deze sector en is nauw betrokken bij de externe communicatieprocessen van de andere afdelingen binnen KMR. De uitgebreide beschrijving van het externe communicatieproces is daarom voor deze sector achterwege gelaten. Wel is een beschrijving van de sector noodzakelijk om de beschrijving van de positie van de Afdeling Marketing & Communicatie in het volgende hoofdstuk, 3.2.5, van de juiste context te voorzien.

Afdelingen die communiceren met klanten

Hieronder worden per afdeling de werkzaamheden en in het kort de communicatiepraktijk omschreven.

Afdeling Belastingen

De afdeling Belastingen heft Waterschapsbelasting (bestaande uit zuiveringsheffing / verontreinigingsheffing en watersysteemheffing). Dit doen zij voor ongeveer 1,3 miljoen inwoners van het beheergebied van het waterschap Amstel, Gooi en Vecht. Afdeling Belastingen werkt dan ook in opdracht van het Waterschap.

Communicatie

Uitgaande van een gemiddelde van 2,2 personen per huishouden (CBS.nl) komt het heffen van de waterschapsbelasting van 1,3 miljoen inwoners neer op ongeveer 600.000 aanslagen per jaar. Naast een aanslag ontvangen deze mensen ook verzoeken voor het starten van automatische incasso, herinneringen, aanmaningen en kwijtscheldingen. Het totale aantal door Belastingen verstuurd uitingen wordt geschat op 1.200.000 per jaar. Het grootste deel van de uitingen wordt inmiddels digitaal verstuurd. Op de Mijn Waternet website kunnen mensen zelf hun zaken regelen.

Afdeling Aansluiting, Verbruik en Inning

De afdeling Aansluiting, Verbruik en Inning houdt zich bezig met de administratie en facturatie van drinkwaterklanten. Daarvoor controleert de afdeling het waterverbruik zoals dat geschat of geregistreerd is door de geplaatste watermeters. Verder geeft de afdeling opdrachten aan het team Bemetering & Storingsafhandeling (Sector Drinkwater) wanneer watermeters geplaatst of vervangen moeten worden.

Communicatie

Drinkwaterklanten ontvangen eenmaal per jaar een jaarafrekening. De meeste huishoudens betalen maandelijks of elk kwartaal een voorschot per automatische incasso. Hierbij is dus geen communicatie gemoeid. De huishoudens die handmatig betalen ontvangen wel elk kwartaal een rekening voor de betaling van het voorschot. Naast rekeningen ontvangen huishoudens ook verzoeken voor het starten van automatische incasso, herinneringen en aanmaningen. Het totale aantal door Belastingen verstuurd uitingen wordt geschat op 1.000.000 per jaar. Het grootste deel van de uitingen wordt inmiddels digitaal verstuurd. Op de Mijn Waternet website kunnen mensen zelf hun zaken regelen en hun meterstanden doorgeven.

Vergunningen & Planadvies

De afdeling Vergunningen & Planadvies verleent vergunningen op basis van de Waterwet en verschillende nautische verordeningen. Ook onderhoudt deze afdeling contacten met Rijksoverheid, provincie, gemeenten en projectontwikkelaars.

Communicatie

Over de communicatie vanuit deze afdeling is uit het onderzoek niets bekend geworden.

Klantenservice Waternet

De afdeling Klantenservice (KSW) is de centrale ingang voor klantvragen aan Waternet. De medewerkers van de Klantenservice beantwoorden telefonisch, via e-mail of via online chatgesprekken klantvragen over drinkwaterfacturatie, waterschapbelastingen, vergunningen en handhaving. Daarnaast heeft het team een Meldkamer waar voor de sectoren Afvalwater, Drinkwater en Watersysteem storingsmeldingen binnenkomen. Ook neemt het team klachten in behandeling. De klachtmedewerkers zitten echter in de zaal van Team Marketing zodat er een directe lijn is tussen de klantenservice en Team Marketing. Daardoor komen problemen met klantprocessen sneller aan het licht.

Toezicht & Handhaving

De afdeling Toezicht & Handhaving is verantwoordelijk voor het bevorderen van de naleving van de Waterwet, de Keur en de nautische regelgeving van Waterschap Amstel, Gooi en Vecht. Uitgangspunt is preventie, maar ook toezicht en handhaving zijn onderdeel van het werkproces. De afdeling houdt toezicht op objecten in de vaarwegen vanaf het water en vanaf de wal. Het juridische deel van het team handelt de bezwaarschriften tegen opgelegde handhavingsbesluiten af. Daarnaast is dit team verantwoordelijk voor het regelen van de jaarlijkse controle op sloten en vaargeulen in het AGV gebied: de Schouw.

Communicatie

De communicatie door Toezicht & Handhaving heeft voornamelijk te maken met de Schouw. De watergangen in het AGV gebied worden jaarlijks gecontroleerd tijdens wat de 'Schouw' genoemd wordt. De grotere watergangen worden 'primaire wateren' genoemd en worden schoongehouden door de afdeling Waterkeringen & Waterlopen (Sector Watersysteem). De afdeling informeert de bewoners van percelen naast kleine watergangen (zoals beken, sloten) door middel van nieuwsberichten en advertenties over hun plicht om deze watergangen schoon te houden. Een maand later vindt de 'herschouw' plaats. Als een grondeigenaar de watergang niet op orde heeft, wordt hij aangeschreven.

Marketing & Communicatie

De afdeling Marketing & Communicatie bestaat uit drie onderdelen:

- Team Marketing
- Team Communicatie
- Strategisch Marketing & Communicatieadvies (in opzet)

Team Marketing

Team Marketing richt zich op het monitoren van klantgedrag, trends en het verbeteren van de klantervaring en de dienstverlening aan de klant. Daarbij richten zij zich voornamelijk op de klantprocessen van de afdelingen Belastingen en AVI en Klantenservice. De medewerkers van Marketing besteden veel tijd aan Klanttevredenheidsonderzoek (KTO). Daarnaast onderhouden zij nauw contact met het subteam binnen Team Communicatie dat de inhoud van de Waternet website verzorgt en met het team dat de website op technisch vlak onderhoudt. Binnen Mijn Waternet (het klantportaal van Waternet) zetten zij A/B tests uit. Op basis van de resultaten van dit soort onderzoeken adviseert Marketing over verbeteringen van de website en van de klantprocessen binnen Belastingen, AVI en Klantenservice.

De doelen van Team Marketing zijn in de aanleiding van dit onderzoek ook genoemd:

- Het verbeteren van de dienstverlening aan klanten en de klanttevredenheid.
- Werken aan één geïntegreerde dienstverlening door Waternet (één login, één factuur, één keer wijzigingen doorgeven door klanten, één klantbeeld voor de klantenservice).
- In 2018 80% digitale dienstverlening en 20% excellente dienstverlening via bemenste kanalen realiseren.

Team Communicatie

De medewerkers van Communicatie leveren communicatieproducten en communicatieadvies voor de hele organisatie. De klant en het imago van Waternet staan daarbij centraal. Daarnaast beheert Communicatie de inhoud van de websites van Waternet: Waternet.nl, AGV.nl, de grachtensite (grachten.waternet.nl) en de site over de Amsterdamse Waterleidingduinen (awd.waternet.nl). Ook beheren zij het intranet van Waternet en de Social Media accounts van Waternet.

Daarnaast heeft Communicatie enkele medewerkers die zich voornamelijk bezighouden met het ondersteunen van communicatie met bewoners en betrokkenen vanuit projecten. Dit doen zij voornamelijk op verzoek van projectleiders, omgevingsadviseurs of andere projectmedewerkers. Ze helpen bij het maken van een communicatieplan, geven advies en helpen soms bij het creëren van middelen.

De doelen van Team Communicatie zijn in de aanleiding van dit onderzoek ook genoemd:

- Het creëren van draagkracht voor de activiteiten van Waternet.
- Onderdelen van Waternet helpen met communiceren vanuit klantbehoeften en vanuit de merkgedachte van waternet.
- Het creëren van wederzijds begrip tussen Waternet en publieksgroepen.

Strategisch Marketing & Communicatieadvies

Binnen de afdeling Marketing & Communicatie wordt ook het Team Strategisch Marketing & Communicatieadvies opgezet. Het Strategisch Team richt zich op projecten met een hoge impact of klanten, media en politiek. Voorbeelden hiervan zijn het grachtendossier en het dossier grondwater in Amsterdam. Daarnaast zet het team beleid op voor contact met pers en media. Ook vervullen zij de rol van woordvoerder naar de pers.

Op dit moment zijn voor dit team enkel nog de Communicatiefuncties ingevuld. Daarom kan dit team als onderdeel van Team Communicatie gezien worden.

Zwaartepunt klantcommunicatie ligt bij sector KMR

Verreweg de meeste communicatie-uitingen aan klanten van Waternet worden vanuit de Sector KMR verzonden. Het absolute zwaartepunt ligt bij de afdelingen Belastingen en AVI omdat hun klantprocessen zo'n groot volume hebben. Communicatie rond deze klantprocessen vindt al voor een groot deel digitaal plaats en mensen kunnen via de website zelf een groot deel van hun zaken regelen.

Daarbij speelt wel een probleem: de klantinformatie van de afdelingen Belastingen en AVI staat in afzonderlijke systemen. Dit heeft tot gevolg dat de meeste mensen die met Waternet te maken hebben, in feite tweemaal klant zijn van Waternet: voor de waterschapsbelasting en voor hun drinkwater. Het gevolg hiervan is ook voor de klant merkbaar. Op de digitale omgeving moeten zij namelijk voor beide diensten apart een account aanmaken, apart inloggen en apart hun klantgegevens doorgeven. Er wordt gewerkt aan het samenvoegen van de systemen, maar totdat dit geregeld is zal de kwaliteit van de dienstverlening van Waternet door deze situatie worden beperkt. Dit blijkt ook uit de vragen die hierover gesteld worden bij de Klantenservice.

Betrokkenheid Team Marketing

Uit het onderzoek blijkt dat Team Marketing nauw betrokken is bij de klantprocessen van de afdelingen Belastingen, AVI en Klantenservice. Voor Belastingen en AVI zijn zij onder andere betrokken bij de planning van verzendmomenten. Daardoor worden bijvoorbeeld niet alle jaarafrekeningen gelijktijdig gezonden, maar verspreid. Daardoor wordt de afdeling Klantenservice aanzienlijk ontlast. Daarnaast werkt Team Marketing samen met deze afdelingen aan het vereenvoudigen, begrijpelijker maken en uiteindelijk zoveel

mogelijk samenvoegen van alle rekeningen, aanslagen en facturen. Met de afdeling Klantenservice werken zij samen om een goede dienstverlening te garanderen en de dienstverlening te verbeteren. Daarbij worden ook nieuwe (digitale) middelen geïntroduceerd, zoals online chatten met medewerkers van de klantenservice. Ten slotte monitoren de klanttevredenheid en voeren klanttevredenheidsonderzoek (KTO) en onderzoek naar de effectiviteit van de website van Waternet uit.

Verbeteringen worden doorgevoerd op basis van de resultaten van deze en andere onderzoeken. De verbeteringen die ontwikkeltijd van interne teams vergen of waarvoor aanbestedingen bij externe partijen moeten worden neergelegd worden door Team Marketing op een *roadmap* geplaatst welke door het team overzien wordt.

Betrokkenheid Team Communicatie

Uit het onderzoek blijkt dat Team Communicatie minder nauw betrokken is bij de afdelingen met grote klantprocessen (Belastingen, AVI, Klantenservice). Wel zijn zij verantwoordelijk voor een kanaal met een groot bereik: de online aanwezigheid van Waternet. Zij maken de inhoud van de websites van Waternet en het Waterschap en beheren de social media accounts.

3.2.5. Samenwerking en betrokkenheid van Marketing & Communicatie

In dit hoofdstuk wordt deelvraag 3 (*Hoe werken verschillende onderdelen samen voor externe communicatietaken en hoe wordt de afdeling Marketing & Communicatie daarbij betrokken?*) beantwoord.

Horizontale samenwerking en informele structuren

Ondanks de opdeling van de organisatie in afzonderlijke sectoren wordt er veelvuldig samengewerkt tussen de sectoren.

Projecten

Binnen de sectoren Afvalwater, Drinkwater, Watersysteem en TOP wordt meestal projectmatig gewerkt, wat wil zeggen dat medewerkers uit verschillende teams hun kwaliteiten en kennis gebruiken om samen te werken in projecten. Het onderscheid tussen projectmatig en procesmatig werken zit in het feit dat projecten op een gegeven moment afgerond worden, terwijl processen doorlopend zijn. Deze projecten kunnen binnen één sector worden uitgevoerd (bijvoorbeeld bij projecten van Afvalwater of Drinkwater, waarbij leidingen aangelegd of vervangen worden). Maar vaak wordt er ook tussen verschillende sectoren samengewerkt. Het beste voorbeeld hiervan is de relatie tussen de sector Watersysteem en de sector TOP. Watersysteem maakt beleid en plannen en de uitvoering daarvan ligt bij sector TOP. Uit het onderzoek blijkt dat er binnen Waternet zo'n 300 projecten tegelijk lopen in verschillende voortgangsstadia. Er zijn meerdere manieren om deze projecten te rangschikken, bijvoorbeeld op:

- De duur van het project
- De impact op de omgeving
- De impact op de bewoners van het gebied
- De kosten
- Het aantal betrokken teams

Binnen de context van horizontale samenwerking is dit laatste criterium relevant. Er kan dan een onderverdeling gemaakt worden in vier categorieën:

Tabel 6.
Groottes van projecten en samenwerkingsverbanden.

| Grootte van het project | Samenwerking tussen | Voorbeelden |
|-------------------------------|--|---|
| Klein project | Teams binnen één afdeling | Aanleggen of vervangen van een rioolpijp of drinkwaterleiding |
| Normaal project | Afdelingen en teams binnen één sector | Toetsing van een dijk Aanleggen of vervangen van een aantal rioolpijpen met een gemaal |
| Groot project | Afdelingen en teams in meerdere sectoren | Baggeren in een gracht in Amsterdam Reconstructie van een dijk Uitvoeren van een watergebiedsplan |
| Sector-overstijgende dossiers | Langdurige samenwerking tussen meerdere sectoren | Gezamenlijk aanleggen van rioolpijpen en drinkwaterleidingen Dossier Grondwaterproblematiek |

Samenwerking bij communicatietaken

Hoe is de samenwerking tussen afdelingen en teams die communicatietaken uitvoeren? In Tabel 7 op de volgende pagina zijn de meest significante communicatiestromen opgenomen van:

- projecten binnen de sectoren Afvalwater, Drinkwater, Watersysteem en TOP;
- procesmatige werkzaamheden binnen bovenstaande vier sectoren;
- procesmatige werkzaamheden binnen de sector KMR.

Tabel 7.
Communicatiestromen en samenwerkingsverbanden tussen afdelingen/teams

| Sector, afdeling | Communicatiestroom | Aansturing van communicatietaak (in de sector) | Werkt samen met team of afdeling (sector) | Frequentie, sterkte en formaliteit van deze relatie |
|---|---|---|---|---|
| Afvalwater en Drinkwater, Riolering en Distributie | Informereren van bewoners bij werkzaamheden of afsluitingen | Projectleiding | Team Communicatie (KMR) | Sporadisch, zwak en informeel (op initiatief van projectleider) |
| Afvalwater en Drinkwater, Riolering en Distributie | Administratieve afhandeling van storingen en het plaatsen van watermeters | Team Bedrijfsbureau, Team Storingsafhandeling & Bemetering | 1. Team Meldkamer Waternet (KMR) 2. Team Aansluiting en Bemetering (KMR) | 1. Altijd, sterk, formeel 2. Altijd, sterk, formeel (onderdeel van het werkproces) |
| Watersysteem, afdeling Waterplannen & Besturing | Communicatie met bewoners en betrokkenen bij watergebiedsplannen | Projectleiding, uitbesteed aan TOP | 1. Team Communicatie (KMR) 2. Project Ondersteunend Bureau (TOP) | 1. Regelmatig, sterk, grotendeels formeel (toolkit) 2. Altijd, sterk, formeel (onderdeel van taakverdeling) |
| Watersysteem, afdeling Waterkeringen & Waterlopen | Communicatie met bewoners en betrokkenen bij dijkverbeteringen | Projectleiding, uitbesteed aan TOP | 1. Team Communicatie (KMR) 2. Project Ondersteunend Bureau (TOP) | 1. Regelmatig, sterk, grotendeels formeel (toolkit) 2. Altijd, sterk, formeel (onderdeel van taakverdeling) |
| Watersysteem, afdeling Waterkeringen & Waterlopen | Communicatie met bewoners en betrokkenen bij baggerprojecten | Projectleiding, buiten Amsterdam uitbesteed aan TOP | 1. Team Communicatie (KMR) 2. Project Ondersteunend Bureau (TOP) 3. Team Marketing(KMR) | 1. Sporadisch, zwak, grotendeels formeel (toolkit) 2. Altijd, sterk, formeel (onderdeel van taakverdeling) 3. Nieuwe relatie in kader van KTO |
| Watersysteem, afdeling Beleid, Assets en Nautiek | 1. Communicatie over inspraakreacties 2. Communicatie over onderhoud aan bruggen of brugbediening op afstand | 1. Dagelijks Bestuur AGV 2. Projectleiders binnen Team Nautisch Beheer | 1. Project Ondersteunend Bureau (TOP) 2. Team Communicatie (KMR) | 1. Indien nodig, sterk, formeel (onderdeel van taakverdeling) 2. Sporadisch, zwak, onbekend (oude toolkit) |
| KMR, Belastingen | Aanslagen, wijzigingen, herinneringen, automatische incasso's | Afdeling Belastingen, extern uitbesteed aan Rotaform | 1. Team Marketing (KMR) 2. Klantenservice (KMR) | Meestal, sterk, grotendeels formeel |
| KMR, AVI | Facturen, wijzigingen, meterstandcommunicatie, herinneringen, automatische incasso's | Afdeling Aansluiting Verbruik en Inning, extern uitbesteed aan Rotaform | 1. Team Marketing (KMR) 2. Klantenservice (KMR) | Meestal, sterk, grotendeels formeel |
| KMR, Klantenservice | 1. Beantwoording van vragen via telefoon, e-mail, chat of brief. 2. Aannemen van storingsmeldingen 3. Klachtbehandeling | 1. Afdeling Klantenservice 2. Meldkamer Waternet 3. Klachtenteam | Team Marketing (KMR) | Altijd, sterk, grotendeels formeel |
| KMR, Handhaving & Toezicht en Vergunningen & Planadvies | 1. Jaarlijkse Schouw 2. Communicatie rond vergunningen en vignetten | Afdelingen zelf | Team Marketing, Team Communicatie, Klachten (KMR) | Indien nodig, sterk, informeel (via Klantbehandelaars of wanneer er teksten nodig zijn) |

Betrokkenheid van Afdeling Marketing & Communicatie

Uit Tabel 7 blijkt dat de samenwerkingsverbanden die er zijn niet altijd worden gebruikt, niet altijd even sterk zijn en niet altijd formeel onderdeel zijn van het werkproces. Voor wat betreft betrokkenheid bij het communicatieproces door afdeling Marketing & Communicatie wordt samengevat in Tabel 8.

Tabel 8.
Betrokkenheid van Marketing & Communicatie bij de communicatieprocessen

| Sector | Team Marketing | Team Communicatie |
|-------------------------|---------------------|---|
| Afvalwater | - | Sporadisch, op initiatief van projectleiders |
| Drinkwater | - | Sporadisch, op initiatief van projectleiders |
| Watersysteem en TOP | - | Meestal, maar vaak beperkt. Meestal op initiatief van projectleiders. |
| Klant, Mart en Relaties | Grote betrokkenheid | Grote betrokkenheid |

Team Marketing wordt op dit moment alleen echt betrokken bij de communicatieprocessen binnen de sector KMR. Hier is sprake van grote betrokkenheid die onderdeel is van het werkproces. Er wordt gewerkt met een gezamenlijke *roadmap* met verbeterpunten. Een begin is gemaakt met het uitvoeren van klanttevredenheidsonderzoek voor het baggerteam binnen de afdeling Waterkeringen & Waterlopen, sector Watersysteem.

Team Communicatie wordt meestal wel betrokken bij projecten van de sector Watersysteem, maar vaak in beperkte mate. Bij de meeste projecten blijft hun betrokkenheid beperkt tot het leveren van de toolkits met de standaardteksten voor uitingen. Alleen bij grotere of bijzondere projecten wordt hen om communicatieadvies en/of de creatie van nieuwe middelen gevraagd. Het initiatief om Team Communicatie in te schakelen ligt bij de projectleiders. Ook bij projecten van Afvalwater en Drinkwater ligt het initiatief volledig bij de projectleiders. Zij nemen slechts sporadisch contact op met Team Communicatie. Vaak blijft dit beperkt tot een vraag om middelen te creëren of te redigeren. Er is geen formele relatie.

Geen grote betrokkenheid bij communicatie met bewoners en betrokkenen vanuit projecten

Uit het overzicht van de samenwerking bij de communicatietaken blijkt ook dat de communicatietaken waar Team Marketing en Team Communicatie geen grote betrokkenheid hebben bij wat in feite onder de noemer 'communicatie met bewoners en betrokkenen vanuit projecten' geschaard kan worden. In de sectoren Afvalwater, Drinkwater en Watersysteem wordt immers veel projectmatig gewerkt waarbij veel contact is met bewoners en betrokkenen, terwijl bij de standaardprocessen óf niet met bewoners en betrokkenen gecommuniceerd wordt óf deze communicatie onderdeel is van een werkproces waarbij teams binnen sector KMR betrokken zijn en de communicatie voor hun rekening nemen (zoals de taken van team Storingsafhandeling & Bemetering).

Meningen over afdeling Marketing & Communicatie

In de interviews is gevraagd naar de meningen van contactpersonen over hun ervaringen met Team Communicatie en hun visie op de rol die het team zou moeten spelen bij communicatie met bewoners en betrokkenen vanuit projecten. Ook is gevraagd naar hun mening over de wens van Team Marketing om meer regie te voeren. Dit onderscheid is gemaakt omdat de contactpersonen meestal geen ervaring hadden met Team Marketing, maar wel met Team Communicatie.

De mening van contactpersonen over de rol van Team Communicatie

Hieronder zijn de meningen over de taken van en het contact met Team Communicatie samengevat die uit de interviews en gesprekken naar voren zijn gekomen.

Meningen over Team Communicatie vanuit Team Communicatie en POB

3. Teamleider, Team Communicatie

"We richten ons noodgedwongen alleen op de meest impactvolle projecten. Die begeleiden we van A tot Z. Dit is afgestemd met de directie. Voor de rest helpen we projectleiders alleen op weg, of schrijven we af en toe een tekst. We zouden wel meer willen doen, maar kunnen het niet. Het is dus niet vreemd dat projectleiders zich niet geholpen voelen door Team Communicatie. Daarnaast zie ik dat in de praktijk dat steeds meer communicatietaken bij de projectleider komen te liggen; deze zal dus communicatiever moeten worden. Een belangrijke ontwikkeling is de verschuiving naar online communicatie."

8. Senior communicatie-medewerker, Team Communicatie

"Er is altijd al getouwtrek geweest over wie het verzenden van bewonersbrieven zou moeten doen: de uitvoerende teams zelf of Team Communicatie (of het POB). We ervaren bij Team Communicatie ook dat deze teams de toegevoegde waarde van contact met ons niet zien."

9. Communicatiemedewerker, Communicatie met bewoners en betrokkenen vanuit projecten, Team Communicatie

"Team Communicatie moet duidelijker maken dat zij een adviserende en coachende rol vervullen en niet een secretariële rol. Er is nu overlap met het POB omdat het POB niet alleen middelen maakt maar intussen ook communicatieadvies geeft. Daarnaast kloppen projectleiders op het verkeerde moment bij de verkeerde 'club' aan. Ze kloppen bijvoorbeeld bij Team Communicatie aan met het verzoek om hen te helpen met het publiceren van een nieuwsbericht terwijl ze nooit om advies hebben gevraagd over de vraag of een nieuwsbericht wel het juiste middel is."

21. Teamleider, Project Ondersteunend Bureau

"Bij Team Communicatie ontbreekt een 'hands-on' mentaliteit en bestaat ook niet de capaciteit om verder te gaan dan het geven van advies en het maken van teksten voor standaardbrieven. Communicatie bakent te veel zijn terrein af waardoor zij als partij minder nuttig worden ervaren dan het POB. Daarom zijn projectleiders meer tevreden met het POB en blijven zij terugkomen."

Meningen over Team Communicatie, sectoren Afvalwater en Drinkwater

15. Senior Projectleider, Afvalwater

"We voeren onze communicatietaken zelf uit, want Team Communicatie biedt niet waar wij behoefte aan hebben. We zouden willen dat zij het volledige communicatietraject zouden afhandelen. Andere projectleiders zijn het hiermee eens. Nu blijft het bij een 'dt correctie' van een brief die door een projectmedewerker geschreven is. Soms komt er zelfs geen reactie. We laten de brieven nu vaak drukken en bezorgen door een extern bedrijfje of we doen het zelf."

16. Projectleider, Drinkwater en Afvalwater

"We schrijven, drukken en bezorgen zelf onze brieven. We hebben vaak wel even contact met Team Communicatie voor een controleslag op de éénzijdigheid en begrijpelijkheid van brieven. Dit is belangrijk en het contact met Team Communicatie is daarom nuttig. Ze zouden echter veel méér moeten doen om ons werk uit handen te nemen."

17. Projectleider, Drinkwater

"We weten zelf het beste wat er gaat gebeuren, dus ook wat we moeten communiceren naar bewoners. We willen graag controle houden. Daarnaast is het zelf uitvoeren van communicatietaken meestal efficiënter en goedkoper, want anders moeten we Team Communicatie of het POB betalen voor hun diensten. Afstemming over de begrijpelijkheid van brieven is wel nuttig."

18. Senior Werkvoorbereider, Drinkwater

"We doen alles zelf, de afdeling Communicatie hebben we daar niet bij nodig."

19. Senior medewerker Projectengineering, Afvalwater en Drinkwater

"Team Communicatie moet vanzelfsprekend betrokken worden bij het vaststellen van de communicatiestrategie van een project en voor het helpen creëren van de middelen."

Meningen over Team Communicatie, sectoren Watersysteem en TOP

20. Teamleider, Nautisch Beheer

"We hebben meestal goed contact met Communicatie, bijvoorbeeld als er een bewonersbrief gemaakt moet worden. Soms zetten ze informatie over nautiek op de website zonder ons erbij te betrekken en dan gaat het vaak fout. De efficiëntie lijkt soms ver te zoeken, het is dan handiger om het gewoon zelf te doen. Team Communicatie lijkt soms slecht op de hoogte te zijn van wat er speelt."

23. Teamleider, Waterlopen en Baggeren

"Team Communicatie geeft advies, maar biedt geen helpende handjes bij het naar buiten brengen van de communicatie. Dit is recentelijk wel verbeterd door de introductie van de standaardbrieven in de toolkit voor baggeren. Ik vind niet dat van Team Communicatie verwacht hoeft te worden dat ze secretariële taken gaan uitvoeren. Wel vind ik dat ze een rol zouden kunnen spelen bij omgevingsmanagement."

25. Senior opdrachtgever Dijkprojecten

"Ik zie voor Team Communicatie een rol in het geven van adviezen in de beginfase van projecten en in het maken van standaardmiddelen, zoals de toolkit dijken. Dit is ook precies wat ze nu doen, dus prima."

26. Omgevingsmanager Dijkprojecten

"De ideeën van Team Communicatie over communicatie met bewoners en betrokkenen vanuit projecten komen niet overeen met een praktijk die veranderlijk is, er kan van alles gebeuren. De brieven van de toolkit sluiten aan op vaste momenten binnen een project, maar houden geen rekening met de veranderlijke praktijk. Ook voorziet de toolkit niet in status updates wanneer één fase van een project erg lang duurt. De toolkit wordt niet heel actief gebruikt. De rolverdelingen kunnen beter. Het is gek dat in een organisatie waar bijna alles projectmatig wordt uitgevoerd de communicatie met bewoners en betrokkenen vanuit projecten niet de eerste prioriteit heeft bij Team Communicatie. Voor het N200 project hebben we een externe adviseur moeten inhuren. Sinds kort zijn er twee medewerkers van Team Communicatie aangewezen voor communicatie met bewoners en betrokkenen vanuit projecten, dit is goed, het zouden er meer moeten zijn. Ik weet dat Team Communicatie daar geen capaciteit voor heeft."

27. Omgevingsmanager Dijkprojecten

"We hebben veel en goed contact met de medewerker van Team Communicatie die ons helpt bij communicatie met bewoners en betrokkenen vanuit projecten. Haar instelling is goed, ze weet dat ze nog niet de inhoudelijke kennis heeft dus ze stelt vragen wanneer dat nodig is. Ze gaat steeds meer de portefeuille 'dijken' invullen en dat vind ik positief. Team Communicatie vervult de adviesrol en helpt bij het maken van middelen."

Uit bovenstaande zienswijzen blijkt dat er een aanzienlijk aantal van de contactpersonen niet de ervaring heeft dat Team Communicatie hen daadwerkelijk ondersteunt bij hun communicatie met bewoners en betrokkenen vanuit projecten. Dit is vooral het geval bij de projectleiders van Afvalwater en Drinkwater. Zij vinden het spaarzame contact met Team Communicatie over het algemeen wel nuttig, maar zouden liever zien dat Team Communicatie hen daadwerkelijk werk uit handen zou nemen in plaats van enkel een controleslag over de brieven uit te voeren. Opmerkelijk is wel dat zij op het gebied van 'communicatie-advies' niet veel van Team Communicatie verwachten. Zij weten over het algemeen zelf wel hoe zij hun communicatie willen inrichten. Daarnaast ontstaat de indruk dat Team Communicatie hen dusdanig vaak 'nee' heeft verkocht, dat zij ook geen uitgebreidere ondersteuning meer verwachten.

De ervaringen bij de sectoren Watersysteem en TOP zijn duidelijk anders en positiever. De ervaring is hier over het algemeen dat Team Communicatie hier wel de adviestaak vervult die bij deze sectoren ook van hen verwacht wordt. Omdat het POB over het algemeen de secretariële taken bij communicatie met bewoners en betrokkenen vanuit projecten voor zijn rekening neemt, resteren als voornaamste punten van kritiek een gebrek aan bereidwilligheid om de handen uit de mouwen te steken als dat moet, een gebrek aan inzicht in de realiteit van communicatie met bewoners en betrokkenen vanuit projecten, de onduidelijkheid over de belegging van de creatie van de middelen en de mening dat de toolkit beter zou kunnen aansluiten op de praktijk.

De meningen van contactpersonen over Team Marketing en regie over communicatie met bewoners en betrokkenen vanuit projecten

In de schema's hieronder zijn de meningen over Team Marketing en hun plannen voor meer regie over de communicatie met bewoners en betrokkenen vanuit projecten samengevat die uit de gesprekken naar voren zijn gekomen.

Meningen over regie door Team Marketing, sectoren Afvalwater en Drinkwater

15. Senior Projectleider, Afvalwater

"Regie door Marketing zou ons tijd en werk schelen, als ze daadwerkelijk het hele communicatieve proces op zich zouden nemen. Het proces van communicatie met bewoners en betrokkenen vanuit projecten kan veel beter. We zouden niet telkens zelf om hulp hoeven te vragen. Werkzaamheden zouden ook automatisch op de website moeten komen en dergelijke. We staan welwillend tegenover het vastleggen van uitingen, zolang dit weinig moeite kost. Een archief waaruit zou blijken wie wanneer een brief heeft gehad zou zeker nuttig zijn."

16. Projectleider, Drinkwater en Afvalwater

"Als Marketing ons werk uit handen zou kunnen nemen, dan zou dat fijn zijn."

17. Projectleider, Drinkwater

[niet specifiek over Team Marketing] "We weten zelf het beste wat er gaat gebeuren, dus ook wat we moeten communiceren naar bewoners. We willen graag controle houden. Daarnaast is het zelf uitvoeren van communicatietaken meestal efficiënter en goedkoper, want anders moeten we de ingehuurde partij gaan betalen voor hun diensten."

Meningen over regie door Team Marketing, sectoren Watersysteem en TOP

23. Teamleider, Waterlopen en Baggeren

"Ik zet vraagtekens bij het argument van Team Marketing dat klanten mogelijk overspoeld kunnen worden door uitingen, tenzij zij klantcontactmanagement gaan toepassen. De wens voor verzendmanagement lijkt me dus niet zo nuttig. Wel is regie over eënduidigheid van uitingen wenselijk. En klanttevredenheidsonderzoek is nuttig."

25. Senior opdrachtgever Dijkprojecten

"Het zou onwenselijk zijn als Marketing zich gaat mengen in communicatie over dijken. Dit loopt nu goed. We zitten dicht op de bewoners. We willen daar geen extra stap tussen bouwen."

26. Omgevingsmanager Dijkprojecten

"Marketing & Communicatie heeft te weinig kennis om regie te voeren over communicatie bij projecten in de civiele ruimte. Marketing als gatekeeper voor uitingen zou onwenselijk zijn, dit is bureaucratie. Er is een mismatch tussen het idee van Team Communicatie dat projectmedewerkers zelf steeds communicatiever moeten worden en het voornemen van Team Marketing om meer regie te gaan voeren."

27. Omgevingsmanager Dijkprojecten

"Marketing ziet bewoners als klanten, maar het zijn voor ons stakeholders. Marketing als gatekeeper voor uitingen zou onwenselijk zijn, dit klinkt als bureaucratie. Ik vind dat niet van deze tijd. Wat is het nut hiervan? Heeft Team Marketing zich dat wel goed afgevraagd, of probeert het team zijn bestaansrecht te verzekeren? Ik zie zeker wel het nut van uniforme communicatie en het vastleggen van uitingen zodat een volledig klantbeeld ontstaat. Dit verwacht ik ook van de klantenservice van een organisatie."

Meningen over regie door Team Marketing, van Team Marketing zelf

2. Expert online dienstverlening, Team Marketing

"We moeten bij projectplanningen betrokken worden. We moeten daar inzage in krijgen. De projectleider geeft vóór de start van het project aan met wie, waar en wanneer gecommuniceerd zou moeten worden. We (MarCom) gaan dan met hem zitten om de communicatie in te richten; doelgroepselectie, middelen et cetera. Nadat het project is afgerond volgt een onderzoek waarmee de effectiviteit van de communicatie tijdens het project gemeten wordt. Dit doet nu nog niemand. Met deze resultaten (hopelijk positief) wil Marketing de projectleider als het ware 'belonen' voor het weggeven van de regie aan Marketing. Marketing wil de primaire gebruiker zijn van een CRM (Customer Relations Management) systeem. Dit moet het centrale systeem zijn van waaruit alle klantcontacten geregisseerd worden."

Opvallend is het verschil tussen de sectoren Afvalwater en Drinkwater enerzijds en Watersysteem en TOP anderzijds. In tegenstelling tot wat het geval was bij de meningen over Team Communicatie, staan de contactpersonen van de sectoren Afvalwater en Drinkwater nu positiever tegenover Team Marketing en hun wens om meer regie te gaan voeren op communicatie met bewoners en betrokkenen vanuit projecten. Het lijkt hen prima als Marketing meer regie zou gaan voeren over (een deel van) de communicatietaken, omdat zij dit als een potentiële lastenverlichting zien. Daarnaast hebben veel projectleiders bij Afvalwater en Drinkwater nog geen ervaring met Team Marketing, waardoor de veelal negatieve indruk die zij van Team Communicatie hebben voor Team Marketing niet geldt.

'Regie voeren' door Team Marketing wordt door veel contactpersonen bij de sectoren Watersysteem en TOP als zeer bedreigend ervaren. Daarnaast hebben de contactpersonen het idee dat de communicatie met bewoners en betrokkenen vanuit projecten nu al best goed verloopt en zien zij geen reden voor 'bemoeienis' van Team Marketing. Over het personaliseren en vastleggen van uitingen, zodat er een beter klantbeeld ontstaat, zijn zij wel te spreken.

Team Marketing zelf geeft aan dat voor regie inzage in projectplanningen nodig is, zodat zij vanaf de beginfase van het project kunnen aanschuiven.

H4. DEELONDERZOEK 2.

In deelonderzoek 2 wordt de volgende onderzoeksvraag beantwoord:

Welke externe uitingen worden door Waternet gestuurd, om welke aantallen gaat het en voldoen zij aan de wensen van Team Communicatie?

Eerst worden de gebruikte methoden beschreven; daarna worden de resultaten gepresenteerd.

4.1. METHODE

In dit deel wordt de onderzoeksmethode voor Deelonderzoek 2 toegelicht.

Deelonderzoek 2 is uitgevoerd om de volgende onderzoeksvraag te beantwoorden:

Welke externe uitingen worden door Waternet gestuurd, om welke aantallen gaat het en voldoen zij aan de wensen van Team Communicatie?

Hierbij zijn twee deelvragen opgesteld.

Deelvragen

1. Welke soorten uitingen worden door Waternet aan klanten verstuurd en in welke aantallen?
2. Wat is de kwaliteit van deze uitingen op het gebied van representativiteit, consistentie van vorm en inhoud, éénduidigheid en begrijpelijkheid?

Om deelvraag 1 te beantwoorden is een inventarisatie uitgevoerd van de verschillende uitingen naar klanten, bewoners en betrokkenen zoals die op dit moment uitgestuurd worden.

Daarna is voor de uitingen vanuit de sectoren waarvan de afdeling Marketing & Communicatie aangaf niet goed betrokken te zijn de representativiteit, consistentie en begrijpelijkheid van de gevonden uitingen getoetst.

Voor het beantwoorden van de deelvragen werden twee methodes gehanteerd. Deze worden hieronder toegelicht.

De volledigheid van de inventarisatie kon helaas niet gegarandeerd worden. Zoals in de resultaten van Deelonderzoek 1 al enkele malen is benoemd, worden uitingen over het algemeen niet vastgelegd in een archief. Dat betekent dat het voor de afdelingen zelf ook lastig is om een compleet overzicht van de brieven die zij sturen aan te leveren. Desalniettemin biedt de inventarisatie wel een goed inzicht in wat er vanuit de genoemde sectoren zoal verstuurd wordt.

4.1.1. Methode 1: Het verzamelen van uitingen

Om deelvraag 1 te beantwoorden is een inventarisatie uitgevoerd van de verschillende uitingen naar klanten, bewoners en betrokkenen zoals die op dit moment uitgestuurd worden.

Procedure

Voor dit onderzoek werden dezelfde contactpersonen als in Deelonderzoek 1 gebruikt. Tijdens de interviews en gesprekken werd de contactpersonen gevraagd welke verschillende soorten uitingen zij naar klanten, bewoners en betrokkenen (laten) sturen

en in welke aantallen zij dit (laten) doen. Daarnaast is dezelfde vraag ook voorgelegd aan enkele andere contactpersonen met wie geen face-to-face contact is geweest. Dit gebeurde dan via e-mail. De e-mail werd soms mede namens de stagebegeleider gestuurd in de hoop dat dit de aangeschreven persoon zou aansporen om zijn of haar medewerking te verlenen. In sommige gevallen werd de e-mail voorafgegaan door een telefoontje van de stagebegeleider. In ieder geval werden teamleiders en afdelingshoofden van teams of afdelingen waarvan nog geen uitingen bekend waren aangeschreven.

De uitingen die via e-mail binnenkwamen werden in .doc of .pdf-formaat aangeleverd. De contactpersonen waarmee interviews of gesprekken gehouden werden leverden de uitingen als fysieke kopie aan of gaven de locatie op de algemene netwerkschijf waar de uitingen in .doc of .pdf-formaat te vinden waren.

In Excel werd een lijst aangelegd van alle verzamelde uitingen, gesorteerd op Sector, Afdeling, Team en de categorie waartoe de uiting behoorde (bijvoorbeeld een van de reeds eerdergenoemde 'toolkits').

Het aantal verzonden uitingen per soort uiting kon slechts door één contactpersoon aangeleverd worden. De rest van de contactpersonen kon slechts een ruwe schatting geven van het aantal klanten, bewoners of betrokkenen waarmee zij jaarlijks contact hadden.

Voor de uitingen vanuit de sector Klant, Markt en Relaties bleek onderzoek naar de soorten uitingen en de aantallen niet nodig. De afdeling Marketing & Communicatie is reeds nauw betrokken bij de communicatieprocessen in deze sector. Alle bekende uitingen bleken reeds geïnventariseerd te zijn. Ook het totaal aantal verzonden uitingen per jaar is bekend. Ook het aantal uitingen per soort kan door Team Marketing bepaald worden wanneer daar de behoefte aan is. Daarom is de sector KMR buiten beschouwing gelaten voor wat betreft de inventarisatie.

4.1.2. Methode 2: Het beoordelen van de kwaliteit van de uitingen

Om deelvraag 2 te beantwoorden is van de uitingen die vanuit de sectoren waarvan de afdeling Marketing & Communicatie aangaf niet goed betrokken te zijn de representativiteit, consistentie en begrijpelijkheid getoetst. Het gaat dus om uitingen naar klanten, bewoners en betrokkenen die vanuit de sectoren Afvalwater, Drinkwater, Watersysteem en TOP verzonden worden. Voor alle verzamelde uitingen waarvan een voorbeeld beschikbaar was (fysiek of in .pdf of .doc formaat) werd gekeken in hoeverre zij aan de kwaliteitseisen van Team Communicatie voldeden. Deze eisen vallen samen met de wensen van Team Communicatie om toe te zien op van de communicatie naar klanten.

Instrumentatie

Hieronder wordt aangegeven hoe de begrippen representativiteit en consistentie, en begrijpelijkheid en éénduidigheid zijn geïnstrumentaliseerd.

Begrijpelijkheid en éénduidigheid

In het theoretisch kader is uiteengezet hoe het niveau van een tekst wel voorspeld maar niet aangetoond kan worden. Ook is uiteengezet hoe uit onderzoek van Kraf, Lentz en Pander Maat blijkt dat de voorspellingen van geautomatiseerde tools als Texamen en de tools van Klinkende Taal en Accessibility meestal niet correleren met de voorspellingen van methoden met een bestaande wetenschappelijke fundering zoals het voorspellen van de leesbaarheid van een tekst op basis van het aantal woorden per zin, de type-token ratio en het woordgebruik en dergelijke.

Desondanks zijn het precies deze tools die door Waternet gebruikt worden om een ruwe inschatting van het tekstniveau te geven. Wanneer een tekst het 'B1 niveau' heeft wordt deze in principe door Waternet als begrijpelijk gezien. Om te bepalen of een tekst

begrijpelijk is of niet is daarom in dit onderzoek het criterium aangehouden dat ook door Waternet zelf gebruikt wordt om de begripelijkheid van een tekst te bepalen. Er is dus gebruik gemaakt van de geautomatiseerde tools om een ruwe inschatting van de begripelijkheid van de verzamelde uitingen te maken. Bijkomend voordeel is dat dit een vrij snelle en consistente methode is waarbij enige vooringenomenheid van de onderzoeker geen rol speelt.

De geautomatiseerde tools die Waternet tot zijn beschikking heeft en die dus ook gebruikt zijn om een ruwe inschatting van de begripelijkheid van de uitingen te geven zijn de webversie van Klinkende Taal en de Leesniveau Tool van Accessibility.

Klinkende taal

Klinkende Taal is een pakket van Gridline, Amsterdam. Kraf, Lentz en Pander Maat (2011) geven aan dat Klinkende Taal in teksten zoekt naar dure woorden, vaktermen, lange, ingewikkelde en passieve zinnen, lange alinea's en het gemiddeld aantal bijzinnen en woorden per zin en alinea. Hierdoor wordt door middel van een onbekend algoritme een schatting gegeven van het niveau van de tekst.

Er is gebruik gemaakt van de webversie van de tool. Daarbij moet een tekst in een tekstvak geplakt worden. De tool komt dan tot een taalniveau en markeert daarnaast de problematische delen van de tekst. Het gaat daarbij om dezelfde lijst tekstkenmerken als hierboven genoemd.

Accessibility

De Accessibility Leesniveau Tool is een product van Accessibility, een 'onafhankelijk instituut' (<https://www.accessibility.nl/over-accessibility>). De tool is gratis beschikbaar. Ook hier moet een tekst geplakt worden. Daarnaast moet aangegeven hoeveel 'namen' er in de tekst gebruikt worden. Dit zijn immers woorden die misschien niet vaak voorkomen in het algemeen taalgebruik, maar in de tekst niet vermeden kunnen worden. De tool geeft enkel een indicatie van het taalniveau van de tekst, verder niets.

De uitingen zijn niet beoordeeld op éénduidigheid. Er werd geen werkbare methode gevonden om de éénduidigheid objectief te beoordelen op een manier die niet veel te veel tijd in beslag zou nemen.

Representativiteit en Consistentie

Uit het theoretisch kader bleek dat externe communicatie de organisatie moet representeren. Een organisatie kan door in haar communicatie haar identiteit uit te drukken reputatie en legitimiteit opbouwen. Waternet is een overheidsorganisatie. Waternet heeft taken die van algemeen belang zijn. Waternet wil daarnaast rekening houden met stakeholders en hen betrekken bij het uitvoeren van deze taken. Deze drie zaken staan centraal in de identiteit van Waternet. Daarom moeten deze zaken consistent uitgedragen worden in de inhoud en de vorm van de uitingen. Door de maatschappelijke waarde van de taken van Waternet consistent te benadrukken en door zich te profileren als een overheidsinstelling die haar stakeholders bij de uitvoering van deze taken betreft kan Waternet een positieve reputatie opbouwen en haar legitimiteit versterken. Zo kunnen begrip en draagvlak voor deze taken gecreëerd worden.

Wanneer het uitdragen van de identiteit tussen uitingen op dezelfde wijze gebeurt, is er sprake van consistentie. Over Consistentie kan alleen tussen uitingen onderling iets gezegd worden.

Procedure

Er werd een tweede lijst gemaakt in Excel met uitingen waarvan een voorbeeld beschikbaar was. Deze lijst werd gebruikt om de resultaten vast te leggen.

Representativiteit

Inhoud

Er is per uitingen gekeken in hoeverre Waternet als overheidsinstantie neergezet wordt, in hoeverre het algemeen nut van de taken van Waternet duidelijk wordt gemaakt en in hoeverre benadrukt wordt dat Waternet bij het uitvoeren van deze taken rekening houdt met stakeholders.

- Wanneer alle drie facetten uit de tekst duidelijk werden, werd de representativiteit van de inhoud van de uiting als Goed beoordeeld.
- Wanneer twee facetten uit de tekst bleken werd de representativiteit van de inhoud van de uiting als Voldoende beoordeeld.
- Wanneer slechts één facet uit de tekst bleek werd de representativiteit van de inhoud van de uiting als Onvoldoende beoordeeld
- Wanneer géén van de facetten uit de tekst bleek werd de representativiteit van de inhoud van de uiting als Slecht beoordeeld.

Vorm

De identiteit van een organisatie kan ook blijken uit de visuele kenmerken van de communicatie-uitingen. Daarbij moet gedacht worden aan logo's en andere kenmerken die uniek zijn voor de organisatie. Bij Waternet gaat het hier enkel om het logo. Wanneer het logo op de uiting te vinden was, werd de representativiteit van de vorm van de uiting als Voldoende beoordeeld. Wanneer het logo afwezig was dan was dit onvoldoende.

Consistentie

Per categorie uitingen is gekeken of de mate van representativiteit onderling consistent was.

Begrijpelijkheid

Elke uiting werd omgezet naar 'platte tekst'. Dit is tekst zonder opmaak, met uitzondering van kopjes en witregels. Veel teksten waren sjablonen; daarin werd gebruik gemaakt van blokhaken met daarbinnen een beletselteken of een omschrijving van wat er op die plaats aangevuld moest worden om van het sjabloon een unieke uiting te maken. Deze blokhaken met inhoud werden voor de zekerheid verwijderd en vervangen voor een woord als 'datum', 'naam' en dergelijke.

De resulterende platte tekst werd ingevoerd in de beide tools. Bij de Accessibility tool werd daarbij het aantal naamwoorden opgegeven. De geschatte tekstniveaus werden vastgelegd in een Excel bestand. Ook werd het totale aantal problemen dat door de tool van Klinkende Taal gemarkeerd werd, genoteerd. Per categorie uitingen is daarvan een gemiddelde berekend.

4.2. RESULTATEN

4.2.1. Soorten uitingen en aantallen

In Tabel 9 worden het aantal gevonden uitingen met Sector/Afdeling/Team gepresenteerd. Per sector/Afdeling/Team worden ook de belangrijkste categorieën brieven weergegeven. Tenslotte worden aantallen weergegeven, voor zover bekend.

Tabel 9.
Overzicht van soorten uitingen per sector met geschat aantal per jaar.

| Sector | Afdeling/ Team | Categorieën | Aantal uitingen per jaar (geschat) |
|----------------------------------|-------------------------------|---|---|
| Afvalwater | Riolering | Bewonersbrief – vooraankondiging | 6000 – 9000 |
| | | Bewonersbrief – start werkzaamheden | |
| Afvalwater + Drinkwater | Onderhoud | Bewonersbrief – start werkzaamheden | Niet bekend |
| | Distributie | Bewonersbrieven Inschrijving voor waterlevering | Niet bekend |
| Watersysteem | Baggeren | Bewonersbrief – vooraankondiging | 1000 - 2000 |
| | | Bewonersbrief - baggerontvangst | |
| | Dijken | Bewonersbrief - kostenvergoeding | 3000 |
| | | Afsprakenbrieven | |
| | Water- gebieds- plannen | Uitnodigingen voor bewonersavonden | 0 – 40 |
| | | Communicatie rond inspraakreacties | Niet bekend |
| Brug- bediening op afstand | Bewonersbrieven | Bewonersbrieven – Planvorming | 2 – 3 bruggen per jaar |
| | | Bewonersbrieven – Uitvoering | |
| Klant, Markt en Relaties | Belastingen | Afsprakenbrieven | 1.200.000 |
| | AVI | Communicatie rond inspraakreacties | 1.000.000 |
| | | Aanslagen Automatische incasso's Herinneringen en aanmaningen | |
| | | Voorschotrekeningen Jaarafrekeningen Automatische incasso's Herinneringen en aanmaningen | |

Uit de tabel blijkt dat veel aantallen onbekend zijn gebleven. Hier is het gevolg zichtbaar van het feit dat uitingen in de regel niet vastgelegd worden, waardoor niet teruggezocht kan worden hoeveel er verstuurd zijn. De sjablonen die als basis voor de verstuurd uitingen hadden gediend waren vaak wel terug te vinden in de persoonlijke bestanden van contactpersonen of in de gedeelde mappen op de netwerkschijf. Slechts twee contactpersonen konden precieze aantallen geven van de uitingen die zij verstuurd hadden. Dit waren brieven uit de toolkit 'baggeren'. De andere contactpersonen konden meestal niet eens een inschatting geven van het aantal verstuurde uitingen. Eén conclusie kan wel getrokken worden; verreweg het grootste deel van de uitingen wordt verstuurd vanuit Belastingen en AVI. Waarschijnlijk wordt zelfs 98 tot 99 % van het totaal aantal uitingen aan klanten, bewoners en betrokken vanuit deze twee afdelingen verzonden.

4.2.2. Kwaliteit van de uitingen

Afdeling Marketing & Communicatie geeft aan dat zij nauw betrokken zijn bij de klantprocessen van Belastingen en AVI. Daarbij zien zij dus toe op de representativiteit, consistentie en begrijpelijkheid van de uitingen die vanuit deze klantprocessen verzonden worden.

Om een indruk te krijgen van de kwaliteit van de resterende communicatie met klanten, bewoners en betrokkenen, die vanuit de uitvoering van de taken van de sectoren Afvalwater, Drinkwater, Watersysteem en TOP verzonden wordt, zijn de uitingen waarvan een voorbeeld verkregen was gecontroleerd op kwaliteit. Daarbij zijn de representativiteit, consistentie en begrijpelijkheid van de gevonden uitingen getoetst. De volgende vier groepen uitingen zijn bekeken:

1. Uitingen uit de sectoren Afvalwater
2. Uitingen van sector Afvalwater en Drinkwater samen
3. Uitingen van sector Drinkwater
4. Uitingen uit de toolkit 'baggeren', gebruikt door de sector Watersysteem
5. Uitingen uit de toolkit 'watergebiedsplannen, gebruikt door de sector Watersysteem
6. Uitingen uit de toolkit 'dijken, gebruikt door de sector Watersysteem

De resultaten van de beoordeling worden getoond in Tabel 10.

Tabel 10.
Gemeten taalniveaus en beoordeling van de representativiteit van de brieven uit de sector Afvalwater en Drinkwater

| Sector / Toolkit | Aantal uitingen | Gemiddeld aantal problemen (Klinkende Taal) | Taalniveau (Klinkende Taal) | Taalniveau (Accessibility) | Representativiteit (inhoud) | Representativiteit (vorm) |
|------------------------------------|-----------------|---|-----------------------------|----------------------------|-----------------------------|---------------------------|
| Afvalwater | 11 | 36 | B1 - C1 | B2 - C1 | Onvoldoende | Voldoende |
| Afvalwater + Drinkwater | 14 | 15 | B2 | B2 | Onvoldoende | Voldoende |
| Drinkwater | 3 | 35 | B2 | B2 - B2/C1 | Onvoldoende | Voldoende |
| Watersysteem - Baggeren | 12 | 32,75 | B2 - C1 | B2 - B2/C1 | Onvoldoende | Voldoende |
| Watersysteem - Watergebiedsplannen | 8 | 12 | B1 | B1/B2 - B2 | Onvoldoende - Goed | Voldoende |
| Watersysteem - Dijken | 12 | 24,75 | B1 - B2 | B2 | Onvoldoende - Gedeeltelijk | Voldoende |

Uit deze resultaten blijkt het volgende.

1. De uitingen uit de sector Afvalwater scoren het slechtst. Het gemeten taalniveau varieert van B1 (slechts één uiting met voornamelijk nog in te vullen tekstblokken) tot C1. Er worden per brief gemiddeld 36 problemen gemarkeerd door Klinkende Taal. De representativiteit van de inhoud van de uitingen is Onvoldoende. Het enige facet van de identiteit van Waternet dat in deze brieven naar voren kwam, was het facet 'Waternet is een overheidsorganisatie'. De representativiteit van de vorm was wel voldoende; dit komt doordat voor zover bekend altijd gebruik wordt gemaakt van papier met het logo van Waternet. De brieven waren voor wat betreft beide genoemde punten consistent.
2. De uitingen die door de sectoren Afvalwater en Drinkwater samen gestuurd worden scoren al een stuk beter. Het taalniveau is bijna altijd B2; twee brieven worden door de Accessibility tool aangeduid als B2/C1. De brieven vertonen een grote overeenkomst qua inhoud en opmaak en zijn daarin consistent. De representativiteit van de inhoud is echter onvoldoende, het enige facet dat naar voren kwam is 'Waternet is een overheidsorganisatie'. De representativiteit van de vorm was goed; het Waternet logo werd gebruikt.
3. Er werden slechts twee brieven van de sector drinkwater beoordeeld. Daarom is hier niet veel over te zeggen.
4. Van de uitingen uit de sector Watersysteem scoren de brieven van de toolkit 'baggeren' het slechtst. Dit is een oudere toolkit; er werden gemiddeld bijna 33 problemen gemarkeerd. Het taalniveau varieert van B2 tot C1 en het enige identiteitsfacet dat naar voren komt is 'Waternet is een overheidsorganisatie'. Wederom wordt het wel het Waternet logo gebruikt en zijn de brieven onderling wel consistent.
5. De toolkit 'watergebiedsplannen' scoort het best. Deze toolkit is onlangs 'vertaald' naar B1 niveau. Dit blijkt ook uit het relatief lage aantal problemen (12) en de taalniveaus (door Klinkende Taal consistent als B1 ingeschat). De representativiteit varieert van Onvoldoende (één facet van de identiteit van Waternet blijkt uit de uiting) tot Voldoende (twee facetten) tot Goed (alle drie facetten). Ook hier wordt overal het Waternet logo gebruikt – de consistentie is vanwege de variërende representativiteit echter laag.
6. De toolkit 'dijken' scoort qua taalniveau ook goed. Het aantal problemen is wel hoger; dit lijkt te komen doordat de teksten gemiddeld langer zijn. De representativiteit is nooit goed - meestal is deze Voldoende. Ook hier wordt overal het Waternet logo gebruikt, maar de consistentie is vanwege de variërende representativiteit laag.

H5. EVALUATIE VAN DE RESULTATEN

In de vorige delen is de huidige praktijk van communicatie met klanten uitgebreid besproken op het gebied van de organisatie, processen en uitingen. Daarmee is het eerste deel van de hoofdvraag beantwoord: *Wat is de huidige praktijk van communicatie met klanten van Waternet?* In dit deel wordt het tweede deel van de hoofdvraag beantwoord:

Welke problemen kunnen daarin aangewezen worden?

In 5.1 wordt de huidige praktijk wat betreft de betrokkenheid van de afdeling Marketing & Communicatie samengevat en in verband gebracht met de wensen en doelen van de afdeling Marketing & Communicatie zoals deze zijn besproken in het theoretisch kader. Hieruit volgen een aantal constatering.

In 5.2 wordt ingezoomd op de gewenste situatie voor communicatie met bewoners en betrokkenen vanuit projecten en wordt deze vergeleken met de huidige situatie.

In 5.3 worden fundamentele problemen geïdentificeerd en besproken.

Het laatste deel van de onderzoeksvraag (*hoe kan de afdeling Marketing & Communicatie hier regie over voeren om haar doelen te kunnen bereiken?*) wordt in hoofdstuk 6 (Conclusie) beantwoord aan de hand van aanbevelingen voor het aanpakken van de fundamentele problemen. Deze aanbevelingen worden ten slotte in hoofdstuk 7 (Aanbevelingen) toegelicht.

5.1. Betrokkenheid van Marketing & Communicatie bij klantcommunicatie

In hoofdstuk 2.4 van het theoretisch kader is het volgende besproken met betrekking tot de wensen en doelen van de afdeling Marketing & Communicatie.

Voor de wensen van Team Communicatie:

- Consistente en representatieve uitingen kunnen voor een betere reputatie en een hogere legitimiteit voor Waternet zorgen, wat tot draagvlak voor Waternet kan leiden (figuren 5 en 6);
- Eénduidige en begrijpelijke communicatie-uitingen kunnen het begrip voor de werkzaamheden van Waternet vergroten en vergemakkelijken het overbrengen van de gewenste boodschap;

Voor de wensen van Team Marketing

- Klantcontactmanagement en personalisatie van externe communicatie kunnen voor hogere klanttevredenheid, beter begrip voor de werkzaamheden van Waternet en een betere reputatie van Waternet zorgen (figuren 7, 8 en 9);
- Het onderzoeken van de effectiviteit van communicatie kan klantprocessen en toekomstige communicatie met klanten verbeteren.

De huidige situatie betreffende regie door Marketing & Communicatie op de communicatiepraktijk binnen Waternet kan als volgt worden samengevat:

1. Marketing & Communicatie zijn nauw betrokken bij respectievelijk de klantprocessen binnen de sector KMR en de *online presence* van Waternet in de vorm van de websites en social media.

2. Er is nauwelijks regie over de communicatie met bewoners en betrokkenen vanuit projecten binnen de sectoren Afvalwater en Drinkwater. Enkel Team Communicatie wordt hier soms bij betrokken.
3. Er is gedeeltelijke regie over de communicatie met bewoners en betrokkenen vanuit projecten binnen de sectoren Watersysteem en TOP. Team Communicatie wordt bij deze communicatieprocessen vaak betrokken in een adviesrol en is auteur van een groot deel van de gebruikte (standaard)communicatiemiddelen.

De drie constatering en de gevolgen worden hieronder kort toegelicht.

1. Marketing & Communicatie zijn nauw betrokken bij de communicatieprocessen in de sector KMR.

De afdeling Marketing & Communicatie maakt deel uit van de sector Klant, Markt en Relaties. Binnen deze sector vallen de afdeling AVI, die de drinkwaterklanten factureert, en de afdeling Belastingen, die de Waterschapsbelasting int. Ook de Klantenservice van Waternet valt binnen deze sector. Vanuit deze afdelingen vindt verreweg het meeste klantcontact plaats en worden de meeste communicatie-uitingen verzonden. Team Marketing en Team Communicatie zitten dus op de juiste plaats binnen de organisatie om regie over het grootste deel van de communicatie met klanten te voeren. Uit het onderzoek blijkt dat zij dit ook doen:

- Team Marketing onderzoekt stelselmatig de klanttevredenheid en de effectiviteit van de communicatie;
- Team Marketing werkt aan personalisatie en steeds verdere digitalisatie van klantprocessen en dus ook de communicatie-uitingen die daarbij horen;
- Team Marketing werkt aan klantcontactmanagement; de eerste stappen hiervoor zijn gezet in de vorm van verzendmanagement.
- Team Communicatie ziet toe op representativiteit, consistentie, éénduidigheid en begrijpelijkheid van de websites en andere online communicatiemiddelen.

Constatering 1:

Team Marketing en Team Communicatie hebben voor door hun nauwe betrokkenheid bij de sector KMR al regie over het grootste deel van de communicatie met klanten. Daardoor worden de gestelde doelen voor dit deel van de externe communicatie bereikt, of wordt daaraan gewerkt.

2. Marketing & Communicatie hebben nauwelijks regie over de communicatie met bewoners en betrokkenen in de sectoren Afvalwater en Drinkwater

De sectoren Afvalwater en Drinkwater doen voor wat betreft communicatie met bewoners en betrokkenen vanuit projecten grotendeels hun eigen ding. Alleen Team Communicatie wordt betrokken bij de creatie van bewonersbrieven of eventuele andere tekstuele middelen, en soms worden de projecten ook op de website gepubliceerd (op de 'projectensite'). Het initiatief ligt echter volledig bij de projectleiders van de projecten, en niet iedere projectleider is hiertoe genegen. Team Communicatie heeft bij de projectleiders een relatief slecht imago. Met Team Marketing hebben de projectleiders nooit te maken gehad. Voor de communicatie met bewoners en betrokkenen vanuit projecten door Afvalwater en Drinkwater geldt dat:

- Er door Team Communicatie nauwelijks wordt toegezien op de representativiteit, consistentie, éénduidigheid en begrijpelijkheid van de communicatie-uitingen;
- Er geen klantcontactmanagement wordt toegepast. Bij het verzenden van uitingen wordt niet afgestemd met de rest van de organisatie;
- Uitingen niet gepersonaliseerd en vastgelegd worden;
- De effectiviteit van de communicatie niet wordt onderzocht.

Constatering 2:

Door het ontbreken van betrokkenheid van de afdeling Marketing & Communicatie bij communicatie met bewoners en betrokkenen vanuit projecten door de sectoren Afvalwater en Drinkwater worden de gestelde doelen voor dit deel van de externe communicatie niet bereikt. Hierdoor blijven kansen onbenut om dienstverlening, reputatie, legitimiteit te verbeteren en begrip en draagvlak voor de activiteiten van Waternet te creëren.

3. Marketing & Communicatie hebben gedeeltelijke regie over de communicatie met bewoners en betrokkenen vanuit de sectoren Watersysteem & TOP

Er is gedeeltelijke regie over de communicatie vanuit de sectoren Watersysteem en TOP. Team Communicatie wordt bij deze communicatieprocessen betrokken in een adviesrol en is auteur van een groot deel van de gebruikte (standaard)communicatiemiddelen. Deze worden echter niet consistent gebruikt en ook de adviesrol wordt slechts op initiatief van de projectleiders of omgevingsmanagers ingevuld. Meestal worden de projecten ook op de website gepubliceerd (op de 'projectensite'). Team Marketing wordt niet betrokken. Slechts bij sommige projecten wordt de effectiviteit van de communicatie onderzocht. Bij de communicatie met bewoners en betrokkenen vanuit projecten van Watersysteem en TOP geldt dat:

- Er door Team Communicatie gedeeltelijk wordt toegezien op de representativiteit, consistentie, éénduidigheid en begrijpelijkheid van de communicatie-uitingen;
- Er geen klantcontactmanagement wordt toegepast. Bij het verzenden van uitingen wordt niet afgestemd met de rest van de organisatie;
- Uitingen niet consistent gepersonaliseerd en vastgelegd worden;
- De effectiviteit van de communicatie meestal niet wordt onderzocht.

Constatering 3:

Dankzij de gedeeltelijke betrokkenheid van Team Communicatie en het ontbreken van betrokkenheid van Team Marketing bij communicatie met bewoners en betrokkenen vanuit projecten door de sectoren Watersysteem en TOP worden de gestelde doelen voor dit deel van de externe communicatie slechts gedeeltelijk bereikt. Hierdoor blijven kansen onbenut om dienstverlening, reputatie, legitimiteit te verbeteren en begrip en draagvlak voor de activiteiten van Waternet te creëren.

5.2. Problemen bij klantcommunicatie vanuit projecten

Het is duidelijk geworden dat de afdeling Marketing & Communicatie al betrokken is bij en regie voert over het grootste deel van communicatie met klanten van Waternet. De betrokkenheid bij communicatie met bewoners en betrokkenen vanuit projecten ontbreekt echter of is slechts gedeeltelijk aanwezig. Daardoor blijven kansen voor het bereiken van de doelen van beide teams onbenut, wat gevolgen heeft voor Waternet als organisatie.

Het is wenselijk om een duidelijk beeld te krijgen van de punten waarop de huidige situatie bij communicatie met bewoners en betrokkenen vanuit projecten afwijkt van de situatie zoals de afdeling Marketing & Communicatie die voor ogen heeft. Zo kunnen immers specifieke problemen in deze communicatiepraktijk aan het licht gebracht worden.

De gewenste situatie

Eerst is gekeken welke taken in een optimale situatie (met regie door afdeling Marketing & Communicatie dus) uitgevoerd zouden moeten worden bij de communicatie met bewoners en betrokkenen vanuit projecten. Hiervoor is samengewerkt met drie medewerkers van Team Communicatie die zich in projectcommunicatie specialiseren. Ook is gesproken met een medewerker van Team Marketing om precies in kaart te

brengen wat zij willen gaan doen in een regierol. Het resultaat is een overzicht van het proces van projectcommunicatie met bewoners en betrokkenen in vijf stappen (figuur 15):

| Stap 1: Omgevingsanalyse en opstellen communicatieplan, KlantContactManagement | |
|--|---|
| Resultaat of product: | Een communicatieplan dat is afgestemd op de omgeving en de stakeholders. Bevat een planning met contactmomenten en een specificatie van de benodigde middelen. |
| Voordelen van regie door MarCom: | Doordat Team Communicatie wordt betrokken in zijn adviesrol wordt de kwaliteit van het communicatieplan gegarandeerd. Door de betrokkenheid van Team Marketing wordt nagedacht over passende opties voor onderzoek naar de effectiviteit van communicatie en over klantcontactmanagement op het niveau van de planning van verzendmomenten. |
| Stap 2: Creatie van communicatiemiddelen | |
| Resultaat of product: | Een pakket communicatiemiddelen dat aansluit op het communicatieplan. |
| Voordelen van regie door MarCom: | Doordat de teksten door of onder toezicht van Team Communicatie gemaakt zijn, zijn zij begrijpelijk geschreven op B1 niveau en éénduidig. De middelen zijn qua vorm en inhoud consistent en representatief voor Waternet. |
| Stap 3: Administratieve ondersteuning, middelen klaarmaken voor verzenden, KCM | |
| Resultaat of product: | Middelen zijn omgezet naar individuele (liefst geadresseerde en gepersonaliseerde) uitingen en zijn klaargezet voor verzending. Advertenties en webpagina's zijn opgemaakt en klaargezet voor publicatie. Er wordt een link gelegd naar de projectensite. |
| Voordelen van regie door MarCom: | Team Marketing kan input leveren voor klantcontactmanagement op het niveau van individuele uitingen en voor personalisatie van de uitingen. Team Communicatie zorgt ervoor dat de juiste informatie beschikbaar is voor de projectensite. |
| Stap 4: Verzending, publicatie en archivering van uitingen, KCM | |
| Resultaat of product: | De gepersonaliseerde brieven, e-mails of andere uitingen zijn bezorgd bij de ontvanger. Advertenties en content voor de website zijn geplaatst. De gepersonaliseerde uitingen zijn op klantnummer en NAW gearchiveerd. |
| Voordelen van regie door MarCom: | Dankzij de betrokkenheid van Team Marketing bij stap 1 kan rekening gehouden met de eventuele verzendplanning zoals die door hen in het kader van klantcontactmanagement is opgesteld. Daarnaast biedt Marketing de expertise om de verspreiding van de uitingen via alternatieve, digitale kanalen mogelijk te maken. |
| Stap 5: Onderzoek naar effectiviteit van communicatie | |
| Resultaat of product: | Team Marketing onderzoekt de effectiviteit van de communicatie met bewoners en betrokkenen vanuit projecten. |
| Voordelen van regie door MarCom: | Deze stap is nu nog geen onderdeel van het proces van communicatie met bewoners en betrokkenen vanuit projecten, behalve bij enkele dijkprojecten. Het onderzoek geeft een beeld van de klanttevredenheid over de communicatie en een beeld over hoe deze (verder) verbeterd zou kunnen worden. Deze resultaten worden als feedback over het gehele proces gedeeld met alle betrokken partijen. |

Figuur 15. Stappenplan voor communicatie met bewoners en betrokkenen vanuit projecten, in een optimale situatie met regie door Marketing & Communicatie ('Marcom').

De huidige situatie

Vervolgens is gekeken hoe de huidige situatie binnen deze vijf stappen past. Omdat het gaat om betrokkenheid van partijen wordt vooral de nadruk gelegd op de huidige belegging van communicatietaken. Het resultaat van de evaluatie wordt in Figuur 16 weergegeven. Daarbij worden ook problemen aangewezen en wordt een oordeel geveld over de huidige situatie.

Stap 1: Omgevingsanalyse en opstellen communicatieplan, KCM

| | |
|---|--|
| Geleverde diensten: | Omgevingsanalyse, communicatieadvies, afstemming met andere verzendmomenten. |
| Resultaat of product: | Communicatieplan dat is afgestemd op de omgeving en de stakeholders. Bevat een planning met contactmomenten en een specificatie van de benodigde middelen. |
| Partijen die deze taak nu uitvoeren: | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Projectleiders of projectmedewerkers ✓ Omgevingsmanagers (indien van toepassing) ✓ Team Communicatie (indien zij benaderd worden en indien Team Communicatie er capaciteit voor heeft) ✓ Project Ondersteunend Bureau x Team Marketing |
| Problemen door deze taakverdeling: | Het POB wordt soms al in deze stap betrokken, maar bezit niet de benodigde expertise om communicatieadvies te geven. Deze expertise ligt bij Team Communicatie en de Omgevingsmanagers. De projectleider klopt vaak bij Team Communicatie aan met zijn eigen communicatieplan. Hij had Communicatie echter daarvoor al moeten benaderen. Team Marketing is niet vanaf de planningsfase actief betrokken en kan dus niet nadenken over passende opties voor onderzoek naar de effectiviteit van communicatie en over klantcontactmanagement op het niveau van de planning van verzendmomenten. Dit heeft gevolgen voor stap 4 en 5. |
| Oordeel: | Onbevredigend. De rollen van de verschillende partijen zijn niet duidelijk. Daardoor worden er partijen bij betrokken die niet de juiste expertise hebben. Team Communicatie vervult zijn adviesrol niet voor de sectoren Afvalwater en Drinkwater en niet altijd voor projecten waarbij het POB betrokken wordt omdat het POB deze taak overneemt. |

Stap 2: Creatie van communicatiemiddelen

| | |
|---|--|
| Geleverde diensten: | Het schrijven van teksten voor brieven, e-mails, advertenties, content voor de site. |
| Resultaat of product: | Een pakket communicatiemiddelen dat aansluit op het communicatieplan. |
| Partijen die deze taak nu uitvoeren: | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Projectleiders of projectmedewerkers ✓ Omgevingsmanagers ✓ Team Communicatie (slechts gedeeltelijk) ✓ Project Ondersteunend Bureau x Team Marketing |
| Problemen door deze taakverdeling: | De taak is niet éénzijdig belegd. Het creatieproces wordt daardoor minder controleerbaar. De kwaliteit van de communicatiemiddelen komt in het geding omdat ze gecreëerd worden door mensen die mogelijk niet over de expertise beschikken om begrijpelijkheid (B1), éénzijdigheid, representativiteit en consistentie te garanderen. Bestaande expertise wordt niet benut wanneer de partij of persoon die deze bezit niet benaderd wordt. Standaardmiddelen worden vaak niet toegepast of zijn niet beschikbaar zodat telkens 'het wiel opnieuw uitgevonden moet worden'. Daarbij gaat kostbare tijd verloren. |
| Oordeel: | Zeer Onbevredigend. |

Stap 3: Administratieve ondersteuning, middelen klaarmaken voor verzenden, KCM

| | |
|---|--|
| Geleverde diensten: | Het omzetten van middelen naar individuele en indien mogelijk gepersonaliseerde uitingen. Het gereedmaken van deze uitingen voor verzending. |
| Resultaat of product: | Middelen worden omgezet naar individuele (lieft geadresseerde en gepersonaliseerde) uitingen en worden klaargezet voor verzending. Advertenties en webpagina's worden opgemaakt en klaargezet voor publicatie. |
| Partijen die deze taak nu uitvoeren: | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Projectleiders of projectmedewerkers ✓ Omgevingsmanagers x Team Communicatie (tenzij content voor de website Projecten) ✓ Project Ondersteunend Bureau (enkel bij Watersysteem projecten) ✓ Secretariaat op de afdeling x Team Marketing |
| Problemen door deze taakverdeling: | Doordat het POB niet betrokken wordt moeten projectleiders en -medewerkers bij de sectoren Afvalwater en Drinkwater zelf brieven drukken. Dit kost veel tijd. Doordat Team Marketing niet betrokken is worden klantcontactmanagement en personalisatie niet toegepast op individuele uitingen. Doordat Team Communicatie niet altijd betrokken is wordt niet altijd een webpagina op de projectensite gemaakt. |
| Oordeel: | Zeer onbevredigend. |

Stap 4: Verzending, publicatie en archivering van uitingen, KCM

| | |
|----------------------------|---|
| Geleverde diensten: | Drukken van brieven, verzenden van e-mails e.d., publicatie op website, archivering van al deze uitingen. |
|----------------------------|---|

| | |
|---|---|
| Resultaat of product: | De gepersonaliseerde brieven, e-mails of andere uitingen worden bezorgd bij de ontvanger. De advertenties en content voor de website worden geplaatst. De gepersonaliseerde uitingen worden op klantnummer en NAW gearchiveerd. |
| Partijen die deze taak nu uitvoeren: | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Projectleiders of projectmedewerkers ✓ Omgevingsmanagers (alleen het verzenden van e-mails) ✓ Team Communicatie (alleen het publiceren van website content) ✓ Project Ondersteunend Bureau x Team Marketing |
| Problemen door deze taakverdeling: | Doordat het POB niet betrokken wordt moeten projectleiders en -medewerkers bij de sectoren Afvalwater en Drinkwater zelf brieven bezorgen. Vaak moet dit buiten werktijd gebeuren. Individuele uitingen worden niet geadresseerd bezorgd. Er wordt meestal niet gearchiveerd. Daardoor wordt er geen volledig klantbeeld opgebouwd waar later gebruik van kan worden gemaakt. Omdat Team Marketing niet betrokken is wordt geen rekening gehouden met de eventuele verzendplanning zoals die door Team Marketing in het kader van klantcontactmanagement is opgesteld bij stap 1. |
| Oordeel: | Zeer onbevredigend. |

| Stap 5: Onderzoek naar effectiviteit van communicatie | |
|---|--|
| Geleverde diensten: | Team Marketing onderzoekt de effectiviteit van de communicatie met bewoners en betrokkenen vanuit projecten. |
| Resultaat of product: | Een beeld van de klanttevredenheid over de communicatie en een beeld over hoe deze (verder) verbeterd zou kunnen worden. Deze resultaten worden als feedback over het gehele proces gedeeld met alle betrokken partijen. |
| Taak wordt nu niet uitgevoerd | <ul style="list-style-type: none"> x Taak is geen onderdeel van het huidige proces, behalve voor ✓ Sommige omgevingsmanagers van dijkprojecten |
| Oordeel: | Onbevredigend. Het is nu meestal niet bekend wat de effectiviteit van de communicatie is. |

Figuur 16. Stappenplan communicatie met bewoners en betrokkenen vanuit projecten, met huidige belegging van taken en de gevolgen daarvan.

Uit bovenstaande evaluatie blijkt dat de huidige belegging van taken problemen oplevert voor de realisatie van de wensen van de afdeling Marketing & Communicatie. Daarnaast blijkt dat taken belegd worden bij partijen die daarvoor niet de juiste expertise of aangewezen rol hebben. Zo wordt het POB betrokken bij het communicatieplan terwijl het geven van communicatieadvies een taak is van Team Communicatie. Het POB wordt daarentegen bij projecten van de sectoren Afvalwater en Drinkwater meestal niet betrokken bij de logistieke communicatietaken waar zij zich in specialiseren. Team Marketing wordt überhaupt niet betrokken bij communicatie met bewoners en betrokkenen vanuit projecten waardoor hun wensen niet gerealiseerd kunnen worden.

5.3. Fundamentele problemen

Het is duidelijk dat de geringe betrokkenheid van de afdeling Marketing & Communicatie bij communicatie met bewoners en betrokkenen vanuit projecten een vooraanstaand probleem is, dat ertoe leidt dat de wensen van de afdeling grotendeels niet gerealiseerd kunnen worden.

Echter zijn er tijdens het onderzoek ook andere problemen geconstateerd die ertoe leiden dat deze wensen niet gerealiseerd kunnen worden, óf die ertoe leiden dat de afdeling Marketing & Communicatie niet bij communicatie met bewoners en betrokkenen vanuit projecten betrokken wordt. Deze problemen zijn:

- Communicatie-uitingen aan bewoners en betrokkenen vanuit projecten worden meestal niet gearchiveerd;
- Communicatie-uitingen aan bewoners en betrokkenen vanuit projecten worden meestal niet gepersonaliseerd;
- De klantinformatie die nodig is om uitingen in ieder geval met naam en adres te personaliseren is vaak niet beschikbaar;
- Er is geen vaste taakverdeling voor de communicatietaken bij projecten;
- Het initiatief om de afdeling Marketing & Communicatie bij communicatie met bewoners en betrokkenen vanuit projecten te betrekken ligt bij de projectleiders;

- De reputatie van Team Communicatie bij projectleiders en andere bij communicatie met bewoners en betrokkenen vanuit projecten betrokken partijen kan beter;
- Team Marketing is voor de bij communicatie met bewoners en betrokkenen vanuit projecten betrokken partijen een nieuwe, onbekende speler.

Sommige van deze problemen hangen samen in die zin dat het éne probleem het andere veroorzaakt. Bijvoorbeeld: zonder beschikbare klantinformatie kunnen uitingen ook niet gepersonaliseerd worden. En zonder basale personalisatie op naam en adres kunnen uitingen ook niet gearchiveerd worden (zonder naam zijn zij immers niet terug te vinden).

De conclusie is dat sommige problemen meer fundamenteel van aard zijn dan andere. Deze fundamentele problemen veroorzaken andere problemen en maken het voeren van meer regie over communicatie met bewoners en betrokkenen vanuit projecten door afdeling Marketing & Communicatie bijna onmogelijk. Deze fundamentele problemen zullen als eerste opgelost moeten worden. Pas dan kan de afdeling Marketing & Communicatie meer regie voeren waarbij de wensen van de afdeling gerealiseerd en uiteindelijk ook de doelen van de afdeling bereikt kunnen worden. Er blijken vier fundamentele problemen te zijn:

1. Er is geen centrale projectplanning of projectplanningen zijn niet inzichtelijk voor de afdeling Marketing & Communicatie.
2. Er is geen centrale database met klantinformatie, of klantinformatie is niet algemeen inzichtelijk.
3. Er is geen formele taakverdeling voor communicatie met bewoners en betrokkenen vanuit projecten.
4. De reputatie van Team Communicatie kan beter en de bekendheid van Team Marketing is onvoldoende.

De eerste twee fundamentele problemen zijn vooral technisch van aard en de laatste twee fundamentele problemen zijn vooral organisatorisch van aard. De vier fundamentele problemen worden hieronder besproken. Daarbij worden ook constatering gedaan.

Technische fundamentele problemen

1. Er is geen centrale projectplanning of projectplanningen zijn niet inzichtelijk voor de afdeling Marketing & Communicatie.

Om meer regie te voeren op de communicatie met bewoners en betrokkenen vanuit projecten zullen Team Marketing en Team Communicatie vanaf het begin bij projecten betrokken moeten worden. De teams zullen dan inzage moeten hebben in de projectadministratie. Vooral voor Team Marketing is dan van belang dat zij inzage krijgen in de planning van communicatiemomenten van het project, zodat zij hierop in het kader van klantcontactmanagement kunnen inspelen. Op dit moment heeft Team Marketing geen inzage in de projectadministraties en is ook niet goed bekend in welke systemen de projecten zoal gepland worden. Daardoor is het voor Team Marketing niet mogelijk om direct betrokken te worden bij de projectplanning, wat klantcontactmanagement op het niveau van de verzendplanning onmogelijk maakt. Dit betekent dat zij de gedragscomponent van de *Corporate Identity Mix* (Van Riel & Balmer, 1997) niet kunnen beïnvloeden, wat kansen om de reputatie van Waternet positief te beïnvloeden onbenut laat. Voor Team Communicatie is inzage in de projectplanning noodzakelijk om het juiste tijdsplan op de projectensite te kunnen zetten.

Constatering 4:

Doordat Team Marketing en Team Communicatie geen inzage in de projectplanningen hebben worden klantcontactmanagement op het niveau van de verzendplanning en een goede invulling van de projectensite bemoeilijkt.

2. Er is geen centrale database met klantinformatie, of klantinformatie is niet algemeen inzichtelijk.

Zoals besproken in het theoretisch kader moet klantinformatie verzameld worden, bruikbaar gemaakt worden en toegankelijk zijn (Riemer & Totz, 2003). Klant informatie is op dit moment versnipperd over de organisatie opgeslagen. Binnen de organisatie beschikken de afdelingen Belastingen en AVI over de meest uitgebreide klantbestanden. Daarnaast werken zij aan een koppeling met de Basisregistratie personen (BRP). Maar de rest van de organisatie is meestal op haar eigen administratie aangewezen. Dit leidt ertoe dat uitingen vaak niet eens geadresseerd kunnen worden, laat staan verder gepersonaliseerd. Eén gevolg is dat uitingen meestal ongeadresseerd huis-aan-huis bezorgd worden. Een ander gevolg is dat er geen unieke data beschikbaar is die gebruikt kan worden om uitingen te archiveren op naam, adres, klantnummer en dergelijke. Het is dan ook niet verwonderlijk dat uit het onderzoek blijkt dat communicatie-uitingen niet (sectoren Afvalwater en Drinkwater) of niet consistent (sectoren Watersysteem en TOP) gearchiveerd worden.

Een gevolg daarvan is dat er geen volledig klantbeeld van een aanzienlijk deel van de klanten van Waternet is. Dit kan tot slechtere dienstverlening leiden. Wanneer een klant bijvoorbeeld contact opneemt met de klantenservice van Waternet met een vraag over een brief dan kan het goed zijn dat deze brief niet inzichtelijk is voor de medewerker van de klantenservice. De klant blijft dan met vragen zitten. Dit is slecht voor de reputatie van Waternet. Ook doet het af aan de legitimiteit van Waternet.

Ten slotte maakt een klantbeeld met gaten klantcontactmanagement erg moeilijk. Voor klantcontactmanagement op het niveau van de individuele klant is immers historische informatie van die klant nodig, zodat communicatie-uitingen hierop afgestemd kunnen worden. Het ontbreken van een volledig klantbeeld betekent dat klantcontactmanagement alleen op grove schaal mogelijk is, zoals bijvoorbeeld het managen van de verzendmomenten door deze af te stemmen met de verzendmomenten van andere projecten of klantprocessen.

Constatering 5:

Doordat klant informatie niet altijd beschikbaar is kunnen externe communicatie-uitingen meestal niet gepersonaliseerd worden. Dit laat kansen voor het verbeteren van de dienstverlening onbenut. Daarnaast bemoeilijkt dit het archiveren van uitingen wat tot een onvolledig klantbeeld leidt. Dit heeft negatieve gevolgen voor de kwaliteit van de dienstverlening en maakt klantcontactmanagement bij communicatie met bewoners en betrokkenen vanuit projecten erg moeilijk.

Organisatorische problemen

In dit deel worden drie organisatorische problemen benoemd: De reputatie van Team Communicatie, de onbekendheid van Team Marketing en het ontbreken van een formele taakverdeling bij communicatie met bewoners en betrokkenen vanuit projecten.

3. De reputatie van Team Communicatie en de bekendheid van Team Marketing zijn onvoldoende

Uit de interviews en gesprekken is gebleken dat veel contactpersonen problemen ervaren in hun contact met Team Communicatie. Dit geldt vooral voor projectleiders bij de sectoren Afvalwater en Drinkwater.

Formele positie en doelstelling van Team Communicatie

Volgens de omschrijving van het team bestaat Team Communicatie uit specialisten die projecten binnen de organisatie ondersteunen bij hun in- en externe communicatie, waarbij de klantbehoeften en de merkgedachte van Waternet centraal staan. Ze willen bijdragen aan de creatie van draagvlak voor plannen en werkzaamheden en het creëren van wederzijds begrip tussen Waternet en publieksgroepen.

Praktijk

Uit het onderzoek blijkt dat Team Communicatie vaak niet aan de verwachtingen voldoet. Projectleiders bij de sectoren Afvalwater en Drinkwater verwachten naast hulp bij het creëren van communicatiemiddelen ook secretariële en logistieke ondersteuning van Team Communicatie. Advies verwachten zij veelal niet, omdat bij de meeste projecten de standaard communicatiemix van bewonersbrief eventueel aangevuld met een nieuwsbericht of advertentie in een plaatselijke krant gebruikt wordt.

De ervaringen van projectleiders bij Afvalwater en Drinkwater zijn soms negatief. Eén projectleider gaf aan dat Team Communicatie soms niet eens zou reageren op verzoeken om ondersteuning.

De ervaringen bij contactpersonen uit de sectoren Watersysteem en TOP zijn juist tegenovergesteld; zij geven aan dat Team Communicatie wel de adviestaak invult, maar liever niet de handen uit de mouwen steekt om te helpen bij het creëren van de communicatiemiddelen.

Verklaringen

Uit gesprekken met de teamleider blijkt dat Team Communicatie voornamelijk met een tekort aan mankracht zit. Hierdoor hebben zij weinig capaciteit voor communicatie met bewoners en betrokkenen vanuit projecten moeten zij zeer selectief zijn met het aantal projecten dat zij begeleiden. Daarnaast moet het team altijd capaciteit beschikbaar houden voor crisiscommunicatie en perswoordvoering, en moet het subteam dat de website onderhoudt ook begeleid worden door communicatiemedewerkers. Daarom is er in overleg met de directie voor gekozen om elk jaar alleen de projecten met de meeste impact te begeleiden. Daarbij moet gedacht worden aan ongeveer vijf grote projecten per jaar. Voor de rest van de verzoeken verzorgen ze alleen 'intake' gesprekken om projectleiders op weg te helpen, en kijken ze soms mee met een brief. De teamleider gaf aan dat zij per dag wel 10 keer 'nee' moet verkopen. Het is dan ook niet vreemd dat mensen binnen de organisatie vaak in meer of mindere mate ontevreden zijn met Team Communicatie en zich niet geholpen voelen. Daarnaast draagt het feit dat Team Communicatie zich voornamelijk op zijn adviestaak richt niet bij aan de zichtbaarheid van het team, omdat de 'producten' hiervan niet altijd tastbaar zijn.

Het ontwikkelen van toolkits is een manier waarop het team toch nog invloed uit kan oefenen op de kwaliteit en representativiteit van de middelen, zonder daar veel tijd aan kwijt te zijn. Echter zijn er geen toolkits ontwikkeld voor Afvalwater en Drinkwater.

Team Marketing

Marketing is voor projectleiders buiten de sector KMR een relatief onbekende speler. Met Team Communicatie hebben zij eigenlijk altijd al wel ervaring, of deze ervaring nu negatief of positief is; met Team Marketing vaak nog niet. Voordat Team Marketing kan aanschuiven bij projecten binnen Waternet zal het team zichzelf dus eerst moeten 'verkopen' aan projectleiders. Projectleiders zijn immers eindverantwoordelijk voor het gehele project inclusief communicatie, en zij zijn degene die op dit moment beslissen welke partijen bij een project betrokken moeten worden.

Constatering 6:

Doordat Team Communicatie in sommige delen van de organisatie geen goede reputatie heeft en Team Marketing voor de meeste projectleiders een onbekende speler is, wordt het vormen van de horizontale coördinatiemechanismen die nodig zijn voor het invullen van de regierol bij communicatie met bewoners en betrokkenen vanuit projecten bemoeilijkt.

4. Er is geen formele taakverdeling voor communicatie met bewoners en betrokkenen vanuit projecten

Uit de resultaten blijkt dat in de huidige situatie communicatietaken die duidelijk afgebakend kunnen worden bij meerdere partijen worden belegd worden, afhankelijk van de voorkeuren van projectleiders.

Het primaire gevolg van de huidige praktijk zonder formele taakverdeling is dat de partijen met een bepaalde expertise niet altijd op de passende plek in het proces worden ingezet of te laat worden ingehaakt. Voor Team Marketing en Team Communicatie betekent dit dat zij hun taken voor een deel van de communicatie door Waternet niet goed kunnen uitvoeren.

Projectleiders

Projectleiders weten vaak niet waar ze het beste met hun communicatievraag terecht kunnen. Ze blijken soms op het verkeerde moment aan te kloppen bij de verkeerde partij. Dit blijkt vooral uit het interview met een van de medewerkers van Team Communicatie die zich voornamelijk bezighoudt met communicatie met bewoners en betrokkenen vanuit projecten. Projectleiders hebben vaak zelf al een communicatieplan bedacht en kloppen bij Team Communicatie aan voor de creatie van de communicatiemiddelen. Team Communicatie zegt dan al snel 'nee' omdat ze liever geen middelen willen creëren (want dit valt niet onder de adviestaak), terwijl het POB de opdracht wel met beide handen aanpakt. De projectleiders van Afvalwater en Drinkwater hebben vaak geen kennis van of ervaring met de diensten die het POB biedt. Daarnaast zijn er flinke verschillen in handelswijze tussen deze projectleiders als het op communicatie aankomt. Dit geeft risico's voor wat betreft de representativiteit, consistentie en begrijpelijkheid van de communicatie-uitingen.

Het Project Ondersteunend Bureau (POB)

Naast Team Marketing en Team Communicatie blijkt ook het POB een belangrijke communicatietaak te vervullen voor projecten die door TOP worden uitgevoerd. Hierbij gaat het in de regel om projecten die vanuit de sector Watersysteem worden gepland. Uit gesprekken met medewerkers van het POB blijkt dat het POB daarnaast binnen Waternet aan populariteit wint. Ondertussen maken ook enkele projectleiders uit de sectoren Afvalwater en Drinkwater gebruik van de diensten van het POB. Waar Team Communicatie vaak 'nee' moet verkopen omdat zij geen capaciteit hebben om meer ondersteuning te bieden, heeft het POB juist een 'hands-on' mentaliteit en pakt alle taken op nodig zijn om een klus te klaren – óók als dit taken zijn volgens de formele taakomschrijvingen bij Team Communicatie liggen.

Omgevingsmanagers

Een andere partij die bij communicatie met bewoners en betrokkenen vanuit projecten betrokken kan worden is de omgevingsmanager. Een omgevingsmanager bekijkt welke omgevingsfactoren en stakeholders in de omgeving in aanraken zullen komen met het project en zet daarvoor strategieën uit. Meedenken met de communicatiestrategie is een onderdeel van deze taak. Omgevingsmanagers worden binnen Waternet enkel op de grootste en meest impactvolle projecten ingezet. Medewerkers van Team Communicatie die communicatie met bewoners en betrokkenen vanuit projecten ondersteunen krijgen op het moment van schrijven een cursus omgevingsmanagement zodat zij bij het geven van communicatieadvies beter op de omgeving kunnen inspelen.

Constatering 7:

Doordat er geen duidelijke taakverdeling is en rollen niet duidelijk afgebakend zijn weten projectleiders niet altijd waar zij met hun vraag terecht kunnen en worden partijen met een bepaalde expertise niet altijd op de passende plek in het proces ingezet. Projectleiders moeten nu zelf het initiatief nemen om andere partijen bij de communicatie met bewoners en betrokkenen vanuit projecten te betrekken. De horizontale coördinatiemechanismen die geïntegreerde communicatie mogelijk moeten maken zijn niet aanwezig.

Verbanden tussen de problemen en de gevolgen

Nu bekend is welk van de 7-8 problemen fundamentele problemen zijn kan in beeld gebracht worden hoe de verschillende problemen samenhangen. Zie Figuur 16.



Figuur 16. Overzicht van problemen, oorzaken en gevolgen in de praktijk van communicatie met bewoners en betrokkenen vanuit projecten binnen Waternet.

In dit diagram worden de verbanden tussen de geconstateerde verschijnselen aangegeven door pijlen. De meest fundamentele problemen zijn onderin weergegeven. Problemen in **rood** zijn fundamentele problemen die vooral systeemtechnisch van aard zijn. Problemen in het **groen** zijn fundamentele problemen die vooral organisatorisch van aard zijn. Uit deze fundamentele problemen volgen andere problemen die ertoe leiden dat Team Marketing en Team Communicatie over het algemeen geen regie (kunnen) voeren op de communicatie met bewoners en betrokkenen vanuit projecten. Deze zijn één niveau hoger weergegeven. Het gevolg van het ontbreken van deze regie en het niet consistent archiveren van uitingen is dat de doelen van Team Marketing en Team Communicatie niet goed bereikt kunnen worden (weer één niveau hoger). Dit leidt uiteindelijk tot slechtere dienstverlening, slechtere reputatie en een lagere legitimiteit en minder draagvlak voor de werkzaamheden van Waternet (hoogste niveau).

H6. CONCLUSIE EN DISCUSSIE

In dit hoofdstuk wordt de onderzoeksvraag beantwoord en worden de toegevoegde waarde en de validiteit van het onderzoek bediscussieerd.

6.1. Conclusie

De hoofdvraag van dit onderzoek was:

Wat is de huidige praktijk van externe communicatie van Waternet, welke problemen kunnen daarin aangewezen worden en hoe kan de afdeling Marketing & Communicatie hier regie over voeren om haar doelen te kunnen bereiken?

Deze vraag bestaat uit drie delen en wordt dan ook in drie delen beantwoord.

Antwoord op het eerste deel van de onderzoeksvraag

Wat is de huidige praktijk van externe communicatie van Waternet?

De afdeling Marketing & Communicatie van Waternet heeft door hun nauwe betrokkenheid bij de sector KMR (Klant, Markt en Relaties) regie over het grootste deel van de externe communicatie. In deze sector zijn namelijk de afdelingen gehuisvest die de heffing van de Waterschapsbelasting en de facturatie van het door Waternet geleverde drinkwater verzorgen, wat tot miljoenen communicatie-uitingen per jaar leidt. Ook bepaalde standaardwerkzaamheden, zoals het verhelpen van storingen en het plaatsen van watermeters worden van uit deze sector aangestuurd. De afdeling Marketing & Communicatie werkt samen met andere partijen hard aan het leveren van één geïntegreerde dienstverlening, waar geïntegreerde communicatie een onderdeel van is.

Buiten de sector KMR zijn nog vier sectoren die extern communiceren: Afvalwater, Drinkwater, Watersysteem en TOP (Techniek, Onderzoek en Projecten). Deze sectoren communiceren voornamelijk met klanten vanuit projecten, waarbij werkzaamheden in de openbare of private ruimte uitgevoerd worden. Het gaat dus om communicatie met bewoners en betrokkenen. Projectleiders zijn de spin in het web en eindverantwoordelijk voor het verloop van het project inclusief communicatie.

De afdeling Marketing & Communicatie wordt in de sectoren Afvalwater en Drinkwater slechts incidenteel bij de communicatie met bewoners en betrokkenen vanuit projecten betrokken. 90-95% van de communicatie geschiedt door het betreffende stadsdeel van Amsterdam, de rest wordt door de projectteams zelf uitgevoerd. Er wordt voornamelijk door middel van bewonersbrieven gecommuniceerd.

Bij de communicatie met bewoners en betrokkenen vanuit projecten door de sectoren Watersysteem en TOP wordt de afdeling Marketing & Communicatie in beperkte mate betrokken. Projectleiders die watergebiedsplannen, dijkverbeteringen, baggerwerkzaamheden of werkzaamheden aan bruggen en sluizen aansturen weten Team Communicatie vaak wel te vinden voor advies bij het communicatieplan van het project of voor het schrijven van teksten voor de communicatie-uitingen. Voor deze werkzaamheden zijn door Team Communicatie ook pakketten met standaardteksten samengesteld, zogenaamde 'toolkits'. De secretariële werkzaamheden rond externe communicatie en de logistiek van het verzenden en bezorgen van communicatie-uitingen wordt binnen deze sectoren meestal verzorgd door het POB (Project Ondersteunend Bureau).

Antwoord op het tweede deel van de onderzoeksvraag

Welke problemen kunnen daarin aangewezen worden?

De incidentele of beperkte betrokkenheid van de afdeling Marketing & Communicatie bij de externe communicatieprocessen van de sectoren Afvalwater, Drinkwater, Watersysteem en TOP betekent dat de afdeling de door haar gestelde doelen niet kan waarmaken. De beperkte betrokkenheid heeft de volgende problematische gevolgen:

- Er wordt slechts in beperkte mate toegezien op de representativiteit, consistentie, éénzijdigheid en begrijpelijkheid van de communicatie-uitingen. Deze problemen uiten zich bij de sectoren Afvalwater en Drinkwater in brieven die bijzonder slecht scoren op begrijpelijkheid en representativiteit. Voor deze communicatie is ook geen toolkit van Team Communicatie beschikbaar. Bij de sector Watersysteem scoren de communicatiemiddelen beter op begrijpelijkheid omdat er gebruik gemaakt wordt van toolkits van Team Communicatie. Een uitzondering is de communicatie rond baggerwerkzaamheden, waarbij gebruik gemaakt wordt van een verouderde toolkit. Deze scoren slecht op begrijpelijkheid. Voor alle toolkits geldt dat de representativiteit van de teksten vaak onvoldoende is omdat het nut van de taken van Waternet vaak niet wordt benoemd.
- Er wordt geen klantcontactmanagement toegepast. Bij het verzenden van uitingen wordt niet afgestemd met de rest van de organisatie en uitingen worden meestal niet gepersonaliseerd, zelfs niet met naam en adresgegevens.
- De effectiviteit van de communicatie niet wordt onderzocht, waardoor niet bekend is in hoeverre de communicatie met bewoners en betrokkenen succesvol is en of bijvoorbeeld begrip en draagkracht voor de activiteiten van Waternet gecreëerd worden.

Daarnaast zijn er problemen die niet veroorzaakt worden door de beperkte betrokkenheid van de afdeling Marketing & Communicatie, maar door meer technische oorzaken. Dit zijn:

- Klant informatie is voor projectmedewerkers slechts beperkt beschikbaar, waardoor externe communicatie-uitingen meestal niet gepersonaliseerd kunnen worden en meestal niet gearchiveerd kunnen worden.
- Doordat externe communicatie-uitingen van projecten meestal niet gearchiveerd worden is er sprake van een onvolledig klantbeeld.
- Het onvolledige klantbeeld bemoeilijkt goede klantenservice en individueel klantcontactmanagement.

Antwoord op het derde deel van de onderzoeksvraag

Hoe kan de afdeling Marketing & Communicatie hier regie over voeren om haar doelen te kunnen bereiken?

Naast de hierboven genoemde problemen zijn er nog andere problemen geïdentificeerd die niet veroorzaakt worden door de beperkte betrokkenheid van de afdeling Marketing & Communicatie, maar er wel mee samenhangen doordat zij de gewenste mate van regie door Marketing & Communicatie juist onmogelijk maken. Ook leiden zij tot de problemen die hierboven reeds benoemd zijn. Dit zijn **fundamentele** problemen die eerst opgelost moeten worden vooraleer de afdeling Marketing & Communicatie ook regie kan verkrijgen over de communicatie met bewoners en betrokkenen vanuit projecten van Waternet.

Om regie te kunnen voeren op alle externe communicatie met klanten en om haar wensen te kunnen realiseren en zo haar doelen te kunnen bereiken moet de afdeling Marketing & Communicatie de volgende problemen aanpakken:

1. Er is geen centrale projectplanning of projectplanningen zijn niet inzichtelijk voor de afdeling Marketing & Communicatie.
2. Er is geen centrale database met klant informatie, of klant informatie is niet algemeen inzichtelijk.

3. Er is geen formele taakverdeling voor communicatie met bewoners en betrokkenen vanuit projecten.
4. De reputatie van Team Communicatie kan beter en de bekendheid van Team Marketing is onvoldoende.

Aanbevelingen

De volgende aanbevelingen worden meegegeven aan de afdeling Marketing & Communicatie om deze problemen aan te pakken:

1. Verkrijg toegang tot de projectmanagementsystemen die binnen de organisatie gebruikt worden en sluit aan bij de uitrol van Principal Toolbox. Dit is het projectmanagementsysteem dat gebruikt wordt bij projecten die door TOP worden uitgevoerd.
2. Werk aan het beschikbaar maken van klantinformatie in één systeem dat gekoppeld is aan basisregistraties. Gebruik deze klantinformatie om iedere communicatie-uiting te personaliseren (al is het maar op naam en adres) en leg de uiting vast in een archiefsysteem dat voor de hele organisatie toegankelijk is.
3. Maak een duidelijke taakverdeling voor communicatie met bewoners en betrokkenen vanuit projecten, specificeer de rollen van de betrokken partijen en leg deze formeel vast.
4. Promoot het nut van de taken van Team Communicatie waar dat nodig is en ondersteun de regiewensen van beide teams met een mandaat van hogherhand.

Daarnaast worden er ook nog een aantal kleinere aanbevelingen gedaan:

Toolkits

- Maak een toolkit voor leidingwerken en promoot het gebruik hiervan onder de projectleiders van Afvalwater en Drinkwater.
- Herschrijf de toolkit 'baggeren' naar taalniveau B1.
- Implementeer de toolkits als standaard sjablonen in Office
- Verbeter de toolkits van dijkprojecten met uitingen voor tussentijdse statusupdates.

Representativiteit van de inhoud verhogen

Voorzie **elke** tekst van een zin waarin het nut van de taken van Waternet worden benoemd. Daardoor wordt gebouwd aan begrip en draagkracht voor de activiteiten van Waternet

Prioriteer projectcommunicatie

Bij Team Communicatie zou voldoende capaciteit moeten worden gemaakt om elk project van advies en helpende hand bij het creëren van middelen te kunnen voorzien.

Sluit aan bij de personalisatie van online dienstverlening

Er lopen initiatieven om de online dienstverlening op de individuele bezoeker af te stemmen op basis van unieke kenmerken van de bezoeker. Deze initiatieven kunnen gebruik maken van dezelfde projectsystemen met inzage door de afdeling Marketing & Communicatie en dezelfde gekoppelde klantinformatiesystemen die

Communicatie door stadsdelen

Het is van belang dat Waternet ook correct gerepresenteerd wordt in de communicatie door de Stadsdelen. Maak afspraken om dit te waarborgen.

Contactvoorkeur

Vraag bij onderzoeken van de effectiviteit van communicatie ook mensen naar hun voorkeur voor beschikbare kanalen (post, e-mail, sms). Leg deze voorkeur centraal vast zodat de hele organisatie hier gebruik van kan maken.

Door de aanbevelingen op te volgen is de verwachting dat de afdeling Marketing & Communicatie meer regie kan verkrijgen over de communicatie met bewoners en betrokkenen vanuit projecten van Waternet. De aanbevelingen worden in deel 7. Aanbevelingen uitgebreid toegelicht.

6.2. Discussie

In dit onderzoek is de communicatieve praktijk in een overheidsorganisatie omschreven, zijn problemen geïdentificeerd en zijn op basis van inzichten uit de praktijk en de literatuur aanbevelingen gedaan om deze problemen op te lossen. Het onderzoek is uitgevoerd als een casestudy; daarbij is één afgebakend systeem op meerdere manieren bestudeerd om tot een beschrijvend resultaat te komen. Terugblikkend kan gesteld worden dat de gekozen aanpak goed gewerkt heeft. De onderzoeksvraag kon naar tevredenheid beantwoord worden en er konden duidelijke aanbevelingen aan de organisatie gedaan worden. Ook kon het onderzoek binnen het bredere kader van geïntegreerde marketingcommunicatie binnen overheidsorganisaties geplaatst worden. Het feit dat het onderzoek als een casestudy heeft uitgevoerd heeft wel gevolgen voor de generaliseerbaarheid van het resultaten. Daarnaast kende het onderzoek enkele beperkingen met gevolgen voor de validiteit van het onderzoek. Deze punten worden hieronder toegelicht.

Generaliseerbaarheid en toegevoegde waarde van het onderzoek

Kwalitatief onderzoek is inductief; in de uit de praktijk verzamelde bevindingen worden patronen geïdentificeerd met als resultaat een model van de werkelijkheid. Het is de vraag in hoeverre zo'n model van toepassing is op andere praktijksituaties, of in andere woorden: op andere organisaties dan Waternet.

Specifiek bij casestudies kan de vraag gesteld worden in hoeverre de resultaten van het onderzoek van toepassing zijn buiten de grenzen van het onderzochte (Bryman, 2008) Bij Waternet is deze vraag extra prangend omdat Waternet, naar eigen zeggen, een unieke organisatie is omdat zij het enige waterbedrijf zijn dat zo'n grote verscheidenheid aan verschillende taken uitvoert. Daardoor is Waternet als organisatie in functioneel opzicht waarschijnlijk bovengemiddeld gefragmenteerd, wat de generaliseerbaarheid van de resultaten beperkt.

Desondanks geven de resultaten van dit onderzoek toch een indicatie van de problemen die kunnen voortkomen uit de situatie waarin een marketing- en communicatieafdeling slechts in beperkte mate grip heeft op de verschillende communicatieve processen in een organisatie. Het ontbreken van een geïntegreerde communicatiepraktijk binnen Waternet leidt immers tot verschillende problemen voor de reputatie en legitimiteit van Waternet. Daarmee geven de resultaten van die onderzoek een praktijkargument voor de toegevoegde waarde van geïntegreerde marketingcommunicatie bij overheidsorganisaties. Daarbij draagt het onderzoek bij aan de literatuur die het belang van geïntegreerde marketingcommunicatie onderstreept.

Beperkingen en validiteit van het onderzoek

Het onderzoek kende enkele beperkingen die mogelijk gevolgen hebben voor de validiteit van de resultaten.

Ten eerste was de tijd voor het onderzoek beperkt. De tijd van de onderzoeker moest verdeeld worden over het vervullen van stageverplichtingen en het werken aan het onderzoek. Gezien de grootte van de organisatie en de functionele fragmentatie van de organisatie zou meer tijd de volledigheid van de bevindingen ten goede zijn gekomen.

Een tweede beperking was het gebrek aan ervaring van de onderzoeker bij kwalitatief onderzoek. Het verzamelen van de bevindingen verliep daardoor niet altijd even gestructureerd. Zo was het wellicht beter geweest om bij het afnemen van de interviews altijd hetzelfde schema aan te houden en was het wellicht verstandig geweest om de gesprekken toch op te nemen. Hierbij speelde echter wel het tijdsgebrek weer een rol.

Opnemen, transcriberen en coderen van interviews is bijzonder tijdrovend. De gehanteerde methode was juist tijdbesparend waardoor meer interviews en gesprekken gehouden konden worden.

Een derde beperking was het beperkte 'mandaat' van de onderzoeker. Als stagestudent en 'nieuweling' kon de onderzoeker niet hetzelfde gewicht in de schaal leggen als een onderzoeksbureau of een bekende figuur binnen de organisatie. Wel was er het voordeel van een frisse, onafhankelijke blik op de communicatieve praktijk.

Praktische toepasbaarheid

Dit onderzoek is tot stand gekomen vanuit een vraag van de afdeling Marketing & Communicatie van Waternet. Zij wilden weten hoe zij meer regie konden krijgen over de communicatie met klanten van Waternet. Deze vraag kon naar tevredenheid beantwoord worden. De inzichten uit het theoretisch kader geven de afdeling overtuigende argumenten voor haar wens om meer regie te nemen. Uit de inzichten uit de evaluatie van de resultaten blijken duidelijk de gevolgen van het huidige gebrek aan regie over bepaalde communicatieprocessen. De aanbevelingen vormen ten slotte een leidraad voor het verkrijgen van de gewenste regie. Dit is de praktische toepasbaarheid van het onderzoek.

H7. AANBEVELINGEN

In dit deel worden de aanbevelingen voor het oplossen van de vier fundamentele problemen verder toegelicht. Als deze worden aangepakt, dan heeft de afdeling Marketing & Communicatie meer regie over de communicatie van alle projecten binnen Waternet. Daarnaast worden ook enkele kleinere actiepunten meegegeven. Met deze actiepunten kan snel en eenvoudig een flinke verbetering gerealiseerd worden.

In Tabel 11 worden de fundamentele problemen en de aanbevelingen nog eens naast elkaar gezet.

Tabel 11.
Fundamentele problemen en aanbevelingen om deze aan te grijpen

| Fundamenteel probleem | Aanbeveling |
|--|---|
| 1. Er is geen centrale projectplanning of projectplanningen zijn niet inzichtelijk voor de afdeling Marketing & Communicatie. | 1. Verkrijg toegang tot de projectmanagementsystemen die binnen de organisatie gebruikt worden en sluit aan bij de uitrol van Principal Toolbox. |
| 2. Er is geen centrale database met klantinformatie, of klantinformatie is niet algemeen inzichtelijk. Daardoor kunnen uitingen niet gepersonaliseerd en niet gearchiveerd worden. | 2. Werk aan het beschikbaar maken van klantinformatie in één systeem dat gekoppeld is aan basisregistraties. Gebruik deze klantinformatie om iedere communicatie-uiting te personaliseren (al is het maar op naam en adres) en leg de uiting vast in een archiefsysteem dat voor de hele organisatie toegankelijk is. |
| 3. Er is geen formele taakverdeling voor communicatie met bewoners en betrokkenen vanuit projecten. | 3. Maak een duidelijke taakverdeling voor communicatie met bewoners en betrokkenen vanuit projecten, specificeer de rollen van de betrokken partijen en leg deze formeel vast. |
| 4. De reputatie van Team Communicatie kan beter en de bekendheid van Team Marketing is onvoldoende. | 4. Promoot het nut van de taken van Team Communicatie waar dat nodig is en ondersteun de regiewensen beide teams met een mandaat van hogerhand. |

De aanbevelingen voor het oplossen van de vier fundamentele problemen worden nu verder toegelicht.

7.1 Adviezen voor de fundamentele problemen

Advies 1: Verkrijg toegang tot de projectmanagementsystemen.

| Probleem | Aanbeveling |
|--|---|
| Er is geen centrale projectplanning of projectplanningen zijn niet inzichtelijk voor de afdeling Marketing & Communicatie. | Verkrijg toegang tot de projectmanagementsystemen die binnen de organisatie gebruikt worden en sluit aan bij de uitrol van Principal Toolbox. |

Team Marketing vanaf het begin van projecten (de planningsfase) betrokken worden. Daarvoor is het noodzakelijk dat deze rol formeel vastgelegd wordt en dat enkele technische aspecten gerealiseerd worden.

Om vanaf het begin van het traject bij projecten betrokken te worden moet Marketing inzage hebben in de projectplanning. Projecten worden op dit moment financieel geadmistreerd in AllSolutions terwijl de planning plaatsvindt in meerdere andere systemen. Bij dijkprojecten en projecten van TOP werkt men echter met *Principal Toolbox*, een nieuw Project Managementsysteem dat goed bevalt. Men is voornemens om

deze projectmanagementoplossing ook voor andere projecten binnen Waternet te gaan gebruiken.

Het advies is om in te haken op de uitrol van Principal Toolbox binnen Waternet en zo mogelijk ook inzage te verkrijgen in de andere projectmanagementsystemen. Afdeling Marketing & Communicatie heeft dan volledige inzage in alle lopende projecten en de planning daarvan. De afdeling hoeft dan niet te wachten tot een projectleider met hen contact opneemt, maar kan ook zelf het initiatief nemen. Zo houden beide partijen elkaar scherp.

Te verwachten resultaten:

Inzage in projectenplanningen maakt klantcontactmanagement op projectniveau mogelijk. Verder maakt dit het inplannen van onderzoek naar het effect van de communicatie met bewoners en betrokkenen vanuit projecten mogelijk.

Advies 2: Werk aan het beschikbaar maken van klantorganisatie voor de hele organisatie, zodat uitingen gepersonaliseerd en vastgelegd kunnen worden.

| Probleem | Aanbeveling |
|---|--|
| Er is geen centrale database met klantinformatie, of klantinformatie is niet algemeen inzichtelijk. Daardoor kunnen uitingen niet gepersonaliseerd en niet gearchiveerd worden. | Werk aan het beschikbaar maken van klantinformatie in één systeem dat gekoppeld is aan basisregistraties. Gebruik deze klantinformatie om iedere communicatie-uiting te personaliseren (al is het maar op naam en adres) en leg de uiting vast in een archiefsysteem dat voor de hele organisatie toegankelijk is. |

Om invulling te geven aan de regierol en daadwerkelijk op het niveau van de individuele klant te werken aan verbetering van de communicatie en dienstverlening, is het noodzakelijk dat uitingen gepersonaliseerd en vastgelegd worden. Daarvoor moeten twee technische uitdagingen opgelost worden.

Klantinformatiesystemen koppelen

Op dit moment komen de klantgegevens die door Team Marketing gebruikt worden uit de databases van Afdeling Belastingen, Afdeling AVI en de klantenservice. Ook zijn er klantgegevens beschikbaar vanuit de database van Mijn Waternet, het online klantportaal van Waternet. De twee genoemde afdelingen werken op dit moment aan een koppeling van hun systemen met de Basisregistratie Personen (BRP). Als dit gerealiseerd is (een systeemtechnische en privacy-technische uitdaging) dan beschikt Team Marketing, in een optimale situatie, over up-to-date klantinformatie op basis waarvan communicatie-uitingen gepersonaliseerd zouden kunnen worden.

Het is mogelijk dat er toch nog meerdere systemen naast elkaar gebruikt worden. Dit hoeft in principe geen probleem te zijn, zolang deze maar inzichtelijk zijn voor Team Marketing en gekoppeld kunnen worden aan een centraal *Customer Relations Management* (CRM) platform dat Team Marketing wil gaan gebruiken.

Een archiefsysteem kiezen

Het is zaak dat alle uitingen vastgelegd gaan worden in een digitaal archief, zodat een volledig digitaal klantbeeld ontstaat. De voordelen hiervan zijn legio. Om dit te realiseren moet Team Marketing het initiatief nemen voor de overgang naar een geschikt *Document Management System* dat voor het vastleggen van de uitingen gebruikt kan worden. Op dit moment wordt hiervoor bij sommige afdelingen of teams het Corsa systeem gebruikt. De meningen over dit systeem zijn echter bijna zonder uitzondering negatief. Daarom moet gezocht worden naar een modern systeem dat snel werkt en grote hoeveelheden

data aankan. Vanzelfsprekend moeten de huidige gegevens in Corsa in het nieuwe systeem overgezet kunnen worden.

Te verwachten resultaten:

Een digitaal archief met alle uitingen en inbound contacten is een krachtige tool voor Klantenservice, omgevingsmanagers en klachtbehandelaren. Maar vooral ook voor Team Marketing zelf: het maakt namelijk klantcontactmanagement op het niveau van de individuele klant op basis van het historisch klantbeeld mogelijk.

Advies 3: Promoot het nut van de taken van Team Communicatie en de voordelen van meer regie samen met Team Marketing.

| Probleem | Aanbeveling |
|--|---|
| De reputatie van Team Communicatie kan beter en de bekendheid van Team Marketing is onvoldoende. | Promoot het nut van de taken van Team Communicatie waar dat nodig is en ondersteun de regiewensen van Team Marketing met een mandaat van hogerhand. |

Om de verbeterde taakverdeling mogelijk te maken is het noodzakelijk dat Team Marketing en Team Communicatie zich voor wat betreft hun rol 'juist in de markt zetten' bij projectleiders. Projectleiders zijn immers de spin in het web van projecten binnen Waternet. Team Communicatie wordt nu vaak gezien als niet behulpzaam omdat zij vaak door gebrek aan mankracht en door afbakening van hun rol vaak 'nee' hebben moeten verkopen. Daarnaast wordt ervaren dat zij niet voldoende ondersteuning bieden bij het uitvoeren van logistieke taken, terwijl dit niet hun taak is. Door het nut van de taken duidelijk te promoten en deze tegelijk ook af te bakenen kan veel gewonnen worden. Team Marketing is een onbekende speler en moet projectleiders zien te overtuigen van hun toegevoegde waarde bij communicatie met bewoners en betrokkenen vanuit projecten. Dit zouden zij kunnen doen door te beginnen met enkele 'pilots': projecten waarbij geïntegreerde marketingcommunicatie toegepast wordt en die als illustratief voorbeeld voor het bestuur en voor projectleiders kunnen dienen.

Mandaat van hogerhand

Hoewel de afdeling Marketing & Communicatie goede redenen heeft voor voeren van meer regie over communicatie met bewoners en betrokkenen vanuit projecten is het de verwachting dat zij op weerstand zullen stuiten. Mogelijk moet de afdeling en in het bijzonder Team Marketing een mandaat van hogerhand inwinnen voor zijn plannen zodat ze hun aanspraak op de regierol kracht kunnen bijzetten. De afdeling Marketing & Communicatie bevindt zich immers in de hiërarchie van de organisatie niet boven de projectleiders, maar op gelijke hoogte. Een mandaat is een middel om ondanks gelijke rang toch de leiding te nemen als het op de inrichting van communicatietaken aankomt.

Te verwachten resultaten:

Door te weren aan de reputatie van Team Communicatie en de bekendheid van Team Marketing en door de toegevoegde waarde van regie te illustreren en kracht bij te zetten door middel van een mandaat, kan de afdeling Marketing & Communicatie nauwer betrokken worden bij communicatie met bewoners en betrokkenen vanuit projecten.

Advies 4: Maak een duidelijke taakverdeling voor communicatie met bewoners en betrokkenen vanuit projecten en leg deze formeel vast.

| Probleem | Aanbeveling |
|--|---|
| Er is geen formele taakverdeling voor communicatie met bewoners en betrokkenen vanuit projecten. | Maak een duidelijke taakverdeling voor communicatie met bewoners en betrokkenen vanuit projecten, specificeer de rollen van de betrokken partijen en leg deze formeel vast. |

Er is geconstateerd dat de partij met de passende expertise niet altijd op de juiste plek in het proces ingezet wordt of te laat wordt ingeschakeld door de projectleider. Om dit te ondervangen is een verbeterd voorschrift voor het proces van communicatie met bewoners en betrokkenen vanuit projecten nodig met daarin het volgende:

- Een duidelijke omschrijving van de taken die voor goede communicatie met bewoners en betrokkenen vanuit projecten uitgevoerd moeten worden, onderverdeeld in duidelijke stappen
- Een duidelijke omschrijving en afbakening van de rollen van de betrokken partijen
- Een toewijzing van deze rollen aan de benoemde stappen.

Voorstel

Er wordt een voorstel gedaan voor een taakverdeling voor communicatie met bewoners en betrokkenen vanuit projecten waarbij de partijen aan die taken worden toegewezen waarvoor zij competent zijn. De omschrijving van de stappen en taken is dezelfde als die in hoofdstuk 5.2 aan de orde is gekomen:

1. Omgevingsanalyse en opstellen communicatieplan
2. Creatie van communicatiemiddelen
3. Administratieve en secretariële ondersteuning
4. Verzending en publicatie van de uitingen
5. Onderzoek naar de effectiviteit van de communicatie (wens)

Rollen van de partijen

Op basis van de bevindingen uit het onderzoek en dan met name de gesprekken met medewerkers van Team Communicatie en het POB kon bepaald worden hoe de rollen van de verschillende partijen die bij communicatie met bewoners en betrokkenen vanuit projecten betrokken zijn afgebakend zouden moeten worden.

Projectleiders

De projectleider stuurt het project aan en is eindverantwoordelijk. De projectleider schakelt voor de juiste taken de juiste partijen in en is ook verantwoordelijk voor het communicatieplan.

Omgevingsmanagers

Omgevingsmanagers analyseren de omgevingsfactoren van het project, waaronder de informatiebehoefte van de stakeholders.

Team Communicatie

Team Communicatie geeft advies op het gebied van de inzet van de juiste middelen (aansluitend op de omgevingsanalyse) en ziet erop toe dat uitingen consistent en representatief zijn (onder andere middels het borgen van de huisstijl), dat uitingen éénduidig en begrijpelijk zijn (lieft geschreven op B1 taalniveau) en dat er voldoende standaardmiddelen beschikbaar zijn. Indien er een maatwerk communicatiemiddel gemaakt moet worden dan heeft Team Communicatie het laatste woord. Tenslotte verzorgt Team Communicatie de publicatie van relevante informatie op de projectensite en indien van toepassing op waternet.nl.

Team Marketing

Team marketing denkt na over klantcontactmanagement op drie niveaus: op het niveau van de verzendplanning van het project, op het niveau van personalisatie van uitingen en op het niveau van het individuele verzendmoment van een uiting. Daarnaast adviseert Team Marketing samen met Team Communicatie over de inzet van innovatieve middelen. Ten slotte onderzoeken zij als standaard onderdeel van het proces de effectiviteit van de communicatie.

Project Ondersteunend Bureau

Het POB verzorgt de administratieve taken zoals het klaarmaken van de uitingen voor verzending, het adresseren van uitingen en het vastleggen van de uitingen in een archiefsysteem. Daarnaast verzorgen zij de logistieke taken zoals het drukken, verzenden en bezorgen van de uitingen, of ze besteden dit uit.

Voorgestelde taakverdeling voor communicatie met bewoners en betrokkenen vanuit projecten

| Stap 1: Omgevingsanalyse en opstellen communicatieplan, KCM | | |
|---|--|--|
| Resultaat of product: | Communicatieplan dat is afgestemd op de omgeving en de stakeholders. Bevat een planning met contactmomenten en een specificatie van de benodigde middelen. Marketing denkt na over passende opties voor onderzoek naar de effectiviteit van communicatie en over klantcontactmanagement op het niveau van de planning van verzendmomenten. | |
| Betrokken partijen: | ✓ Projectleider en senior projectmedewerkers ✓ Omgevingsmanagers (indien van toepassing, bij grotere projecten) ✓ Team Communicatie ✓ Team Marketing | |
| Rolverdeling: | Omgevings- en stakeholderanalyse: | Omgevingsmanagers. Bij kleinere projecten zonder omgevingsmanager: Team Communicatie |
| | Advies en vaststellen benodigde middelen: | Team Communicatie |
| | Planning contactmomenten en KTO: | Team Marketing |
| | Opleveren communicatieplan: | Projectleider en senior projectmedewerkers |

| Stap 2: Creatie van communicatiemiddelen | | |
|--|--|--|
| Resultaat of product: | Een pakket communicatiemiddelen dat aansluit op het communicatieplan. Teksten zijn inhoudelijk correct maar toch begrijpelijk geschreven op B1 niveau. De middelen zijn consistent en representeren Waternet. Daarnaast zijn zij éénduidig en begrijpelijk geschreven. | |
| Betrokken partijen: | ✓ Projectleider en senior projectmedewerkers ✓ Omgevingsmanagers (indien van toepassing, bij grotere projecten) ✓ Team Communicatie | |
| Taken en rolverdeling: | Technische informatie over de uitvoering: | Projectleiders en senior projectmedewerkers |
| | Voorzet voor content: | Projectleiders en senior projectmedewerkers of Omgevingsmanagers |
| | Redigeren van content: | Team Communicatie |
| | Creatie van standaardmiddelen: | Team Communicatie (deze taak valt niet per se onder dit specifieke project, maar voor alle projecten van hetzelfde type) |
| | Creatie van website content | Team Communicatie – website team |

| Stap 3: Administratieve ondersteuning, middelen klaarmaken voor verzenden, KCM | | |
|--|---|--|
| Resultaat of product: | De middelen worden klaargemaakt voor verzending: Team Marketing levert input voor klantcontactmanagement op het niveau van individuele uitingen. Brieven zijn geadresseerd en gedrukt. De ontvangers van e-mails zijn bekend. Teksten voor advertenties zijn correct opgemaakt. Content voor de website staat klaar voor publicatie. De juiste informatie is beschikbaar voor de projectensite. | |
| Betrokken partijen: | ✓ Projectleider en senior projectmedewerkers ✓ Team Marketing | |

| | | |
|--------------------------------|--|------------------------------|
| √ Project Ondersteunend Bureau | | |
| Taken en rolverdeling: | Aanleveren persoons- en contactgegevens: | Team Marketing |
| | Middelen omzetten naar individuele en indien mogelijk persoonlijke uitingen: | Project Ondersteunend Bureau |
| | Planning leveren voor projectensite: | Team Communicatie |

| | | |
|---|---|----------------------------------|
| Stap 4: Verzending en publicatie van uitingen, KCM | | |
| Resultaat of product: | De gepersonaliseerde brieven, e-mails of andere uitingen worden bezorgd bij de ontvanger. De advertenties en content voor de website worden geplaatst. De gepersonaliseerde uitingen worden op klantnummer gearchiveerd. Daarbij wordt rekening gehouden met de eventuele verzendplanning zoals die door Team Marketing in het kader van klantcontactmanagement is opgesteld. | |
| Betrokken partijen: | √ Project Ondersteunend Bureau √ Team Marketing √ Team Communicatie (content team) | |
| Taken en rolverdeling: | Drukken, verzenden en bezorgen van uitingen: | Project Ondersteunend Bureau |
| | Publicatie van advertenties | Project Ondersteunend Bureau |
| | Projectensite updaten: | Team Communicatie |
| | Content op website plaatsen: | Team Communicatie - website team |
| | Eventueel regisseren van verzendplanning | Team Marketing |

| | | |
|--|--|----------------|
| Stap 5: Onderzoek naar effectiviteit van communicatie | | |
| Resultaat of product: | Een beeld van de klanttevredenheid over de communicatie en een beeld over hoe deze (verder) verbeterd zou kunnen worden. Deze resultaten worden als feedback over het gehele proces gedeeld met alle betrokken partijen. | |
| Betrokken partijen: | √ Team Marketing | |
| Taken en rolverdeling: | Verzenden van surveys: | Team Marketing |
| | Analyse van reacties: | Team Marketing |
| | Terugkoppeling naar betrokken partijen: | Team Marketing |

Te verwachten resultaten:

In bovenstaand voorstel wordt Team Marketing bij vier van de vijf stappen betrokken en kan het team op effectieve en nuttige wijze meer regie voeren over de communicatie met bewoners en betrokkenen vanuit projecten. Daarnaast borgt dit voorstel ook de betrokken van Team Communicatie, waardoor het team beter kan toezien op representativiteit, consistentie, éénduidigheid en begrijpelijkheid van de communicatie-uitingen, met als voornaamste doel het creëren van begrip en draagvlak voor de werkzaamheden van Waternet. Voor projectleiders is nu duidelijk welke partij bij welke communicatieve taak betrokken dient te worden.

LITERATUUR

- Bosch, A. L. van den, Jong, M. D. de, & Elving, W. J. (2005). How corporate visual identity supports reputation. *Corporate Communications: An International Journal*, 10(2), 108-116.
- Barnett, M. L., Jermier, J. M., & Lafferty, B. A. (2006). Corporate reputation: The definitional landscape. *Corporate reputation review*, 9(1), 26-38.
- Bryman, A. (2008). *Social Research Methods*. New York, Oxford University Press.
- Cornelissen, J. (2004). *Corporate communication: A guide to theory and practice*. Sage.
- Cornelissen, J. (2000). 'Integration' in communication management: Conceptual and methodological considerations. *Journal of Marketing Management*, 16(6), 597-606.
- Cornelissen, J. P., & Elving, W. J. (2003). Managing corporate identity: an integrative framework of dimensions and determinants. *Corporate Communications: An International Journal*, 8(2), 114-120.
- Cresswell, J. W. (2007). *Qualitative inquiry & research design (2nd ed.)*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Daft, R. L., Lengel, R. H. & Trevino, L. K. "Message equivocality, media selection, and manager performance: Implications for information systems." *MIS quarterly* (1987): 355-366.
- Davidse, J. (2015). *Polderen over dijken*. Scriptie voor de MA Communicatie & Organisatie, Utrecht, Universiteit Utrecht.
- Deephouse, D. L., & Suchman, M. (2008). Legitimacy in organizational institutionalism. *The Sage handbook of organizational institutionalism*, 49, 77.
- Dimbleby, R., & Burton, G. (1992). *More than words: An introduction to communication*. Psychology Press.
- Fombrun, C. J. (1996). *Reputation: Realizing Value From the Corporate Image*. Boston: Harvard Business School Press.
- Fombrun, C., & Shanley, M. (1990). What's in a name? Reputation building and corporate strategy. *Academy of management Journal*, 33(2), 233-258.
- Jansen, C. (2013). Taalniveau B1: De Nieuwste Kleren van de Keizer. *Onze Taal*, 82(2), 56-57.
- Gezondheidsraad (2011). Laaggeletterdheid te lijf. *Signalering ethiek en gezondheid*, 2011/1. Den Haag: Centrum voor ethiek en gezondheid.
- Gotsi, M., & Wilson, A. M. (2001). Corporate reputation: seeking a definition. *Corporate Communications: An International Journal*, 6(1), 24-30.
- Gray, E. R., & Balmer, J. M. (1998). Managing corporate image and corporate reputation. *Long range planning*, 31(5), 695-702.

Kent, M. L., Taylor, M., & White, W. J. (2003). The relationship between Web site design and organizational responsiveness to stakeholders. *Public relations review*, 29(1), 63-77.

Kraf, R., Lentz, L., & Pander Maat, H. (2011). Drie Nederlandse instrumenten voor het automatisch voorspellen van begrijpelijkheid-Een klein consumentenonderzoek. *Tijdschrift voor Taalbeheersing*, 33(3), 249-265.

Laing, A. (2003). Marketing in the public sector: Towards a typology of public services. *Marketing Theory*, 3(4), 427-445.

Markwick, N., & Fill, C. (1997). Towards a framework for managing corporate identity. *European Journal of marketing*, 31(5/6), 396-409.

Merriam, S. B., & Tisdell, E. J. (2015). *Qualitative research: A guide to design and implementation*. John Wiley & Sons.

Miller, K. (2014). *Organizational communication: Approaches and processes*. Nelson Education

Mittal, B., & Lassar, W. M. (1996). The role of personalization in service encounters. *Journal of retailing*, 72(1), 95-109.

Monge, Peter R. "The network level of analysis." *Handbook of communication science* (1987): 239-270.

Patel, A. M., Xavier, R. J. & Broom, G. (2005). Toward a model of organizational legitimacy in public relations theory and practice. In *Proceedings International Communication Association Conference*, pages pp. 1-22, New York, USA.

Peters, B. G., & Pierre, J. (1998). Governance without government? Rethinking public administration. *Journal of public administration research and theory*, 8(2), 223-243.

Pickton, D., & Broderick, A. (2001). *Integrated marketing communications*. Harlow: Prentice Hall.

Pieterse, W., Ebbers, W., & Dijk, J. van (2007). Personalization in the public sector: An inventory of organizational and user obstacles towards personalization of electronic services in the public sector. *Government Information Quarterly*, 24(1), 148-164.

Rank, O. N. (2008). Formal structures and informal networks: Structural analysis in organizations. *Scandinavian Journal of Management*, 24(2), 145-161.

Van Riel, C. B., & Balmer, J. M. (1997). Corporate identity: the concept, its measurement and management. *European journal of marketing*, 31(5/6), 340-355.

Van Riel, C. B., & Fombrun, C. J. (2007). *Essentials of corporate communication: Implementing practices for effective reputation management*. Routledge.

Riemer, D. W. I. K., & Totz, C. (2003). The many faces of personalization. In *The Customer Centric Enterprise* (pp. 35-50). Springer Berlin Heidelberg.

Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of management review*, 20(3), 571-610.

Walsh, K. (1994). Marketing and public sector management. *European Journal of Marketing*, 28(3), 63-71.

Wester, F., Peters, V. (2004). *Kwalitatieve Analyse*. Bussum, Uitgeverij Coutinho.

Yin, R. K. (2008). *Case study research: Design and methods (4th ed.)*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Internetbronnen

Rigby, D.K. (2015). *Management Tools 2015: An executive's guide*. Opgehaald op 31 december 2016 op <http://www.bain.com/publications/articles/management-tools-customer-relationship-management.aspx>.



REGIE OVER KLANTCOMMUNICATIE

Bijlagen

BIJLAGEN

INHOUDSOPGAVE

| | |
|--|-----|
| Bijlagen..... | 90 |
| 1. Lijst van contactpersonen | 93 |
| 2. Organisatieschema Waternet..... | 95 |
| Deel 1..... | 95 |
| Deel 2..... | 97 |
| Deel 3..... | 98 |
| 3. Bronbestanden Deelonderzoek 1 Methode 1 (documentanalyse)..... | 99 |
| 3.1. Omschrijvingen van de teams..... | 99 |
| 3.2. Andere documenten | 119 |
| 4. Bronbestanden Deelonderzoek 1 Methode 2..... | 126 |
| 4.1 – Interviewschema | 126 |
| 4.2 – Erik de Vries | 127 |
| 4.3 – Michiel Keesmaat | 130 |
| 4.4 – Harro Treur..... | 133 |
| 4.5 – Bas van Delft | 133 |
| 4.6 – Arjen de Leeuw..... | 134 |
| 4.7 – Els Hekkenberg..... | 135 |
| 4.8 Lilian Berg..... | 136 |
| 4.9 – Lennaert Zonneveld..... | 138 |
| 4.10 – Sandra Nankoe | 140 |
| 4.11 – Marcel Hermanns | 142 |
| 4.12 – Laura van Dijk | 143 |
| 4.13 – Dorien Paans | 145 |
| 4.14 – Nienke Goed..... | 146 |
| 4.15 – Bjorn Tulp..... | 146 |
| 4.16 – Marjolein Hogers | 149 |
| 4.17 – Jesse Stammers..... | 149 |
| 4.18 – Merije Schilder..... | 151 |
| 5. Bronbestanden Deelonderzoek 1 Methode 3..... | 154 |
| 6. Bevindingen Deelonderzoek 1 (voor gebruik door onderzoeker) | 172 |
| Afvalwater en Drinkwater | 172 |
| Resultaten: De communicatie door Afvalwater en Drinkwater | 176 |
| Communicatie op projectniveau..... | 177 |
| Communicatie bij procesmatige werkzaamheden | 181 |
| Watersysteem en TOP..... | 183 |

| | |
|---|-----|
| 3.2.2. Sector Afvalwater en sector Drinkwater | 193 |
| 3.2.3. Watersysteem en TOP..... | 198 |
| 3.2.4. Sector Klant, Markt en Relaties..... | 205 |
| 7. Bronbestanden Deelonderzoek 2 Methode 1 | 209 |
| 8. Bronbestanden Deelonderzoek 2 Methode 2 | 209 |
| 9. Bevindingen Deelonderzoek 2..... | 259 |

1. LIJST VAN CONTACTPERSONEN

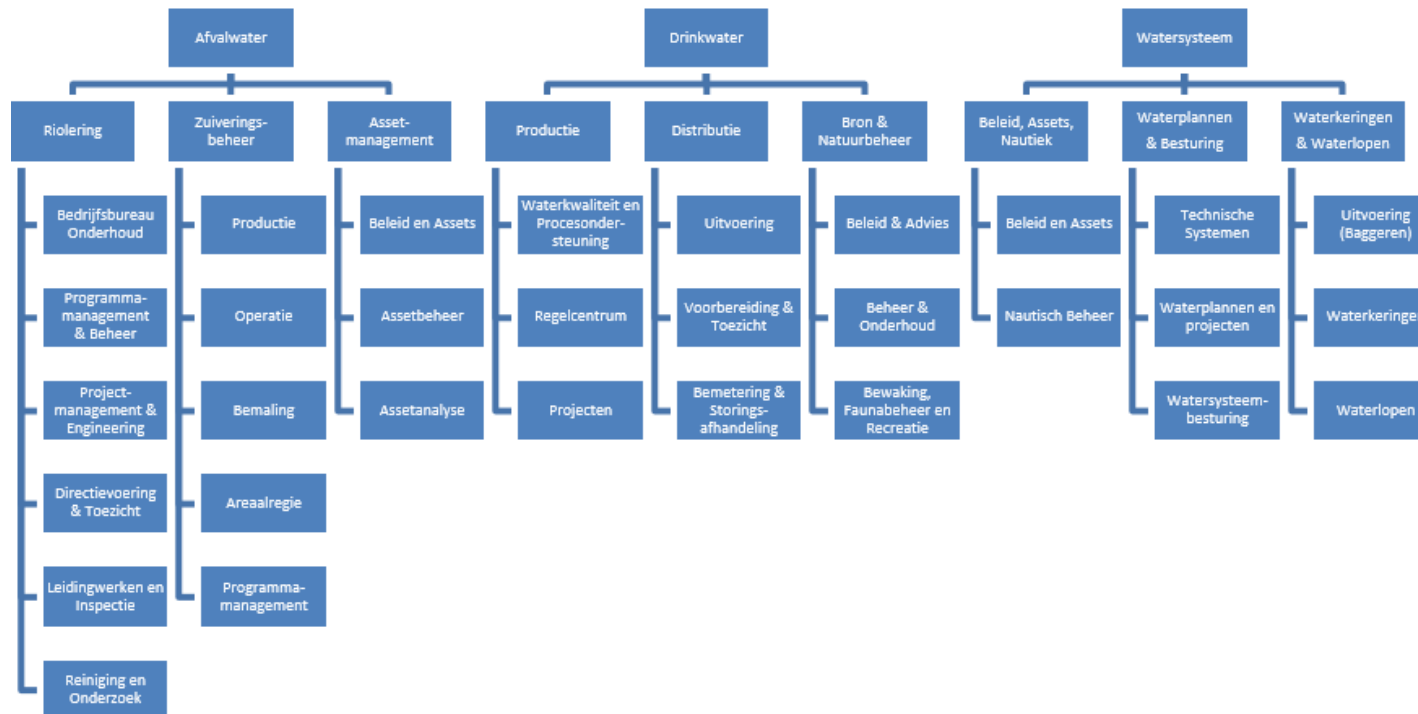
Interview = gepland interview, genoteerd, uitgewerkt als bijlage. Aantal: 14
 Gesprek = ongepland gesprek, genoteerd, uitgewerkt als bijlage Aantal: 3
 E-mail = Specifieke informatie opgevraagd per e-mail, vastgelegd als bijlage Aantal: 20
 Mondeling = Mondeling overleg, aantekeningen gemaakt, niet uitgewerkt of vastgelegd als bijlage Aantal: 15

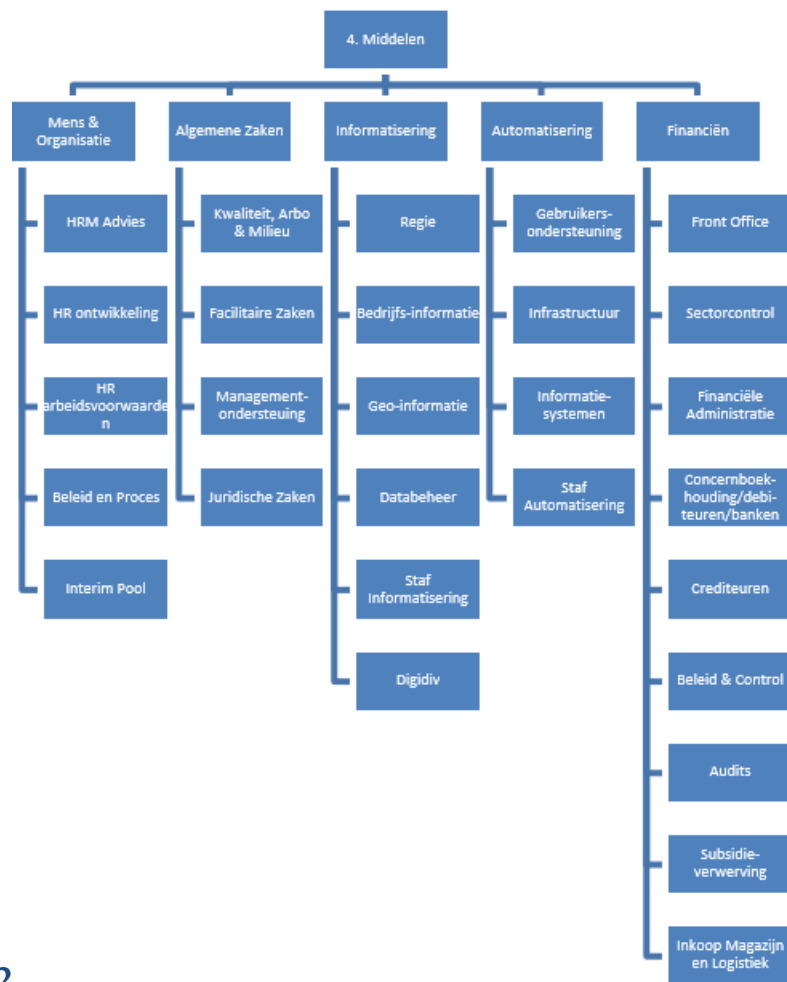
| Naam | Functie | Sector en afdeling | Interview | Gesprek | E-mail | Mondeling | Onderwerp(en) |
|---------------------------------|---|---|-----------|---------|--------|-----------|---|
| 1. Greetje Oosting | Stagebegeleider, Senior Communicatiemedewerker | KMR, Team Communicatie | - | - | x | x | Informatie over taken en contactpersonen sector Watersysteem, overleg over projectcommunicatie |
| 2. Bjorn Tulp* | Expert Online Dienstverlening | KMR, Team Marketing | x | - | x | x | Opdrachtgever onderzoek, informatie over regie Overzicht uitingen KMR |
| 3. Dorien Paans* | Teamleider | KMR, Team Communicatie | x | - | x | x | Taakverdeling van medewerkers team Communicatie, Interview over taakverdeling communicatie |
| 4. Gertjan van den Bosch | Senior Marketeer | KMR, Team Marketing | - | - | x | x | Contactpersonen binnen KMR en POB, Informatie over regiewens, voorbeelden klanttevredenheidsonderzoek |
| 5. Jennifer Davidse | Communicatiemedewerker | KMR, Team Communicatie | - | - | - | x | Communicatie rond dijken |
| 6. Nienke Goed* | Communicatiemedewerker, Product Owner Projectensite | KMR, Team Communicatie | x | - | - | - | Projectensite |
| 7. Annelien Alberti | Communicatiemedewerker, Projectcommunicatie | KMR, Team Communicatie | - | - | - | x | Toolkit dijken, dijkprojecten, overleg over interventie projectcommunicatie |
| 8. Marjolein Hogers | Senior Communicatiemedewerker, Product Owner Waternet.nl | KMR, Team Communicatie | x | - | - | x | Informatie over sector Afvalwater Drinkwater, geschiedenis met taakverdeling projectcommunicatie |
| 9. Laura van Dijk* | Communicatiemedewerker, Projectcommunicatie | KMR, Team Communicatie | x | - | - | x | Interview over POB en taakverdeling projectcommunicatie |
| 10. Fulco Lambregts | Werkvoorbereider | Watersysteem, Waterkeringen en Waterlopen | - | - | x | x | Informatie over brieven Waterlopen |
| 11. Aschwin de Vente | Senior projectleider | Afvalwater | - | - | x | - | Bewonersbrieven AfvalWater |
| 12. Barbara Groenendijk | Communicatiemedewerker, verantwoordelijk voor de huisstijl | KMR, Team Communicatie | - | - | x | x | Inventarisatie van brieven |
| 13. Piet Johan Radsma | Projectleider | Watersysteem, Waterplannen & Besturing | - | - | x | x | Polderriolen, taken van team Waterplannen en Projecten. Samengewerkt aan bewonersbrieven en nieuwsberichten |
| 14. Geurt Rombach | Senior medewerker Marketing, drinkwatertarieven en historische documentatie | KMR, Team Marketing | - | - | - | x | Informatie over taken bij verschillende teams |
| 15. Erik de Vries* | Senior Projectleider | Afvalwater | x | - | x | - | Interview over projectcommunicatie bij Afvalwater |

| Naam | Functie | Sector,afdeling | Interview | Gesprek | E-mail | Mondeling | Onderwerp(en) |
|-----------------------------------|--------------------------------------|--|-----------|---------|--------|-----------|---|
| 16. Michiel Keesmaat* | Projectleider | Drinkwater, Afvalwater | x | - | - | - | Interview over projectcommunicatie bij Drinkwater |
| 17. Harro Treur* | Projectleider | Afvalwater | - | x | x | - | Interview over projectcommunicatie bij Afval/Drinkwater |
| 18. Bas van Delft | Senior Werkvoorbereider | Drinkwater, Afvalwater | - | x | x | - | Kort gesprek over bewonersbrieven bij Afval/Drinkwater |
| 19. Arjen de Leeuw* | Senior medewerker Projectengineering | Drinkwater, Afvalwater | - | x | x | - | Interview over projectcommunicatie bij Afvalwater. Samengewerkt aan eenbrief en nieuwsbericht |
| 20. Els Hekkenberg* | Teamleider | Watersysteem, Beleid, Assets en Nautiek | x | - | - | - | Interview over communicatie bij Nautisch Beheer |
| 21. Sandra Nankoe* | Teamleider | TOP, POB | x | - | x | - | Interview over communicatietaken en taakverdeling POB |
| 22. Karin Dijkstra | Teamleider | Watersysteem, Waterkeringen & Waterlopen | - | - | x | - | Informatie over contactpersonen voor Dijkprojecten |
| 23. Lilian Berg* | Teamleider | Watersysteem, Waterkeringen & Waterlopen | x | - | x | - | Interview over communicatie bij Waterlopen en Baggeren |
| 24. Marcel Hermanns* | Secretarieel Medewerker | TOP, POB | x | - | - | - | Interview over communicatiepraktijk bij het POB |
| 25. Lennaert Zonneveld | Senior Opdrachtgever Dijkprojecten | Watersysteem, | x | - | - | - | Interview over dijkprojecten en communicatie daarbij |
| 26. Merije Schilder* | Omgevingsmanager | Watersysteem en TOP | x | - | - | - | Interview over omgevingsmanagement en verdeling van communicatietaken |
| 27. Jesse Stammers* | Omgevingsmanager | Watersysteem en TOP | x | - | - | - | Interview over omgevingsmanagement en verdeling van communicatietaken |
| 28. Terma Apai | Teamleider | Afvalwater, Bemaling | - | - | x | - | Informatie over communicatie bij onderhoud aan gemalen bij Zuiveringsbeheer |
| 29. Peter Nieuwenburg | Senior Medewerker Planning | Afvalwater, Bedrijfsbureau Onderhoud | - | - | - | x | Informatie over communicatie bij onderhoud rioolstelsel |
| 30. Evelyne Kühne | Teamleider | Drinkwater, Afvalwater | - | - | x | - | Informatie over inrichting van en taakverdeling tussen de onderhoudsteams van Afvalwater/TOP |
| 31. Sanne Hillegers | Teamleider | Watersysteem, Beleid, Assets en Nautiek | - | - | x | - | Informatie over communicatie rond inspraakreacties voor Watergebiedsplannen |
| 32. Jeroen de Boer | Teamleider | Watersysteem, Beleid, Assets en Nautiek | - | - | - | - | Informatie over communicatie door Nautisch Beheer |
| 33. Karin Marrees | Senior Opzichter | Watersysteem, Waterkeringen & Waterlopen | - | - | x | - | Informatie over brieven door Waterlopen |
| 34. Leon van Diepen | Senior Marketeer | KMR, Team Marketing | - | - | x | x | Roadmap en visie Team Marketing |
| 35. Marie Louise van Halem | Teamleider | KMR, Team Marketing | - | - | x | x | Visie Team Marketing |

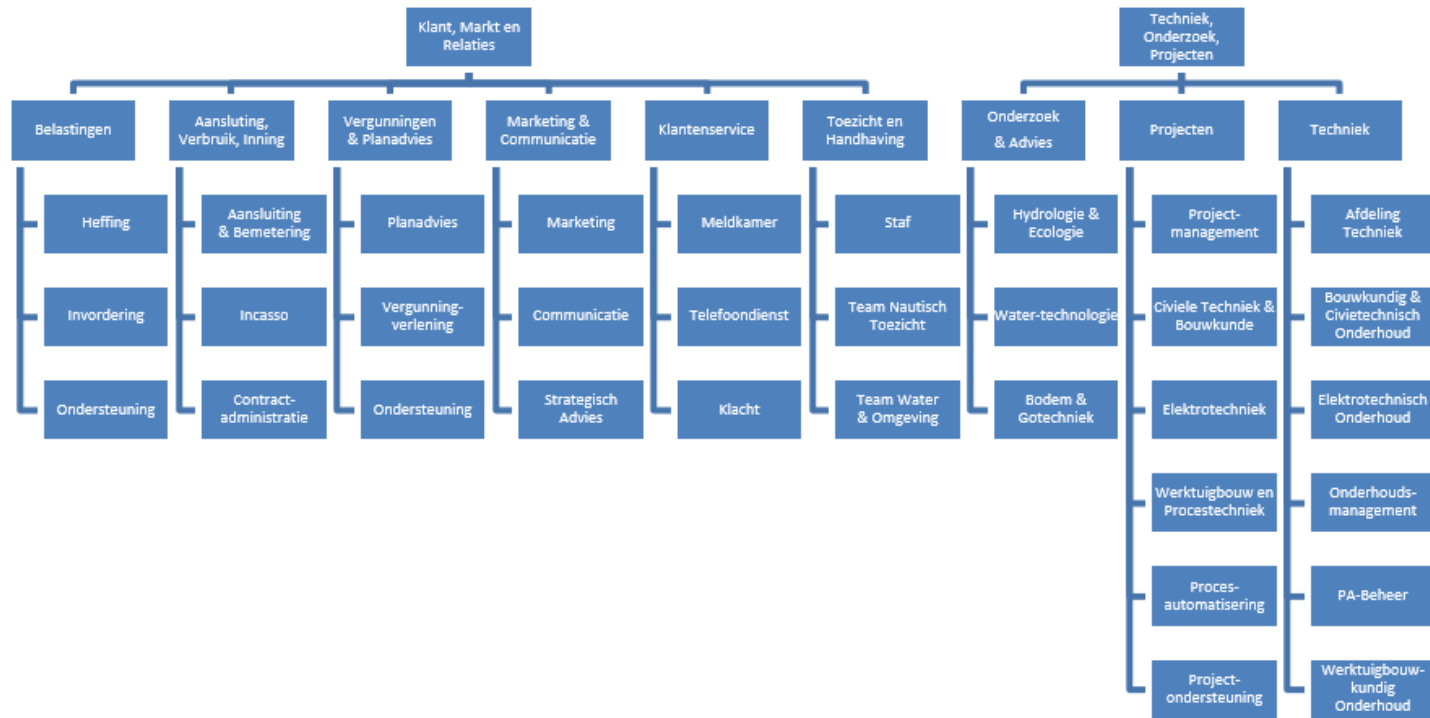
2. ORGANISATIESCHEMA WATERNET

Deel 1





Deel 3



3. BRONBESTANDEN DEELONDERZOEK 1

METHODE 1 (DOCUMENTANALYSE)

3.1. Omschrijvingen van de teams

Bron: Waternet intranet

Sector Afvalwater

Afdeling Riolering

Team Bedrijfsbureau Onderhoud

Team Bedrijfsbureau Onderhoud zorgt voor de administratieve/technische werkvoorbereiding en de financieel/administratieve afhandeling van de onderhoudswerkzaamheden aan het rioolstelsel, alsmede de financiële controle en rapportage hierop.

Team Programmamanagement en Objectbeheer

De teams Programmamanagement & Objectbeheer Riolering bestaat uit een gezamenlijke Teamleider, Programmamanagers en Object Beheerders.

De Teamleider Programmamanagement is verantwoordelijk voor de aansturing van de teams en het bewaken van de totaalplanning en financiering van alle onderhanden projecten. Hij bepaalt de benodigde financiën in overleg met het Mt, voert overleg over de benodigde capaciteit en het inkopen van de benodigde producten. Tevens is hij intern het aanspreekpunt voor projectoverstijgende portefeuilles zoals Crisisbestrijding, Visualisatie projectgrenzen en de "nadeelcompensatie regeling" en neemt zitting in het Strategisch Overleg.

De Programmamanagers Riolering (Pm's) zijn in de Amsterdamse openbare ruimte verantwoordelijk voor de relatie met stadsdelen en het accountmanagement met overige diensten en bedrijven. Afhankelijk van het aantal werken heeft de Pm één of twee stadsdelen onder zijn hoede. De meerjaren-planning (1 tot 5 jaar) van projecten wordt met een Projectenportefeuille bewaakt en gerealiseerd. Namens het Mt en de afdeling Asset management hebben de Pm's de rol van interne opdrachtgever aan projectteams die zorgdragen voor de planvorming, voorbereiding en uitvoering. Bij complexe en/of intersectorale projecten is de Pm als projectmanager namens Waternet Afvalwater. Bij knelpunten, incidenten of calamiteiten wordt opgeschaald naar de Pm, ook via de 24-uurs wachtdienst in de crisisbestrijdingsorganisatie binnen Waternet.

Objectbeheer is verantwoordelijk voor het dagelijks beheer van het Amsterdamse rioleringstelsel inclusief de bij behorende objecten zoals, gemalen, putten overstort - en uitlaat- constructies in de openbare ruimte. Zij stemt af met Assetbeheerders en Projectleiders. Programmamanagement en Objectbeheer vormen een team dat inhoudelijk toeziet op een zo optimaal mogelijk functioneren van het stelsel. Zij stellen indien nodig adviezen op bij bouw aanvragen welke worden opgenomen in het aansluitvoorschrift dat onderdeel is van de bouwvergunning. Voorts beoordeelt Objectbeheer de gevolgen voor de riolering bij het uitgeven van terreinen. Zorgt voor planbegeleiding door het beoordelen van het bouwkundige plan. Dit voorkomt problemen bij de realisatie doordat er in een zo vroeg mogelijk stadium een beoordeling heeft plaats gevonden. Dit gaat altijd in overleg met Assetbeheerder.

Team Projectmanagement & Engineering (ook TOP)

Het team Projectmanagement & Engineering is verantwoordelijk voor het managen en voorbereiden van renovatie- en nieuwbouwprojecten van de rioolstelsels binnen het verzorgingsgebied van de sector Afvalwater.

De Project Engineers bereiden de projecten technisch voor en stemmen de werkzaamheden af met de omgeving. De Projectleiders sturen het team projectmatig aan en bewaken de projecten op budget, planning en kwaliteit.

Team Directievoering & Toezicht

Het team Directievoering & Toezicht is verantwoordelijk voor het toezicht op de realisatie van renovatie- en nieuwbouwprojecten van de rioolstelsels binnen het verzorgingsgebied van de sector Afvalwater. Ze stemmen de werkzaamheden af met de omgeving en zorgt voor de administratieve afhandeling van de projecten tijdens de realisatiefase.

Daarnaast zorgt het team voor de functionele aansturing van de eigen medewerkers van Reiniging & Onderzoek en van Leidingwerk & Inspectie.

Uitvoerende teams

De teams **Reiniging & Onderzoek (R&O) en Leidingwerken en Inspectie (L&I)** zijn de uitvoerende teams van de afdeling Riolering sector Afvalwater. Er werken circa 52 mensen in de uitvoering.

De teams zijn gehuisvest aan de Spaklerweg 45 en bevinden zich samen met enkele andere sectoren op dit adres. Hieronder bevinden zich ook de klantenservice van Waternet, het team Bemaling (TOP) en de meldkamer van Waternet.

Vanaf 1 januari 2010 valt het magazijn van Onderhoud Riolering onder Drinkwater en is het magazijn op de Spaklerweg 45 een dependance van het magazijn op Weesperkarspel. Hierdoor zullen een aantal zaken soepeler en transparanter kunnen verlopen en is de verwachting dat er ook het een en ander aan efficiency winst te boeken is.

Zoals te lezen valt wordt de samenwerking met (in eerste instantie vooral) KMR en Drinkwater op alle mogelijke manieren verder opgezocht. Dit zal dit jaar en de jaren daarna verder zijn beslag krijgen.

Missie Teams R&O en L&I

De teams zijn binnen de Sector Afvalwater verantwoordelijk voor het inspecteren, reinigen en vervangen van onderdelen van het afvalwatersysteem (stelsel) van Amsterdam. Dit gebeurt vooral door het team Reinigen & Onderzoek. Het team Leidingwerken & Inspectie verzorgt de nieuwe aanleg en renovaties van huisaansluitingen op het rioleringsstelsel en werkt in die hoedanigheid vooral samen met de overige teams van de afdeling Riolering en steeds meer met de nieuwe aanleg van de sector Drinkwater. Dit team specialiseert zich verder in het inmeten en onderhouden van rioolconstructies. Verder dragen de teams zorg voor het oplossen van verstoppingen en procesverstoringen van zowel het vrijvervalstelsel als het persleidingstelsel van Amsterdam.

Deze werkzaamheden gebeuren klantvriendelijk en efficiënt. De teams onderscheiden zich ook door kennis en deskundigheid en doen er alles aan om deze kennis op een kwalitatief hoogstaand niveau te houden.

Producten Teams R&O en L&I

- Renovatie riolering: het herstellen, vervangen en saneren van het bestaande rioleringsstelsel.
- Calamiteus functieherstel: dit is niet uitstelbaar werk aan het rioolstelsel waarbij de functie hersteld of gewaarborgd blijft. Het gaat hierbij veelal om huisaansluitingen.

- Regulier functieherstel: het zorgdragen voor het goed functioneren en het plegen van planmatig onderhoud aan de riool-/ poldergemalen en het verversings- en hoogwatergemaal Zeeburg van Amsterdam respectievelijk AGV.
- Reinigen: het planmatig zorgdragen voor handhaving van afvoer- en bergingscapaciteit van riolen, putten en kolken. Het reinigen gebeurt veelal in combinatie met het onderzoeken van het rioolstelsel.
- Onderzoeken: het in kaart brengen van de constructieve toestand van het rioolstelsel (nadat het gereinigd is).
- Storingswachtendiensten: het binnen twee uur herstellen van de functionaliteit van een gemaal en/of verstopte vrijverval-/ zuigbocht/ pers- en huisleiding binnen het beheersgebied.
- Werken voor derden: het aanleggen, vernieuwen en onderhouden van het rioolstelsel, huis- en kolkaansluitleidingen waarbij de financiering niet bij Waternet ligt.
- Werken derden overige sectoren Waternet: het herstellen, onderhouden en inspecteren van objecten en constructies van andere sectoren van Waternet.
- Overige werken derden: het onderhouden van riolen en constructies van de particuliere markt waarop ondernemers ook vrij toegang hebben.
- Inspectie: Onderhouden en controleren van nooduitlaten, rioolzinkers, overstorten en rioolschuiven. Verder het inmeten van lozingen en xyz coördinaten.

Afdeling Zuiveringsbeheer

Team Productie

Productie staat aan het stuur van het zuiveringsproces van het huishoudelijk afvalwater in het AGV gebied. Ons doel daarbij is te voldoen aan de Waterwet, rekening houdend met duurzaamheid en kosten.

Dit doen wij in nauwe samenwerking met de teams [Operatie](#) en [Areaalregie](#) van de afdeling Zuiveringsbeheer en de afdeling Onderhoud van TOP. Veel afstemming vindt plaats in het [Zuiveringsbeheeroverleg](#) (ZBO-verslagen)

Voor het zuiveren van afvalwater heeft AGV 12 rioolwaterzuiveringsinstallaties. De processen zijn zoveel mogelijk biologisch en we proberen zo min mogelijk chemicaliën te gebruiken.

In Amsterdam kunnen we sturen op de gehele afvalwaterketen, van rioolstelsel met (booster)gemalen tot en met de rioolwaterzuivering.

In het buitengebied zijn de gemeentes zelf de eigenaar van het rioolstelsel en begint de verantwoordelijkheid voor Productie vanaf het eindgemaal. In 2012 gaan we werken aan de invulling van een besturingsspecialist die zich gaat verdiepen in het verbeteren van de sturing op de keten.

De 12 rioolwaterzuiveringsinstallaties van AGV zijn:

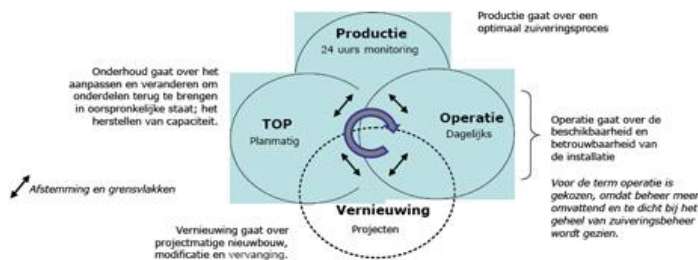
- RWZI Amsterdam West
- RWZI Westpoort (deze zuivering behandelt voornamelijk industrieel afvalwater)
- RWZI Amstelveen
- RWZI Horstermeer
- RWZI Weesp
- RWZI De Ronde Venen
- RWZI Uithoorn
- RWZI Loenen
- RWZI Maarssen
- RWZI Hilversum
- RWZI Blaricum
- RWZI Huizen

Wij voeren ook de procesbesturing uit voor de afvalwaterzuivering van het bedrijf Abbott

Voor de sector Watersysteem doen wij de processturing van drie defosfateringsinstallaties (DFI's):
 DFI Botshol
 DFI Vinkeveen
 DFI Naardermeer

Team Operatie

Team operatie is in twee rayonteams verdeeld, het landelijk- en het stedelijk. Het landelijk gebied is verdeeld in 2 aandachtsgebieden dit vanuit span of controle. Op de locaties wordt de bediening en monitoren van de technische installaties uitgevoerd en (potentiële) verstoringen adequaat in eerste lijn opgelost. Tevens dragen zij zorg voor de logistieke afhandeling van transporten en bezoek en werkzaamheden op locatie. Operatie is houder van de locatie- en installatiegeboden vergunningen. Zo is operatie bijvoorbeeld houder van WM- vergunningen en contactpunt voor brandweer en gemeente. Zo, zorgt operatie ook voor het begeleiden van werkzaamheden, voor veiligheid, ARBO en gerelateerde werkvergunningen. Vervolgens zorgt men voor instructies naar aannemers en toolbox meetings. Productie geeft aan of en wanneer de werkzaamheden zijn toegestaan. Operatie bepaalt hoe en onder welke condities.



Operatie is verantwoordelijk voor de beschikbaarheid en het juiste gebruik van de installatie en binnen specificaties.

De omgang met rollen en functies is ook afhankelijk van omgevingsfactoren.

- In een stabiele situatie van een installatie is besluitvorming over- en prioritering van werkzaamheden meer vanuit operatie en minder vanuit procesbewaking nodig.
- Operatie haalt dan volgens procedures procesinformatie op naast het bedienen van apparaten.
- Operatie is meer locatiegebonden en oog en oor van productie en onderhoud.

In een instabiele situatie is productie nodig om het proces te stabiliseren en bij (ver)storingen primair vanuit het proces gezien keuzes te maken over oplossing en aanpak, dit geldt ook bij nieuw- of verbouw omdat in die situaties bestaande procedures voor risicoafwegingen bij verstoringen niet geldig zijn. Risico's zijn minder bekend en vragen een sterkere processturing en -analyse.

De taken in de informatieverzameling en de analyse van procesgegevens tussen operatie en productie moeten helder blijven. Operatie is voor de bedieningskwaliteit, productie voor de kwaliteit van zuiveren. Het streven is om verantwoordelijkheden niet onzichtbaar te laten verschuiven.

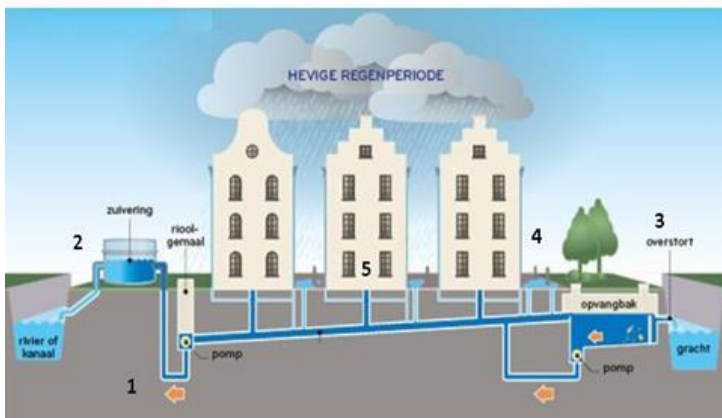
Omdat onderhoud niet los gezien kan worden van operatie, wordt voor de volgende beleidslijnen gekozen:

1e lijns E/W onderhoud ligt bij operatie. Alles, wat meteen oplosbaar is en past bij de kennis en ervaring van aanwezige disciplines, wordt door operatie gedaan. Alles, wat niet meteen oplosbaar is, gaat naar TOP-onderhoud.

Team Bemaling

Bemaling is een onmisbaar onderdeel in de verwerking van afvalwater (zie tekening). Zonder goed werkende gemalen kan het afvalwater niet naar de zuiveringen getransporteerd worden. Deze dienen dus constant gecontroleerd en gereinigd te worden. Een klus waarvoor je niet bang moet zijn de handen uit de mouwen te steken en vies te worden.

Monitoren van het functioneren van de afvalwaterketen



Bemaling heeft het beheer van de rioolgemalen van het stedelijk en landelijk gebied onder zijn hoede. En daarnaast ook de BBB's en de overstorten (zie tekening).

ZB op koers

Sinds juli 2015 maakt Bemaling na een reorganisatie geen onderdeel meer uit van Top Techniek. Er is gekozen voor een nieuwe structuur die onder ZB valt, opgebouwd uit een team van 22 medewerkers, waarvan een deel aansturend en een deel operationeel. Daarbij neemt Bemaling het beheer en 1^e-lijns onderhoud en -storingen (schoonmaken pompen, controleren werking gemalen, afsluiters goed aandraaien, voorput schoon houden etc.) van de rioolgemalen voor zijn rekening.

Integratie

Integratie Bemaling is onderdeel van het programma ZB op koers. Hier zijn een aantal doelen vastgesteld, die opgenomen zijn in het inmiddels definitieve verslag van Integratie Bemaling. [Klik hier](#) voor het verslag integratie bemaling of [hier](#) voor de pagina van ZB op koers. De belangrijkste doelstellingen zijn op dit moment het terugdringen van storingen en het optimaliseren van de wachtdienst.

Operationele team

Uiteindelijk komt het allemaal neer op het operationele team. Elke dag en nacht zijn ze bezig de gemalen schoon en werkend te houden. En wanneer het hard regent, ook midden in de nacht zijn het deze mannen die ervoor zorgen dat het extra afvalwater netjes afgevoerd wordt. Onzichtbaar werk voor velen, maar onmisbaar voor ieders dagelijkse gemakken.

Team Areaalregie

Areaalregie geeft technologisch en elektromechanisch advies en ondersteuning aan de teams Productie, Operatie en Programmamanagement binnen de afdeling Zuiveringsbeheer.

Het stelt business cases en programma van eisen op voor verbouw en nieuwbouwprojecten van zuiveringstechnische werken, waarin door gewijzigde wet & regelgeving en beleidsontwikkelingen een doorvertaling van wensen, eisen, kam- en bedrijfsvoeringsaspecten heeft plaatsgevonden.

Samen met Beleidsontwikkeling is Areaalregie verantwoordelijk voor het specifieke onderzoeksprogramma van de sector AW en daarnaast coördineert Areaalregie vanuit de onderzoek themagroep Energie & Grondstoffen uit Afvalwater het hergebruik van grondstoffen.

In het kader van de meerjaren energie-efficiency afspraken (MJA3) stelt Areaalregie het energie-efficiency plan op (EEP).

Binnen de Unie van Waterschappen en STOWA onderhoudt Areaalregie externe contacten, o.a. door deelname in begeleidingscommissies en het landelijke technologenplatform.

Alle activiteiten staan in het teken van het Waterbeheerplan AGV, het plan gemeentelijke watertaken Amsterdam en het watercyclusplan.

Met negen medewerkers (6 technologen, 2 elektromechanische specialisten en 1 teamleider) werkt Areaalregie aan het optimaliseren van de afvalwaterketen: dienstverlenend, duurzaam, doelmatig en klimaatbestendig!

Afdeling Assetmanagement Waterketen (gedeeld met sector Drinkwater)

Beleid en Assets, Assetbeheer, Assetanalyse

Als afdeling willen we de (adaptieve) leidraad voor een toekomstbestendige waterketen zijn, waarbij we Duurzaam, Doelmatig en Dienstverlenend op integrale wijze afwegen. De afdeling werkt met een drietal taakvelden die complementair zijn aan elkaar. De drie te onderscheiden taakvelden zijn: Overwegen, Verbinden & Analyseren.

Het team overweegt belangen en inzichten betreffende de assets en de omgeving, ontwikkelt nieuwe ideeën op basis van bestaande kennis.

Binnen dit taakveld wordt de afweging gemaakt en een advies voorbereid (onder andere in de vorm van meerjaren plannen).

Sector Drinkwater

Afdeling Productie

Waterkwaliteit en Procesondersteuning

Team Waterkwaliteit en Procesondersteuning richt zich op de kwaliteit van de bronnen en het geproduceerde en gedistribueerde water.

Door de waterkwaliteit te monitoren kunnen we kwaliteitsafwijkingen van de zuivering of het eindproduct tijdig opsporen. Ook kunnen we bedreigingen bij de bronnen of seizoenseffecten volgen.

Daarnaast verzorgen we de doseringen (chemicaliën en hulpstoffen), energieverbruiken en reststromen en de vergunningen en verplichtingen die daar bijhoren. Ook zijn we

verantwoordelijk voor het opzetten en onderhouden van contacten met derden die bij een crisisorganisatie nodig zijn (zoals veiligheidsregio's). Tot slot houden wij aansluiting op landelijke ontwikkelingen die kunnen leiden tot nieuwe kansen en mogelijkheden. In dat kader formuleren wij - samen met andere partijen - onderzoeksvragen om de inrichting van zuiveringsprocessen te optimaliseren, de continuïteit van de zuivering te versterken en de leveringzekerheid van de drinkwatervoorziening te vergroten.

Regelcentrum

Regelcentrum zorgt ervoor dat de productie en distributie van drinkwater continu kan doorgaan. Dus ook tijdens renovaties en onderhoud. Dit doen wij door het productieproces continu te controleren en waar nodig bij te sturen en te optimaliseren.

Projecten

Projecten bestaat uit procesmanagers die zorgen voor de opdrachtverlening en input voor alle renovatieprojecten binnen de afdeling Productie.

De projecten zijn erop gericht om de drinkwaterproductie volledig onbemand te laten draaien. Dit betekent dat het productieproces straks volledig is geautomatiseerd. Het werkt dan met behulp van computers die op afstand zijn te bedienen.

Bron & Natuurbeheer

Beleid & Advies

Team Beleid & Advies richt zich op veilige bronnen, unieke natuur en voorzien in specifieke recreatiebehoeften.

Dit doen wij door te adviseren over het beheer en de bescherming van de natuur- en brongebieden. Dit zijn de Bethunepolder, het Amsterdam Rijnkanaal, de Loenderveense plassen en Terra Nova, het Lekkanaal en de Amsterdamse Waterleidingduinen.

Wij bekijken hoe we de natuur het beste kunnen beheren en hoe we invulling kunnen geven aan recreatiebehoeften.

Daarnaast anticiperen we op de mogelijke invloed van plannen van externe partijen als het Rijk, gemeenten, provincies en waterschappen op onze drinkwaterbronnen en natuurgebieden.

Beheer & Onderhoud

Team Beheer & Onderhoud beheert de bronnen en de natuur in de Amsterdamse Waterleidingduinen en het plassengebied bij Loenderveen.

In deze gebieden vind een onderdeel van de zuiveringsproces van drinkwater plaats. Ze zijn beide Natura 2000 gebied (Europees netwerk van natuurgebieden) en daar zijn we trots op. Met ons werk zorgen we voor optimale natuur, wat weer de beste garantie biedt voor schone bronnen en bovendien voor recreatiegenot.

Concreet moet je bij ons werk bijvoorbeeld denken aan het schoonhouden van watergangen, verwijderen van prunusstruiken en het onderhouden van wegen en paden. Daarnaast organiseren we de begrazing van de Waterleidingduinen. Dit laatste gebeurt door middel van koeien en twee kudde schapen onder leiding van twee schaapherders. Het coördineren van groepen vrijwilligers die in het beheer werken behoort ook tot onze taken. Dit laatste zal de komende jaren een steeds grotere rol spelen in het ons werk, waarbij het mes aan twee kanten snijdt.

Naast ons werk voor de natuurgebieden zijn we ook structureel of flexibel inzetbaar op ander Amsterdams grondgebied, waar we regelmatig werkzaamheden in het groenbeheer verzorgen.

Bewaking, Faunabeheer en Recreatie

Het team Bewaking, Faunabeheer en Recreatie (BFR) werkt voor de brongebieden waar we ons drinkwater halen en zuiveren: de Amsterdamse Waterleidingduinen, Loenderveen en de Bethunepolder.

We zijn ten eerste gastheer en zorgen ervoor dat onze bezoekers kunnen genieten van de natuur. Bijvoorbeeld door het aanbieden van wandel- en ruiterroutes, excursies en leuke evenementen als een schapenscheerdag.

Vrijwilligers krijgen bij ons de mogelijkheid de handen uit de mouwen te steken; van het tellen van vlinders, het zagen van bomen en struiken tot het geven van excursies.

Ook scholen zijn bij ons van harte welkom om natuur te ervaren en meer te leren over het drinkwaterzuiveringsproces in de duinen en in Loenen.

Het bezoekerscentrum De Oranjekom (voormalig pompstation en architectonisch pronkstuk uit 1931) is een belangrijk regel- en ontmoetingspunt voor ons om deze activiteiten te organiseren. In dit centrum is een winkel gevestigd waar bezoekers streekproducten kunnen kopen uit ons duin, bijvoorbeeld honing, duindoornbonbons en duindoornbier.

Faunabeheer is ook onderdeel van onze taken. We zorgen voor de uitvoering van het natuurbeheer voor bijvoorbeeld damherten, reeën, vlermuizen en ijsvogels. Daarnaast houden we toezicht op de brongebieden.

Distributie

Uitvoering

Team Onderhoud Leidingnet houdt zich bezig met het aanleggen en onderhouden van drinkwaterleidingen en appendages (denk aan kranen, ventielen, afsluiters). Daarnaast verhelpen wij storingen aan de distributie- en transportleidingen.

Voorbereiding & Toezicht

Team Voorbereiding & Toezicht houdt zich bezig met alles dat nodig is om werkzaamheden aan drinkwaterleidingen mogelijk te maken.

Moet een drinkwaterleiding worden aangelegd, onderhouden of verlegd? Dan regelen wij alles met betrokken partijen - zoals een stadsdeel, Rijkswaterstaat, gas-, elektra- en kabelbedrijven, waterschappen, omwonenden, andere afdelingen van Waternet - zodat team Uitvoering aan de slag kan.

Denk aan het afstemmen van plannings, aanvragen van vergunningen, regelen van verkeersomleidingen, voorbereiden van communicatie met omwonenden, rekening houden met milieu- en veiligheidseisen, etcetera.

Daarnaast maken wij de bestekken en tekeningen voor het uit te voeren werk en reserveren we de benodigde materialen.

Bemetering & Storingsafhandeling

Team Bemetering & Storingsafhandeling houdt zich bezig met het plaatsen en verwisselen van watermeters en watermeteropstellingen. De storingsafhandeling is verantwoordelijk voor het verhelpen van storingen aan drinkwaterleidingen in het gehele voorzieningsgebied, spuien en chloren, uitvoering van speciale projecten, reparatie aan appendages, onderhoud van happertjes en ondergrondse water- en reinigingstappunten. Wij doen dit voor ons gehele distributie gebied met uitzondering van het Eneco gebied. Dit wordt tot 2014 door Joulz uitgevoerd.

Een storing die veel mankracht vraagt wordt door het district gerepareerd.

Tevens bewaken wij de waterkwaliteit in het distributienet doormiddel van het controleren van watermonsters.

Ons team bestaat uit een teamleider, adviseur storingen, 10 fitters (monteurs), 2

werkvoorbereiders en 2 coördinatoren. Daarnaast is nog 1 werkvoorbereider ingehuurd van V&T 1. Onze standsplaats is de Amstelveenseweg.

Sector Watersysteem

Afdeling Beleid, Assets en Nautiek

Teams Nautisch Beheer

Het nautisch beheer wordt uitgevoerd door drie teams, namelijk: Westerkeer, Amstel Oosterdok en Nieuwemeer. De taakuitvoering van de drie teams betreft:

- de bediening van de bruggen en sluizen in Amsterdam en het gebied van Waterschap Amstel, Gooi en Vecht
- de verantwoordelijkheid dat er een veilige, vlotte en doelmatige afwikkeling van het scheepvaartverkeer plaats vindt. Dit gebeurt dmv het stellen en uitvoeren van regels (het Binnenvaartpolitiereglement (BPR) ten aanzien van het scheepvaartverkeer
- het in stand houden van de scheepvaartweg ten behoeve van de scheepvaart doormiddel van het handhaven van het profiel van de vaargeul door baggeren, het vrijhouden van de vaargeul van obstakels en - situatie - afhankelijk - ook oeveronderhoud en onderhoud kunstwerken.
- Vlootbeheer, dit betreft het dagelijks onderhoud van de vaartuigen van B&D en KMR, advisering aanschaf nieuwe vaartuigen, vastlegging onderhoud gegevens, contacten met leverancier, werven.
- bijdrage aan evenementen zoals: 5 mei concert bij Carré, Gaypride, Sinterklaasintocht, zwemtochten, roeitochten, enz.

De komende jaren wordt hard gewerkt aan het naar binnen halen van de bruggen, zodat deze op afstand (bedieningsruimte HOKA) gedraaid kunnen worden.

Team Beleid & Assets

Het team zorgt voor het vaststellen van doelen, kaders en richtlijnen, zowel functioneel als financieel.

Beleid

Op Europees, landelijk en provinciaal niveau proberen we beleidsontwikkelingen zo te beïnvloeden dat deze goed aansluiten op de beleidsdoelen van onze eigen besturen. Dit beleid vertalen we naar gevolgen voor de inrichting en het beheer van het beheergebied, inclusief de bijbehorende financiële gevolgen.

Assets

Dit betreft niet alleen alle objecten met een functie in het watersysteem: puntobjecten (gemalen, sluizen, bruggen, stuwen, etc.), lijnobjecten (watergangen, dijken, etc.) maar ook mobiele objecten als vaartuigen. Hiervoor worden, gebaseerd op risicomanagement, generieke uitgangspunten geformuleerd voor de inzet ervan en de onderhoudsfilosofie voor het beheer en onderhoud. Deze uitgangspunten zijn vooral gericht op duurzaamheid en efficiency.

Omgevingsmanagement

Waternet voegt in complexe projecten steeds vaker de rol van omgevingsmanager toe aan het projectteam. De externe en interne omgeving van AGV/Waternet is heel belangrijk voor het bereiken van onze project- en organisatie doelstellingen. Een professionele benadering van deze omgeving is dan ook onontbeerlijk. Gebeurt dit niet? Dan dreigt er het gevaar dat besluitvorming vertraagt of dat relaties onder druk komen te staan.

Omgevingsmanagement

Wat is omgevingsmanagement eigenlijk?

Een omgevingsmanager is verantwoordelijk voor de interactie tussen het project of programma en de projectomgeving. In de kern is omgevingsmanagement een proactieve en oprechte interesse in de belangen van stakeholders van je project en hierop interveniëren. Vroeg met elkaar in gesprek gaan, waardoor eventuele aanpassingen in de plannen in het begin van het planvorming en/of uitvoeringsproces worden gedaan. En niet op het laatste moment wat leidt tot overschrijding van budgeten en plannen. De 'pijn' komt dus vroeger en niet meer onverwacht.

Interactie met de omgeving

Een omgevingsmanager is de link tussen het project/programma en de omgeving. Hij of zij benadert, betreft en onderzoekt de projectomgeving (belangengroepen, bewoners, partneroverheden, bevoegde gezagen en bedrijven) met als doel de realisatie van een project mogelijk te maken en te versoepelen. Signalen, wensen en eisen uit de projectomgeving worden door de omgevingsmanager geïnventariseerd. Hij/zij koppelt dit terug in de projectorganisatie, waarna wordt bepaald of en hoe dit het project beïnvloedt. De omgevingsmanager werkt nauw samen met de projectleider / technisch manager.

Taken

Omgevingsmanagement kent een 4-tal taakgebieden:

- Stakeholdermanagement:

Proces om met omgevingspartijen (incl politiek) gecoördineerd te zoeken naar en werken aan gemeenschappelijke doelen, compromissen en/of compenserende maatregelen. Hierbij hoort ook zorgen voor acceptatie projectresultaat

- Communicatie:

Interne, externe projectcommunicatie inclusief media. Samen met een communicatieadviseur zorgdragen voor communicatieplan dat aansluit op het stakeholdermanagement. Zorgdragen voor correcte klachtafhandeling.

- Conditionering

Planologisch en juridisch mogelijk maken en functievrij maken van een projectgebied. Verschillende processen moeten klaar zijn voor start uitvoering zoals vergunningen, kabels- en leidingen, planologisch juridische conditionering (OCE, Flora en Fauna, etc).

- Verkeersmanagement

Afdeling Waterkeringen en Waterlopen

Team Waterkeringen (dijken)

Het Programmteam Keringen staat garant voor de droge voeten in ons beheersgebied. Binnen het team worden diverse werkzaamheden gedaan o.a. planvorming en opdrachtgeverschap voor de projecten van het dijkverbeteringsprogramma, toetsing en het beheer en onderhoud van keringen(waaronder meldingen/klachten, de diverse inspectierondes en advisering).

We zijn als team aanspreekpunt voor allerlei collega's(Planadvies, Vergunningen, Handhaving, O&A en TOP) voor vragen op het gebied van keringen. Samen met het team Beleid & Assets zijn we visiebepalend in het beleid met betrekking tot keringen.

Team Waterlopen

Het team Waterlopen wordt vanuit verschillende invalshoeken benaderd:

Een grote groep drijfvuilvisser die de stad Amsterdam vrijhouden van drijfvuil, grof vuil en wrakken. Het gangbaar houden van de sluisen in de stad Amsterdam.

Technisch gegevensbeheerders die gegevens beheren van watergangen, vaarwegen en nautiek, dit voor het vervaardigen van kaartmateriaal.

Opzichters die toezicht houden op het maai- en slootwerk, medewerkers algemene dienst die uitvoerende werkzaamheden verrichten, inspecteurs waterlopen en nautiek die de onderhoudsstaat van diverse objecten inspecteren.

Verder hebben wij een beheerder waterlopen en een projectleider KRW in ons team. Samen zijn we verantwoordelijk voor het beheren en onderhouden van de wateren en het realiseren van ecologische doelstellingen in Amsterdam en het gebied van Waterschap Amstel, Gooi en Vecht.

Baggeren

We baggeren zelf, in Amsterdam, of we besteden het uit, in het gebied van Waterschap Amstel, Gooi en Vecht.

Ongeveer de helft van het team is uitvoerend, werkt in Amsterdam op de baggerlocatie en/of verzorgt het transport van bagger naar de diverse afzetlocaties.

De andere teamleden maken de meerjarenplanning, de jaarplanning, bereiden alle baggerwerkzaamheden voor en dragen **zorg voor goed opdrachtgeverschap richting TOP**.

Afdeling Waterplannen en Besturing

Team Waterplannen en projecten

Binnen het werkgebied van Waterschap Amstel, Gooi en Vecht draagt het team Waterplannen en Projecten bij aan een optimaal peilbeheer en waterkwaliteitsbeheer conform de wettelijke eisen die daaraan worden gesteld.

Daarnaast draagt zij bij aan beleidsvorming door het uitwerken en uitvoeren van beleidsvormende projecten.

Bij het uitvoeren van deze taken zal ook de beleving en het genieten van water voor bewoners en recreanten gefaciliteerd worden.

Team Technische Systemen en Vastgoed

Het Team Technische Systemen en Vastgoed beheert alle objecten binnen het watersysteem.

Wij inspecteren, bouwen nieuwe gemalen, voeren water inrichtingsplannen uit en houden de objecten in stand door effectief en efficiënt onderhoud. De gegevens die nodig zijn beheren wij in het beheerregister. Dit doen we op basis van het meerjarenprogramma van de verschillende onderdelen.

Team Watersysteembesturing

Team Watersysteembesturing vormt het zenuwcentrum van de sector Watersysteem. Met het watersysteem bedoelen we het oppervlaktewater (kwantiteit, kwaliteit en ecologie) en grondwater.

Wij zorgen ervoor dat het watersysteem zo goed mogelijk aan de normen voldoet.

Hiervoor bewaakt het team continu de toestand en het functioneren van het watersysteem in de praktijk, vergelijkt dit met de normen die hieraan zijn gesteld en analyseert knelpunten. Ook zorgen we voor een adequate operationele besturing (op afstand).

Wij rapporteren over het functioneren van het watersysteem aan partijen binnen en buiten de organisatie.

Sector KMR

<KMR invoegen>

Team Communicatie

Team Communicatie bestaat uit specialisten die projecten binnen de organisatie ondersteunen bij hun in- en externe communicatie.

De kern van communicatie is relevant communiceren vanuit klantbehoeften die aansluiten op de corporate merkgedachte van Waternet. Dit betekent dat de (interne) klant centraal staat, niet de techniek of interne processen c.q. procedures.

We richten ons op de positionering van Waternet bij (interne) klanten en andere publieksgroepen. Samen met onze collega's creëren we draagvlak voor plannen en werkzaamheden en creëren van wederzijds begrip tussen Waternet en publieksgroepen.

Websites

Het team beheert de naar huisstijlrichtlijnen en de internetsites van Waternet en het Waterschap Amstel, Gooi en Vecht, de Grachtensite, de site over de Amsterdamse Waterleidingduinen en ons intranet.

(Online) Campagnes

Ook zorgen wij voor de uitwerking van concrete communicatieproducten, zoals (online)campagnes

Team Marketing

Marketing werkt met een team van diverse specialisten aan de verbetering van het dienstverleningsproces van Waternet. Input vanuit de klanten, relaties en de markt wordt vertaald naar verbeterprojecten. Ook heeft Marketing de expertise beschikbaar om deze verbeterprojecten te begeleiden als adviseur of projectleider, zodat de dienstverlening van klantprocessen verbetert en tot een hogere klanttevredenheid leidt.

Uitgangspunt bij het realiseren van een hogere klanttevredenheid in de dienstverlening van Waternet is de servicepropositie. Deze servicepropositie bestaat uit vijf beloften aan de klant.



Projecten

De projecten waarin Marketing een rol heeft, worden via een vaste procedure bepaald. In het Strategisch SignalenOverleg, waarin de afdelingshoofden van KSW, AVI,

Belastingen, Handhaving en Marketing & Communicatie vertegenwoordigd zijn, wordt bepaald welke (afdelingsoverschrijdende) klantprojecten door Marketing uitgevoerd gaan worden.

Voorbeelden van recente en lopende projecten:

Vereenvoudigen klantproces Verhuizen via de website
Het uitrollen van de servicepropositie bij verschillende sectoren
Berichtendienst voor bootbezitters via RFID-chip
Verrijking emailadressen

Producten

Marketing levert maandelijks en op aanvraag verschillende producten:
Klachtenrapportage op basis van geregistreerde klachten
Klanttevredenheidsrapportage op basis van continu onderzoek
Rapportages over het gebruik van de waternet website
Vragenlijsten voor klanttevredenheidsonderzoeken
Gemeenten- en stadsdelendag
Rapporten over het (drink)watergebruik, afgezet tegen het verwachte watergebruik
Informatie over (drink)watertarieven

Nieuwe visie voor 2017

Excellente Dienstverlening

- **Makkelijk**
Klanten ervaren de dienstverlening van Waternet als heel makkelijk: zonder obstakels kan digitaal alles worden geregeld. Indien de klant het wenst, of bij complexe klantsituaties, is er altijd de mogelijkheid om door een medewerker van Waternet te worden geholpen.
- **Snel**
Alle processen werken zoveel mogelijk t.i.t.o. (today in today out), minimaal voor 80%. Waar t.i.t.o. echt niet kan is er een duidelijke servicebelofte hoe snel de klant antwoord kan verwachten. Klanten worden dan periodiek op de hoogte gehouden van de voortgang.
- **Geïntegreerd**
Klanten en medewerkers ervaren 1 geïntegreerde dienstverlening van Waternet, zoals: 1 login voor Mijn Waternet, 1 factuur voor alle diensten, 1 klantbeeld voor de klantenservice en 1 keer doorgeven van wijzigingen in klantgegevens.

Dienstverlening:

80% digitaal

- Betreft zowel uitgaande (uitingen) als ingaande contacten (klantvragen, bezwaren, aanvragen, etc.).
- Is een gemiddelde, kan dus variëren per proces. Bv. het meterstandenproces 90% en andere complexe processen een lager percentage.
- Prioriteit ligt op processen met hoge volumes, bv. het verhuisproces.
- Actieve kanaalsturing zal hierbij nodig zijn. Primair verwijzen naar de website in communicatie; email kanaal dicht zetten en wellicht werken met tarifiering.
- Data is real-time beschikbaar via de basisregistraties, er is geen uitval meer, enkel nog terugmelding naar de bron.
- De hele keten werkt geautomatiseerd. Bv. "meterstand -> factuur -> betaling" en "mutatie -> verwerking -> vermindering -> verrekening -> uitbetaling".
- Klantgestuurde mutaties verlopen geheel automatisch (bv. nieuwe rekeningnummer doorgeven en vastleggen).

- Bij processen waar een handmatige beoordeling noodzakelijk is (bv. bezwaren) verloopt het indienen van het verzoek en de uitspraak wel digitaal.

20% excellent, via bemenste kanalen:

- 20% is gericht op "complexe klanten", die het zelf niet kunnen of een complexe klantsituatie hebben die niet makkelijk digitaal is te bedienen.
- Klanten worden hierbij zoveel mogelijk direct geholpen, t.i.t.o. (today in today out).
- Bemenste kanalen zijn primair telefoon en chat (ook voor back office). Email bij uitzondering (bv. insolventie) en social media als corporate kanaal.
- Chat is hierbij beschikbaar van 8.00 tot 20.00 uur en op zaterdag van 9.00 tot 16.00 uur.
- Waar nodig zullen we een stapje extra zetten, bv. door te checken of de klant geholpen is.
- In specifieke situaties gaan we klanten nabellen (bv. bij meer dan 4 contactmomenten in een maand).

Geïntegreerde dienstverlening

Klanten en medewerkers ervaren 1 geïntegreerde dienstverlening van Waternet:

- 1 login Mijn Waternet
- 1 klantbeeld voor de klantenservice
- 1 factuur
- 1 keer doorgeven van wijzigingen door klanten
- Met ook 1 integrale verzendplanning (met een onafhankelijk verzendteam)

Waternet is de beste dienstverlener in 2020



Mei 2016

66% van de klanten ziet Waternet als de beste dienstverlener

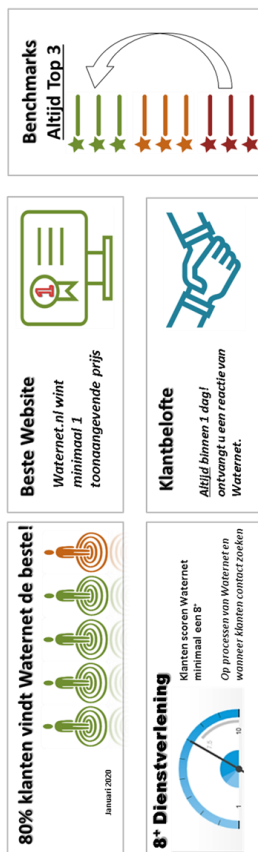
vergelijken met



Gemeente
Bechteld



Januari 2020 Doelstellingen om de beste dienstverlener te worden



<KMR invoegen>

Sector TOP

Techniek

De afdeling Techniek is de allround dienstverlener voor onderhoud aan en operationeel beheer van alle waternet objecten t.a.v. veiligheid en bedrijfszekerheid.

Onze speerpunten daarbij zijn:

- Focus op de opdrachtgever
- Ruimte voor vakmanschap
- Kansen op verbinding

Dit doen we met 5 teams:

- Team Onderhoudsmanagement (OHM)
- Team Elektrotechnisch onderhoud (E)

- Team Werktuigbouwkundig onderhoud (W)
- Team Bouwkundig en Civiel Technisch onderhoud (BCT)
- Team PA beheer (PAB)

Binnen de sector TOP voert de afdeling Techniek (±140 fte) het technische onderhoud uit aan installaties, gebouwen en objecten. Deze productie faciliteiten worden onderhouden in opdracht van de primaire sectoren Afvalwater, Drinkwater en Watersysteem. Ook een aantal facilitaire gebouwen wordt door de afdeling onderhouden. De activiteiten van de afdeling zijn beschreven in een uniform werkproces en er wordt gewerkt met een onderhoudsmanagement systeem (Maximo).

Het werkgebied van Waternet is verdeeld in 6 rayons. TOP wordt op elk rayon vertegenwoordigd door een kernteam bestaand uit een rayonleider en enkele medewerkers uit de vakteams. De overige capaciteit uit de vakteams wordt ingezet daar waar nodig. Op deze manier is de locatie specifieke kennis geborgd en kunnen wij flexibel inspelen op de onderhoudsbehoefte binnen ons gehele werkgebied. De rayonleiders zijn het eerste aanspreekpunt voor onze interne klanten.

Bouwkundig en Civiel Technisch onderhoud

De werkzaamheden van team Bouwkundig en Civiel Technisch onderhoud zijn gericht op bouwkundig en civieltechnisch onderhoud.

Het team is verantwoordelijk voor de voorbereiding en het laten uitvoeren van onderhoudswerkzaamheden op bouwkundig en civieltechnisch gebied. Het betreft onderhoud aan rioolwaterzuiveringsinstallaties, drinkwaterinstallaties, gemalen, terreinen en kantoorgebouwen.

Het team verricht inspecties, draagt zorg voor het inschatten van schade oorzaken en het bedenken van oplossingen.

Werkomschrijvingen van de onderhouds- en herstelwerkzaamheden worden opgesteld en op de markt gezet. Waarna de uitvoering van deze werkzaamheden wordt begeleid en de administratieve afwikkeling wordt verzorgd.

Inspecties worden uitgewerkt in een inspectierapport. Hierbij maakt het team gebruik van een digitale inspectiemodule (2Inspect), waarin de toestand van het object wordt vastgelegd conform de NEN2767 systematiek. De maatregelen in de inspectierapporten zijn input voor het onderhoudsmanagement systeem. Verder geeft het team technische adviezen aan collega's binnen en buiten de afdeling.

Het team BCT bestaat uit:

- Teamleider
- Coördinator
- Technisch projectmedewerkers

Elektrotechnisch Onderhoud

Het team elektrotechnisch onderhoud is verantwoordelijk voor het beheer en onderhoud van alle elektrotechnische installaties evenals meet en regeltechniek binnen Waternet.

Tevens verzorgt dit team ook het beheer en onderhoud van alle gebouw gebonden installaties van Waternet, zowel van productiegebouwen, als van facilitaire gebouwen (klimaat, brandmelding, liften, toegangsbeheer e.d.)

Een belangrijk aspect hierbij is de installatie en werkverantwoordelijkheid volgens NEN3140 en NEN 3840 en de organische en operationele uitvoering hiervan, evenals het samenwerkingsverband met TOP-P en opdrachtgever.

Het team bestaat uit 49 medewerkers en zijn, werkvoorbereiders, vakspecialisten, (Sr) Technici en monteurs. Het vakmanschap t.a.v. de Waternet installaties, hebben wij hoog in het vaandel staan.

Onderhoudsmanagement

Het team onderhoudsmanagement is verantwoordelijk voor het opstellen en doelmatig inzetten van het onderhoudsbudget en zorgt voor een goede verbinding tussen het

tactische en operationele assetmanagement. Het verzorgen en bewaken van de dienstverleningsovereenkomst (DVO) is ook een taak van dit team. Voor de opdrachtgever staat de rayonleider centraal als aanspreekpunt en meldpunt voor al het onderhoud.

Het team bestaat uit zes Rayonleiders die in hun rayon als aanspreekpunt fungeren. De vier onderhoudsspecialisten zorgen voor de verbinding tussen het tactische en operationele assetmanagement.

De twee Administratieve Medewerkers verzorgen de ondersteunende zaken voor de afdeling Techniek.

ProcesAutomatisering Beheer

Het teamProcesAutomatisering beheert alle hard- en software die binnen de drinkwaterinstallaties, zuiveringsinstallaties en bemalingen aanwezig zijn, inclusief een eigen netwerk van procesautomatisering, de verschillende servers en de computers. Het team zorgt voor het beheer, onderhoud, updaten, virusvrij houden, vervangen van onderdelen en verhelpen van storingen.

Het team bestaat uit 1 adviseur, 15 specialisten.

Werktuigbouwkundig Onderhoud

Het team werktuigbouwkundig onderhoud is verantwoordelijk voor het beheer en onderhoud van alle werktuigbouwkundige installaties van de sector Drinkwater, Afvalwater en Watersystemen. Dit betreft rioolwaterzuiveringsinstallaties, riool- en poldergemalen en drinkwaterinstallaties.

Het team voert planmatig onderhoud en inspecties uit en lost storingen op. Het bereid de werkzaamheden voor, koopt onderdelen in, stelt werkplannen op en vraagt werkvergunningen aan. Bij de uitvoering van de werkzaamheden staat vakmanschap en bedrijfszekerheid hoog in het vaandel.

Het team bestaat uit werkvoorbereiders, vakspecialisten, senior technici, technici, monteurs en een teamleider. Zij werken op 6 rayons verdeelt over het gehele voorzieningen gebied van Waternet. Op ieder rayon werken tussen de 3 en 1 medewerkers.

Drinkwaterlocaties

- Leiduin / Nieuwegein
- Weesperkaspel / Loenderveen

Riool en Poldergemalen en Rioolwaterzuiveringen

- Spaklerweg 45 (alle rioolgemalen van Amsterdam)
- West (RWZI West, RWZI Amstelveen, RWZI Westpoort)
- Mijdrecht (RWZI de ronde Venen, RWZI Uithoorn, RWZI Loenen, RWZI Maarssen)
- Horstermeer (RWZI Horstermeer, RWZI Weesp, RWZI Hilversum, RWZI Blaricum, RWZI Huizen)

Onderzoek & Advies

Hydrologie & Ecologie

Team Hydrologie en Ecologie geeft op basis van (wetenschappelijk verantwoord) onderzoek advies aan de sectoren Watersysteem, Drinkwater, Afvalwater, KMR en aan sectoroverstijgende projecten. Daarnaast leveren wij jaarlijks een flinke bijdrage aan projecten van Wereld Waternet, Onderzoek & Innovatie.

Sinds maart 2011 maakt ook het Natuurwetloket onderdeel uit van het team. Het team bestaat uit 21 onderzoekers en adviseurs en een grondwatermonitoringsteam. bijna continu aangevuld met stagiaires van hogescholen en/of universiteiten.

Veel onderzoeksprojecten voeren wij uit met STOWA, KWR en andere kennisinstituten en ander (drink) waterbeheerders. Wij hebben dus een groot kennisnetwerk.

Watertechnologie

Het team Watertechnologie voert toegepast wetenschappelijk procestechnologisch onderzoek uit. Denk aan studies en modelberekeningen, kleine experimenten en uitgebreid proefinstallatieonderzoek.

Net als de andere teams van de afdeling doen wij dit in opdracht van, en in samenwerking met de sectoren Drinkwater, Afvalwater, Watersysteem en Klant, Markt & Relaties.

Met het onderzoek dragen we bij aan oplossingen voor watertechnologische problemen, vergroten we de inzichten in die systemen, ontwikkelen we nieuwe technologieën en geven we (on)gevraagd advies.

Ook dragen wij bij in de ontwikkeling van strategie en beleid op lange termijn. Onze focus ligt daarbij op het vinden van synergievoordelen voor de watercyclus vanuit technologisch perspectief.

Bodem & Geotechniek

Vragen over land- en waterbodems, dijken, funderingen, zettingen of hoogtemetingen? Dan moet je bij het team Bodem en Geotechniek op A8 zijn. Het team bestaat uit 33 collega's, gespecialiseerd in grondmechanica, geologie, landmeetkunde, milieu- en (water)bodemonderzoek, grondstroom-coördinatie en milieukundige begeleiding.

Het team bestaat uit vier vakgroepen:

- BOB (Bureau Onderzoek Bodem)
- Geotechniek
- Landmeten
- Veldwerk

Projecten

De afdeling Projecten is voor Waternet, het centrum in kennis en vakbekwaamheid met betrekking tot natuur en techniek. De visie is samen met sectoren werken aan een efficiënte en effectieve realisatie van projecten. De toegevoegde waarde is kennis en vakmanschap van techniek en projectmatig werken

Door middel van Standaard Aanpak Projecten (SAP) wordt binnen de afdeling gewerkt aan een uniforme werkwijze, met richtlijnen, standaard documenten en afspraken over hoe we willen samenwerken.

Projectmanagement

Team Projectmanagement is verantwoordelijk voor het proces van projecten die teams binnen onze afdeling uitvoeren. Daarbij letten we op alle relevante aspecten (geld, organisatie, tijd, informatie, kwaliteit en risico's).

Voor inhoudelijke deskundigheid schakelen we collega's in van de vakdisciplines binnen onze afdeling: Elektrotechniek, Werktuigbouwkunde & Procestechnologie, Civiele Techniek en Procesautomatisering. Ons team bestaat uit 24 medewerkers (17 projectleiders en zeven opzichters). Daarnaast schakelen we soms externe projectleiders in.

Civiele Techniek & Bouwkunde

Team Civiele Techniek en Bouwkunde houdt zich bezig met water- en bouwkundige constructies binnen het beheergebied van Waternet. Denk aan onderhoud, restauratie en nieuwbouw van waterwerken als zuiveringsinstallaties, sluisen, stuwen en gemalen.

Dit doen wij in nauwe samenwerking met de andere disciplines binnen onze afdeling. Ons werkgebied is dus zeer breed. Ons team bestaat uit 25 tot 30 medewerkers, waaronder ervaren adviseurs, constructeurs, bestekschrijvers en AutoCad ontwerpers.

Elektrotechniek

Team Elektrotechniek houdt zich bezig met alle elektrotechnische installaties binnen het beheergebied; van ontwerp en aanbesteding tot en met de uitvoering. Ons werk bestaat uit het begeleiden van dit hele traject. Daarbij zoeken we continu naar de beste en meest innovatieve technieken op de markt.

Praktisch al onze waterwerken zijn voorzien van elektrotechniek. Van de rioolwaterzuiveringsinstallaties, drinkwaterinstallaties, bruggen, sluizen, gemalen en pompstations tot onze kantoren. Elke 15 tot 20 jaar moeten de elektrotechnische installaties vervangen of gerenoveerd worden. Dit beslaat een groot deel van ons werk. Ons team bestaat circa 20 medewerkers, waaronder 2 adviseurs, 15 engineers en 3 opzichters.

Werktuigbouw en Procestechiek

Het team Werktuigbouw en Procestechiek werkt aan alle (technische) installaties die Waternet gebruikt om de missie uit te voeren. Daarbij voeren we onder meer de volgende taken uit:

- Renovaties en groot onderhoud; het instrueren van aannemers en leveranciers om volgens onze normen en eisen de installaties (om) te bouwen.
- Nieuwbouw en innovaties; samen met de markt zoeken we continu naar verbetering die we in onze projecten toepassen.

We richten ons naar het beleid van Waternet zodat onze collega's die met de installaties werken dat op een veilige en doelmatige manier kunnen doen.

De eisen die aan de installaties worden gesteld ontvangen we van de assetmanagers en -beheerders.

Het huidige team wordt momenteel aangepast aan de verwachtingen van de moderne tijd. Belangrijke uitgangspunten zijn:

- De adviseurs zetten ideeën en ambities van assetmanagers en MT's om naar (strategische) ingangsinformatie voor projecten.
- De ontwerpers vertalen dit naar contracten waarmee we de markt doelmatig vragen installaties voor ons te bouwen. Daarbij houden we rekening met juridische en inkooprandvoorwaarden.
- Informatie die vrijkomt in onze werkprocessen valideren we via de lijnorganisatie. De informatie slaan we op zodat deze voor iedere gebruiker bruikbaar en toegankelijk is tijdens de hele levenscyclus.

Bij alle taken die we uitvoeren is collegialiteit met alle andere Waternetcollega's ons leidend motief. We proberen gezamenlijk met hen aan hogere doelstellingen bij te dragen zoals bijvoorbeeld het K2020-programma.

Het team Werktuigbouw en Procestechiek bestaat uit een teamleider, adviseurs, technici en technisch projectmedewerkers.

Procesautomatisering

Team Procesautomatisering is verantwoordelijk voor een organisatiebrede visie, strategie, techniek en standaardisering van automatiseringsprojecten. Denk aan de stads- en poldergemalen, oppervlaktewater-, drink- en afvalwaterinstallaties die voor een groot deel worden aangestuurd via computers.

Wij stellen alle aanbestedingen, systeemconfiguraties en het functioneel- en technisch ontwerp voor die computersystemen op. Ook zorgen wij voor de complete (begeleiding) van de uitvoering van de benodigde automatisering of verbetering daarvan.

Ons team bestaat uit 15 medewerkers, waaronder adviseurs en (senior) engineers.

Projectondersteuning

Het Project Ondersteunend Bureau (POB) levert op professionele wijze een bijdrage aan het opstellen, realiseren en afronden van projecten. We zorgen ervoor dat we in control zijn door de inzet van verschillende specialisten die samenwerken met projectleiders en medewerkers in het projectteam.

De medewerkers van POB dragen bij aan het projectmatig werken binnen Waternet. Projectleiders kunnen zich hierdoor focussen op de sturende-, beheersings- en leidinggevende taken. De projectondersteuners richten zich dan vooral op de harde kant van een project; het proces beheersen en daarmee de projectleider optimaal faciliteren. Een tevreden en ontzorgde klant.

De werkzaamheden zijn gericht op het adviseren en ondersteunen van de projectleiders binnen de afdeling Projecten en bij (Waternetbrede) programma's en projecten op secretariael, planning en financieel vlak.

POB bestaat uit een teamleider en een coördinator, het projectsecretariaat, projectplanning en projectcontrol/administrateur.

Werkzaamheden:

Projectsecretariaat:

- projectadministratie (zoals email/bestandsbeheer, adressenbestanden, actielijsten)
- inplannen en notuleren projectvergaderingen
- afhandelen correspondentie
- redigeren en reproduceren nota's en rapporten
- presentaties maken, vastleggen en documenteren
- opzetten en beheren projectarchief
- ondersteuning bij financiële administratieve taken (zoals prestatie verklaren, invoeren in coda)
- organiseren externe bijeenkomsten (bewonersavond etc.)
- hand- en spandiensten
- centraal aanspreekpunt en contactpersoon
- beheren voorraden beleidsstukken, nieuwsbrieven, enz.
- interne en externe communicatie
- toezenden van producten tijdens project

Projectcontrol:

- (ondersteuning bij) projectbeheersing: budgetbewaking/financiële controle
- ondersteuning bij voortgangsbewaking (financieel)
- adviseren (deel)projectleiders op control-gebied

Projectplanning:

- (ondersteunen bij) opstellen projectplanning in planningstool (MS-project) adhv PvA
- verwerken wijzigingen projectplanning
- mede beheren van activiteiten- en of resourceplanningen
- ondersteuning bij voortgangsbewaking (tijd)
- adviseren (deel)projectleiders op planning-gebied

Projectcommunicatie strategisch/tactisch:

- opstellen en uitvoeren communicatiestrategieën,- plannen en- paragraaf
- ontwikkelen alle eerste projectcommunicatiemiddelen (internet, intranet, projecten/wikipagina, nieuwsbrief, praatkaart, draaiboek, flyers, posters etc.)
- tekstondersteuning: eerste teksten (n.a.v. interview)
- pro-actief adviseren/brainstormen projectleiders over inzet marketing en communicatie
- uitleggen organisatie over projectcommunicatie algemeen
- Leiden en begeleiden onafhankelijke (project- en programma-) evaluaties

Projectcommunicatie operationeel:

- operationele uitvoering van communicatiestrategieën en -plannen op advies van en in samenwerking met de strategisch adviseur
- beheren en uitvoeren van alle projectcommunicatiemiddelen (projecten/wikipagina, nieuwsbrief, praatkaart, draaiboek etc.)
- adviseren projectleider
- algemene communicatieondersteuning van projecten
- schrijven en redigeren van teksten

Evenementen:

- coördineren en organiseren van evenementen, grote bijeenkomsten, congressen, presentaties, lezingen etc.
- adviseren projectleider over wijze van organisatie en inhoud evenement
- bewaken budgetten
- opstellen en bewaken planning

3.2. Andere documenten

Eisen BLVC-notitie

Bij aanmelding van de zeer ingrijpende en grote projecten bij het Coördinatiestelsel kan bureau Stadsregie verlangen om een BLVC-notitie. Deze notitie van een of twee A4-tjes geeft op hoofdlijnen inzicht in het project en de gevolgen voor stad en omgeving. De BLVC-notitie wordt geagendeerd voor het Regie-overleg onder voorzitterschap van de stadsregisseur. De stadsregisseur verleent na behandeling het project een voorlopig tijdvak en geeft eventueel ook voorlopige koppelingen met andere projecten.

A. Korte toelichting project

- Administratieve gegevens:

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ○ gegevens projecttrekker ○ als reeds mogelijk: gegevens van in het project meegaande partijen ○ coördinatie nummer (bij aanmelding project bij BSR toegekend) |
|--|

- Omschrijving van project (aard van de werkzaamheden)
- Nut, noodzaak en achtergrond van het project
- Opdrachtgever, verantwoordelijkheidsstructuur
- Planning. Als reeds een uitvoeringsdatum bekend is, aangeven waarom voor deze datum gekozen is en welke consequenties een eventueel ander tijdvak met zich mee zal brengen.
- Plaats in het bestuurlijk traject
- Kaartmateriaal waar het project zich afspeelt

B. Omgevingsscan

Algemene schets van de omgeving (bijvoorbeeld: winkelstraat met woonfuncties etc).

- Belangrijke maatschappelijke functies in de omgeving (bijvoorbeeld: ziekenhuis, grote onderneming etc).
- Aangeven welke projecten en evenementen zich tijdens de werkzaamheden in de omgeving afspelen en die de verkeersafwikkeling beïnvloeden.
- De omgevingsscan ook op kaartmateriaal aangeven.

C. Risicoanalyse

Aangeven welke risico's de planning van het project kunnen beïnvloeden. Te denken valt aan:

- Voortgang bestuurlijke besluitvorming, bijvoorbeeld inspraak bij gevoelige projecten of financiering.
- Procedurele risico's als kapvergunningen.
- Technische knelpunten als fysiek complex of gevoelig voor weersomstandigheden.
- Andere projecten in de stad die de verkeersafwikkeling rond het project beïnvloeden en bij eventuele gelijktijdige uitvoering ernstig kan verstoren.

D. Faseringsplan

- Op hoofdlijnen inzicht in eventueel reeds geplande data van faseringen. Daarbij moet niet de civieltechnische fasering en planning in beeld worden gebracht, maar de gevolgen van het project voor de BLVC van de stad per fase (verkeerstechnische benadering).
- Het eventuele faseringsplan aangeven op een balkenschema en per fase intekenen op kaartmateriaal.

E. Verkeersmaatregelenplan

- Indien mogelijk aangeven hoe verkeersstromen tijdens de werkzaamheden worden omgeleid.
- Als mogelijk de omleidingsroutes aangeven op kaartmateriaal.

Als verkeersmaatregelenplan reeds bekend is deze intekenen op het kaartmateriaal van het faseringsplan.

F. Leefbaarheid

In dit stadium van voorbereiding nog niet in te vullen.

G. Veiligheid

Globale indicatie van eventuele risico's voor fysieke en sociale veiligheid tijdens de werkzaamheden. Bijvoorbeeld gevaarlijke stoffenroute op locatie project.

H. Communicatieplan

Inzicht geven in de gekozen communicatiestrategie. De wijze waarop tijdens de verschillende fasen van het project gecommuniceerd moet worden vindt u in het handboek 'Zo Werken wij in Amsterdam – Projectcommunicatie'.

Checklist voor communicatie (Handboek Projectcommunicatie)

Belangrijk bij gebruik van deze basischecklist

- _ Communicatie is een cyclisch proces (per projectfase worden onderstaande stappen telkens opnieuw doorlopen)
- _ Deze checklist is voor zowel zeer grote projecten als kleine uitvoeringsprojecten. Niet alle punten zijn voor elk project relevant
- _ Cases, voorbeelden en uitwerkingen staan in de uitgebreide checklists en de bijlagen van dit handboek

a Communicatie inschakelen

Communicatie is een vast projectonderdeel vanaf de eerste dag in de planvorming. Onderstaande punten helpen communicatie in te zetten en gedurende het project te toetsen en aan te passen.

- Per projectfase bepalen of er voldoende communicatie-expertise binnen het project aanwezig is, bijvoorbeeld in overleg met de communicatieafdeling van de eigen organisatie
- Is er externe inhuur nodig, dan kan dat via externe bureaus, maar ook binnen de gemeente: de ABC-pool (intranet.amsterdam.nl/abc): laag tarief en gemeentelijke ervaring en kennis
- Vragen bij interne of externe inhuur:
 - Kennis van de gemeente en maatschappelijk veld?
 - Naast advies ook hulp bij de uitvoering nodig/mogelijk?
 - Deelopdrachten nodig/mogelijk?
 - Voldoende garanties voor betrokkenheid, flexibiliteit en continuïteit?
 - Mogelijkheid tot evaluatie en kennisoverdracht voor nieuwe projecten en rest gemeente?
 - Communicatiekosten voldoende expliciet en transparant (uren, uurloon en materiële kosten)?

b Verantwoordelijkheden vastleggen

- Vaststellen hoe projectverantwoordelijkheid en communicatieverantwoordelijkheid worden ingevuld
- Vastleggen, bij loskoppeling van communicatie van projectleiding, wat projecttaken en wat communicatietaken zijn (*zie ook bijlage 'Intake communicatie'*)
- Aandachtspunten:
 - Communicatierapportages (binnen het project en als onderdeel van de projectrapportages)
 - Contact met andere partijen (op project- en communicatieniveau)
 - Uitvoering van de communicatie (wie doet wat)
 - Perswoordvoering
 - Budgetverantwoordelijkheid
 - Continuïteit (vervanging bij drukte en ziekte)

c Communicatieplan maken

Het communicatieplan is een groeidocument dat per projectfase verandert. Zo kennen de planvormingsfasen andere belangen en doelgroepen dan de uitvoeringsfasen van een project. Tevens is een communicatieplan een belangrijk communicatiemiddel, omdat diverse partijen geconsulteerd worden en erover meedenken. Nu volgen de voornaamste ingrediënten.

- Doelgroepen
Wie hebben in welke fase met het project te maken?
In de uitgebreide checklist staat een totaaloverzicht.
De interne hoofddoelgroepen:
 - Projectorganisatie
 - Geschakelde projecten en partijen (bijvoorbeeld gebiedsbeheerder)
 - Overigen van de eigen organisatieDe externe hoofddoelgroepen:
 - Gemeentelijke partijen
 - Directe omgeving project: omwonenden en ondernemers
 - Verkeersdeelnemers
 - Intermediairs (tussenpartij zoals KvK die de boodschap door communiceert)
 - Bedrijven en instellingen
 - Pers
- Probleemstelling
Wat heeft het project te maken met de diverse doelgroepen en wat betekent dat voor het project?
Inventariseren:
 - Bestaande contacten, overleggen en communicatiekanalen
 - Weerstanden en positieve invloeden, per doelgroep

- Politieke randvoorwaarden, (bestaande) afspraken en gevoeligheden
- Omgevingsimpact per projectfase, eventueel in samenhang met omliggende projecten. Hieruit vloeit vanzelf een kort overzicht met de belangrijkste knelpunten en kansen voor de communicatie voort.
- Doelstelling
 - Wat wil het project met/bij de doelgroepen bereiken?
 - Communicatiedoelen per doelgroep en per projectfase formuleren
 - Per doel onderscheid tussen gewenste kennis, houding en gedrag maken
 - Liefst een overkoepelend doel dat de subdoelen aan elkaar verbindt zoeken (bijvoorbeeld: 'acceptatie van het project en de gevolgen daarvan')
 - Al snel aandacht aan de gevolgen voor omgeving en verkeer besteden en dat in de doelen verwerken
- Strategie
 - Hoe kunnen de gestelde doelen per doelgroep bereikt worden?
 - Te overdenken vragen:
 - Informeren of beïnvloeden/overtuigen?
 - Eenrichtingsverkeer ('zenden') of tweerichtingsverkeer (informatie uitwisselen of zelfs onderhandelen)?
 - Wanneer welke doelgroepen bij het project betrekken?
 - Met wie moet er samengewerkt worden (zie ook d 'afstemming met andere projecten')?
 - Moet de strategie in tijd en per doelgroep wisselen?
 - Wanneer hebben bestuurders welke rol?
- Boodschap
 - Hoe creëren we eenduidige berichten en middelen?
 - Kernboodschap formuleren
 - Afzender bepalen, liefst Gemeente Amsterdam (concerngedachte, zie Stijl van Amsterdam op www.stijlweb.amsterdam.nl)
 - Het project een voor buitenwereld aansprekende en begrijpelijke naam geven
 - De tone of voice bepalen, afhankelijk van strategie (bijvoorbeeld excuserend, informelerend, begripvol, stellig)
 - Basisboodschap(pen) in leken taal formuleren (eventueel per doelgroep), inclusief de belangrijkste vragen en antwoorden over het project (ook voor de pers).
- Middelen en activiteiten
 - Met welke middelen en activiteiten worden de verschillende doelgroepen bereikt?
 - Zie ook de uitgebreide Checklist - Middelen.
 - Persbeleid
 - Bestaande contacten: bestuurlijk, ambtelijk, met burgers en ondernemers
 - Bestaande middelen en activiteiten: overleggen, intermediairs, websites, periodieken, bouwboarden, omleidingen, stadsbrede middelen via bureau Stadsregie, etc.
 - Te creëren middelen en activiteiten: van bewonersbrief en informatieavond tot advertentie en opening
- Budget
 - In overleg met communicatieadviseur
 - Communicatiebudget bestaat meestal uit uren, materiële en advertentiekosten
 - Communicatie zo vroeg mogelijk als begrotingspost opnemen (beter ruw en ruim inschatten dan te laat in projectbegroting opnemen)
 - Aanhaken bij meerjarenplanningen van organisaties, afdelingen en/of projecten
 - Communicatiebudgetten kunnen variëren (van 1,5% van het totaalbudget bij een middelgroot project tot 50% bij autovrije zondag)
 - Bestaande contracten en afspraken inventariseren
 - Vergelijken met voorgaande projecten
- Organisatie
 - Is er een communicatiewerkgroep nodig?
 - Met samenwerkende partijen expliciet maken en vastleggen wie welke rollen, taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden heeft
 - Welke randvoorwaarden zijn nodig voor communicatie (bijvoorbeeld deelname in een communicatiewerkgroep, achtervang bij klachten, mandaat, budget)?
 - Welke overleggen woont communicatie bij (bijvoorbeeld projectgroep, WWU)?
 - Wat moet geregeld zijn om adequaat en snel in te spelen op vragen, klachten onverwachte veranderingen en calamiteiten?
 - Wie is op welke manier bereikbaar?
- Planning
 - Communicatieplanning baseren op en opnemen in de projectplanning

- Mijlpalen en kritische lijnen voor communicatie bepalen (inspraak, bestuurlijke rapportages, goedkeuring uitvoeringsplan, start uitvoering, fases in de uitvoering, etc.)
- Rekening houden met het verschil in ritme tussen project en communicatie (ver voor de eerste schop de grond in gaat, is al concrete informatie over de realisatie nodig)
- Wanneer wordt communicatie onderdeel van een BLVC- of uitvoeringsplan?

- Evaluatie
 - Doelstelling van de evaluatie vaststellen (voormeting, monitoren, effect communicatie bepalen, samenwerkingsvorm evalueren, etc.)
 - Incalculeren in budget
 - Vroegtijdig opstarten (bijvoorbeeld door een onderzoeksbureau in te schakelen), zeker als tijdens of voorafgaand aan een project al gemeten/geëvalueerd moet worden

d Samenwerking en afstemming met andere partijen

- Checken of er gelijktijdige werkzaamheden/evenementen plaatsvinden (meer informatie: www.coördinatiestelsel.amsterdam.nl)
- Scannen van de externe projectomgeving om te bepalen met welke externe partijen moet worden samengewerkt of overleg gevoerd. Bijvoorbeeld wegbeheerder(s), kabel- en leidingbeheerders, andere projecten, projectbureaus, etc.
- Creëren van een overlegstructuur, bijvoorbeeld in de vorm van een communicatiewerkgroep met communicatieadviseurs van de partijen waarmee het project samenwerkt en eventueel een klankbordgroep voor overige partijen
- Communicatieplannen integreren of gezamenlijk opstellen
- Bureau Stadsregie informeren en afspraken maken voor stedelijke communicatie
- Samenwerking zoeken met bewoners en partijen uit het maatschappelijk veld

e Bijstellen communicatieplan

- Regelmatig alle voorgaande stappen doorlopen, zeker tegen het einde van projectfasen en bij projectrapportages

f Uitvoeren communicatieplan

- Bepalen of de organisatie van de communicatie toegerust is op de uitvoering van het communicatieplan
- Bepalen of er voldoende snel en adequaat op vragen, veranderingen en calamiteiten kan worden ingespeeld
- Worden afspraken nagekomen en mijlpalen gehaald?

<scan invoegen>

9.4 Notitie verbetering projectcommunicatie

1 Aanleiding

Vanuit onze rol als specialist Projectcommunicatie signaleren we dat we onze werkzaamheden op het gebied van Projectcommunicatie niet optimaal kunnen uitoefenen. Daarnaast willen wij onszelf ook als team en persoon blijven ontwikkelen. Het doel van deze notitie is om duidelijk te maken wat de rol en plaats van Projectcommunicatie binnen Waternet dient te zijn, zodat het voor eenieder logisch, eenduidig en doordacht wordt ingericht.

Hieronder volgt een korte beschrijving van de huidige en de gewenste situatie. In hoofdstuk 3 is in 2 scenario's uitgewerkt hoe Projectcommunicatie ingericht kan worden om de gewenste situatie te bereiken. Uiteindelijk wordt in het advies duidelijk wat in onze ogen de meest optimale oplossing is voor Projectcommunicatie binnen Waternet.

2 Nu versus gewenst

Sinds 2010 wordt Projectcommunicatie steeds meer gestructureerd opgepakt door het ProjectOndersteuningsBuro (POB). Projectleiders weten het POB te vinden voor Projectcommunicatie. De toegevoegde waarde van POB Projectcommunicatie zit voornamelijk in het direct gekoppeld zijn van een communicatiespecialist aan een projectleider en de fysieke aanwezigheid bij projecten. Daarnaast is gebleken dat de kracht van Projectcommunicatie is om strategie en uitvoering nauw op elkaar aan te laten sluiten en constant te blijven evalueren of de communicatieaanpak nog steeds de juiste is (gezien de vaak lange duur van projecten). De huidige inrichting van Projectcommunicatie binnen Waternet kan om diverse redenen nog niet als gewenst worden betiteld. Belangrijkste factoren hierin zijn het gebrek aan een Waternet brede visie op Projectcommunicatie, de complexe afstemming met de afdeling Communicatie, de huidige

interne kostenstructuur en het gebrek aan organisatie rond (interne) veranderingen. In de gewenste situatie blijft er aandacht voor de huidige kracht van Projectcommunicatie en wordt er naar een goede inrichting van en afstemming over Projectcommunicatie binnen Waternet gekeken.

3 Scenario's

Voorafgaand aan het uiteindelijke advies wordt er aan de hand van twee scenario's gekeken welke aanpak voor Projectcommunicatie het meest optimaal is voor Waternet.

Scenario 1: Projectcommunicatie inlijven bij de afdeling communicatie

Door Projectcommunicatie in te lijven bij de afdeling communicatie wordt alle communicatie voor en door Waternet (zowel in-als extern) vanuit één loket beheerd. Dit biedt duidelijkheid voor projectleiders waar zij terecht kunnen met hun communicatievraagstuk. Daarnaast heeft de afdeling Communicatie dan een compleet overzicht op alle projecten, zowel intern als extern. Er kan consistent en daadkrachtig op het totale projectenaanbod worden geanticipeerd en we zijn meer 'in control' voor alle communicatievragen en activiteiten op projecten. Voor projectleiders geeft dit meer zekerheid en vertrouwen over een doordachte aanpak.

Daarnaast kan Projectcommunicatie als specialisme beter professionaliseren door het samenbrengen en uitwisselen van de kennis en ervaring tussen het POB en de afdeling Communicatie. Afstemming kan eenvoudiger worden ingeregeld en gebeurt ook meer automatisch op de werkvloer. Hetzelfde geldt voor het eenduidiger kunnen werken volgens het vastgestelde communicatiebeleid van Waternet, wat nu nog onbekend is bij het POB of niet aanwezig (in het geval van Projectcommunicatie).

Op dit moment heeft POB Projectcommunicatie geen communicatie deskundige als leidinggevende, die Projectcommunicatie kan toetsen aan andere communicatiespecialismen en die bekend is met het communicatiebeleid binnen Waternet. Met een overgang naar de afdeling Communicatie wijzigt deze situatie in positieve zin.

De manier waarop POB Projectcommunicatie nu werkt is grotendeels volgens de communicatie scrum-methode, met kennis van projectmatig werken en van (tactisch) advies tot uitvoering in nauwe afstemming met projectleiders. Wanneer gekozen wordt voor een overgang naar de afdeling Communicatie heeft deze manier van werken voor Projectcommunicatie de voorkeur ten opzichte van de huidige inrichting van de afdeling Communicatie met onderscheidt tussen een adviseur en een medewerker per sector. Wij kunnen voor de afdeling Communicatie als voorbeeld dienen met deze manier van werken en hen hierin ondersteunen.

Een ander voordeel van het inlijven van Projectcommunicatie bij de afdeling Communicatie is dat pieken en dalen (qua drukte) in projecten, maar ook op de afdeling Communicatie, beter opgevangen kunnen worden. We kunnen elkaar hier in helpen en er komt meer flexibiliteit in de werkverdeling door de grotere hoeveelheid communicatiespecialisten.

Scenario 2: Projectcommunicatie binnen het POB behouden

Een ander scenario is om Projectcommunicatie binnen het POB te behouden. Dit betekent dat er qua positie niets aan de huidige situatie veranderd. De kracht van Projectcommunicatie binnen het POB is dat wij grotendeels van het begin tot het eind betrokken zijn bij een project. Dit houdt in dat wij op tactisch niveau adviseren, de uitvoering voor ons rekening nemen en ook vrij ad hoc kunnen inspringen (zoals in scenario 1 ook al genoemd met de communicatie-scrum methodiek). Projectleiders weten ons hierin te vinden en zien een toegevoegde waarde in deze aanpak.

Het wordt ook als prettig ervaren dat Projectcommunicatie op dit moment fysiek dicht tegen de projecten aan zit. De expertise op het gebied van projectmatig werken (in het gehele POB team) biedt tevens een toegevoegde waarde, net als de goede samenwerking en korte lijnen tussen Projectcommunicatie en de secretariële discipline van het POB. Dit blijft behouden wanneer voor dit scenario wordt gekozen.

De huidige positie van Projectcommunicatie binnen Waternet is niet efficiënt voor de organisatie, omdat communicatie op deze manier vanuit verschillende plekken binnen de organisatie wordt ingezet. Zolang Projectcommunicatie niet onder de afdeling Communicatie valt, moet de focus (blijven) liggen op voldoende afstemming en samenwerking, tussen de afdeling Communicatie en POB Projectcommunicatie, op strategisch en tactisch niveau. Bijvoorbeeld over het oppakken van Projectcommunicatie voor het gehele project van begin tot eind, waarbij interne én externe communicatie door één specialist wordt opgepakt. Dit is vooral van belang om de klant (de projectleider) goed en eenduidig te kunnen bedienen.

De beste verdeling lijkt uit ervaring te zijn dat de afdeling Communicatie het beleid vaststelt (ook voor Projectcommunicatie) en POB Projectcommunicatie dit vervolgens op tactisch niveau oppakt. Ook verzorgt POB dan de volledige coördinatie en de uitvoering van de communicatievraagstukken

voor projecten. Het is goed om in die situatie per project (of cluster van projecten) te kiezen voor een vast aanspreekpunt binnen het POB én één vast aanspreekpunt binnen de afdeling Projecten. Om samenwerking met de afdeling Communicatie te verbeteren zijn reeds de kaders voor Projectcommunicatie opgesteld. Hiermee heeft de afdeling Communicatie een beter totaalbeeld van alle communicatievraagstukken binnen projecten. Een nadelig gevolg hiervan voor POB Projectcommunicatie is dat steeds meer werk binnen de afdeling Communicatie blijft en er minder werk naar POB Projectcommunicatie toekomt.

4 Advies

Naar aanleiding van bovenstaande uiteenzetting blijkt het meest wenselijke scenario om Projectcommunicatie in te lijven bij de afdeling Communicatie.

Samengevat zijn hiervoor de belangrijkste redenen:

- communicatie is centraal geregeld binnen Waternet;
- kennis, beleid en ervaring zijn gebundeld;
- professionalisering van Projectcommunicatie kan eenvoudig worden geregeld;
- je kunt duidelijkheid en eenduidigheid scheppen voor projectleiders;
- de kostenstructuur voor alle (project)communicatie is gelijk;
- afstemming tussen communicatiespecialisten is duidelijker en verloopt soepeler.

Met dit scenario bereik je eenvoudiger de gewenste situatie van kennisdeling en professionalisering. Ook krijg je beter overzicht over alle Projectcommunicatie. Daarnaast verklein je de kans op compromis communicatie (zie bijlage 1. huidige situatie), door eenvoudigere afstemming tussen de verschillende communicatiespecialisten.

Voor de ontwikkeling van het vak en de communicatiespecialisten is de huidige situatie ook niet optimaal en kostentechnisch niet werkbaar. POB dient zoveel mogelijk directe uren te boeken op projecten, waardoor er weinig tijd/mogelijkheid is voor afstemming en ontwikkeling (afdeling Communicatie is overhead).

Rekening houdend met deze factoren kun je de klant (projectleider) en dus de doelgroepen beter bedienen. Een goede inrichting van Projectcommunicatie is daarmee ook essentieel voor het imago van Waternet (in- en extern).

Bij dit advies willen we opmerken dat ongeacht de uiteindelijke keuze voor een scenario in ieder geval rekening gehouden moet worden met de volgende randvoorwaarden:

- Blijf Projectcommunicatie als specialisme benaderen (met één adviseur die hier 'expert' in is);
- Behoud de kracht van het huidige team Projectcommunicatie, namelijk het ondersteunen van een project van (tactische) strategie tot uitvoering;
- Professionaliseer en formaliseer Projectcommunicatie binnen Waternet (zorg voor een duidelijke visie & beleid);
- Ontwikkel een eenduidige toolkit voor Projectcommunicatie, voor projecten die niet begeleidt worden door communicatie;
- Maak een duidelijke keuze over de inzet/invulling van verandermanagement en omgevingsmanagement binnen Waternet.

4. BRONBESTANDEN DEELONDERZOEK 1

METHODE 2

In dit deel van de bijlagen zijn de uitgetypte notities van de interviews en gesprekken vastgelegd. Noot: Deze teksten zijn voor de volledigheid bijgevoegd. De nadruk ligt op functionaliteit en volledigheid met betrekking tot de belangrijke punten. Er is weinig aandacht besteed aan presentatie, schrijfstijl of correcte spelling omdat het bronbestanden zijn voor gebruik bij het onderzoek.

4.1 – Interviewschema

Introductie en uitleg over het doel van het onderzoek en dit gesprek

Ik voer in opdracht van Marketing een onderzoek uit naar de externe communicatie door Waternet, dus met klanten en bewoners. We zijn benieuwd welke communicatie-uitingen er vanuit de verschillende sectoren worden verstuurd en hoe het proces van externe communicatie bij de verschillende sectoren, afdelingen en teams verloopt. Daarover wil ik u een aantal vragen stellen. U mag ook zelf vrijuit vertellen. Als u vindt dat bepaalde dingen in de organisatie niet goed geregeld zijn of beter kunnen, geef dit dan vooral ook aan.

Topic

Hoe is [huidige sector] in functioneel opzicht georganiseerd?

Vragen

- Kunt u mij vertellen hoe de sector / de afdeling / het team ... georganiseerd is?
- Welke werkzaamheden worden er door de verschillende onderdelen uitgevoerd?

Topic

Door welk van de [afdelingen/teams in sector] wordt met bewoners en betrokkenen gecommuniceerd?

Vraag

- Vanuit welke teams/afdelingen worden uitingen verzonden naar klanten of bewoners?

Topic

Wanneer wordt er extern gecommuniceerd? En wat is daarbij het doel?

Vragen

- Nu over uw team / afdeling. Wanneer wordt er extern gecommuniceerd?
- En wat is daarbij het doel?

Topic

Met wie wordt er extern gecommuniceerd? Hoe vindt deze selectie plaats?

Vragen

- En met wie wordt en dan gecommuniceerd?
- Hoe vindt die selectie plaats?

Topic

Hoe vindt de externe communicatie van A tot Z plaats?

Vragen

- Hoe vindt de externe communicatie van A tot Z plaats?
- Stel je begint een nieuw project, wanneer komt communicatie in beeld en welke stappen worden er doorlopen?

Topic

Hoe worden de uitingen verzonden?

Vraag

- Hoe worden de uitingen verzonden? Dus hoe komen ze bij de klant of bewoner terecht?

Topic

Worden verstuurd uitingen vastgelegd en zo ja, hoe?

Vraag

- Worden uitgestuurde uitingen op enige wijze gearchiveerd? En zo ja, hoe en waar?

Topic

Welke partijen zijn betrokken bij en verantwoordelijk voor deze communicatie?

Vraag

- Welke partijen zijn betrokken bij deze externe communicatie? En wie is er verantwoordelijk voor?

Topic

Hoe wordt de rol van de afdeling Communicatie gezien? Wat zijn de verwachtingen van de afdeling Communicatie?

Vragen

- Hoe ziet u de rol van de afdeling Communicatie in deze context?
- Wat verwacht u van de afdeling Communicatie?
- En hoe ervaart u het contact met de afdeling Communicatie in de praktijk?

Topic

Wat vindt de geïnterviewde van het plan van Team Marketing om samen met Team Communicatie de regie te nemen op de externe communicatie?

Vraag

- Team Marketing wil graag regie gaan voeren op de externe communicatie. Wat vindt u van het plan van Team Marketing? (met meer uitleg)

Topic

Wordt er gebruik gemaakt van de diensten van het POB en zo ja, voor welke diensten?

Vraag

- Maakt u gebruik van de diensten van het POB en zo ja, voor welke diensten?

Andere vragen:

- Maakt u gebruik van standaard communicatiemiddelen? Daarmee bedoel ik bijvoorbeeld standaardbrieven, e-mails of folders of andere teksten.
- Zijn er dingen die volgens u beter zouden kunnen? Met betrekking tot communicatie natuurlijk. Hebt u hier zelf ideeën over?

4.2 – Erik de Vries

Senior Projectleider bij sector AW, afdeling Riolering, team Projectmanagement & Engineering

Kunt u mij vertellen hoe de sector / de afdeling / het team ... georganiseerd is? Welke werkzaamheden worden er door de verschillende onderdelen uitgevoerd?

Vanuit welke teams/afdelingen worden uitingen verzonden naar klanten of bewoners?

- AW gaat per 1 januari 2017 samen met DW in sector Leidingwerken.
- Extern (met klanten, bewoners en getroffen ondernemers) wordt gecommuniceerd door:
 - Bedrijfsbureau Onderhoud (kleinschalig onderhoud). Met bewoners, partners en instantie zoals Brandweer en GVB.
 - Projectmanagement & Engineering: De projectmanagers geven vaak de voorzet voor communicatie (meestal bewonersbrieven). Het is onderdeel van hun BLVC (Bereikbaarheid, Leefbaarheid, Veiligheid en Communicatie) plan.
 - Directievoering & Toezicht, Leidingwerken en Inspectie, Reiniging en Onderzoek: slechts incidenteel
 - Assetmanagement communiceert waarschijnlijk niet extern.
 - Zuiveringsbeheer ook niet, tenzij er iets aan een gemaal moet gebeuren dat invloed heeft op bewoners of bedrijven.

Nu over uw team / afdeling. Wanneer wordt er extern gecommuniceerd? En wat is daarbij het doel?

Afhankelijk van hoe het project gerund wordt. Er zijn namelijk twee opties:

- Projecten gerund door een stadsdeel van Amsterdam (in samenwerking met Waternet – de uitvoering van het water/pijplijn/buizen/riool gedeelte ligt bij Waternet, de rest bij de gemeente). Dit zijn 9 van de 10 projecten!! De communicatie gebeurt door het stadsdeel (met logo Amsterdam) en een projectleider van Waternet helpt mee met de teksten wanneer daar vakinhoudelijke kennis nodig is. Waternet wordt vermeld als uitvoerder. Heel soms staat het logo van Waternet ook op de brief (samen met A'dam logo!). Soms wordt iemand van Waternet als contactpersoon vermeld. Dit is de bijdrage van Waternet aan de communicatie voor deze projecten.
- Projecten getrokken door Waternet. Dit zijn slechts 1 op de 10 projecten. Hierbij verzorgt het projectmanagement zelf de communicatie. Bijvoorbeeld bij Kattenlaan (zie voorbeeldbrief)
- De kernboodschap is datgeen wat van belang is voor de bewoners van straten/buurtten/wijken waarin werkzaamheden gaan worden uitgevoerd: Wat gaat er gebeuren, wanneer gaat dit gebeuren, en wat merken de bewoners er van? Soms: wat moeten de bewoners doen?
- Verdere boodschappen zijn het belang van de werkzaamheden (waarom is het nodig?) en nog meer verdere informatie over de planning en het vervolg. En een verwijzing naar Waternet en de vermelding van een contactpersoon (vaak de projectleider of de senior uitvoerder).
- Voorafgaand aan de start van de werkzaamheden worden bewoners geïnformeerd. Dit vindt plaats volgens het BLVC plan.

En met wie wordt en dan gecommuniceerd? Hoe vindt die selectie plaats?

- Bewoners van gebieden waarin werkzaamheden worden uitgevoerd aan rioleringen, drinkwaterleidingen, watertransportleidingen en dergelijke.
- Selectie van geadresseerden vindt plaats door projectleiders in samenwerking met werkvoorbereiders en managers. Het betreft vrijwel altijd een straat, buurt of postcodegebied dat massaal benaderd wordt. Dus 'aan de bewoners van...'. Adressering vindt plaats door op een kaartje aan te geven van welk gebied de bewoners een brief moeten krijgen (zie verder 'Hoe..').

Hoe vindt de externe communicatie van A tot Z plaats? Stel je begint een nieuw project, wanneer komt communicatie in beeld en welke stappen worden er doorlopen?

Welke partijen zijn betrokken bij en verantwoordelijk voor deze externe communicatie?

De projectleider maakt doorgaans een opzet voor een bewonersbrief, vaak op basis van iets dat ie eerder verstuurd heeft. Vaak geven enkele betrokkenen commentaar. Dan gaat de brief naar een bedrijfje dat het logistieke gebeuren (opmaak/drukken/bezorging) uitvoert.

Er zijn 13 projectleiders die elk iets van 2/3 projecten zelf runnen (dus optie 2 – gerund door Waternet). Totaal aantal brieven: ongeveer $13 \times 3 = 39$ per jaar, vaak naar zo'n 200-300 bewoners.

Voor de projecten die door het stadsdeel gerund worden verzorgt Witteveen+Bos (<https://nl.wikipedia.org/wiki/Witteveen+Bos>) het omgevingsmanagement. Barbara Dopper is de omgevingsmanager.

Maakt u gebruik van standaard communicatiemiddelen? Daarmee bedoel ik bijvoorbeeld standaardbrieven, e-mails of folders of andere teksten

Hoe worden de uitingen verzonden? Dus hoe komen ze bij de klant of bewoner terecht?

- Voor de projecten die Waternet zelf runt: vrijwel alleen door middel van bewonersbrieven. Soms een keukentafelgesprek. Erik vindt bewonersbrieven de juiste manier om bewoners over werkzaamheden te informeren. Niet iedereen kijkt op een website. Of leest een krant of tijdschrift.
- Voor de projecten die door het stadsdeel gerund worden, wordt gekozen tussen bewonersbrieven en publicaties op de webpagina van het stadsdeel. Het stadsdeel communiceert uit eigen initiatief nauwelijks meer met bewoners middels brieven, zo is de indruk van Erik. In plaats daarvan publiceren ze op de website bekendmakingen over werkzaamheden. Erik vindt dit zelf onvoldoende en dringt er dan vaak op aan toch een bewonersbrief te sturen. Het stadsdeel laat het opstellen van de brief dan door Waternet oppakken. De brief wordt wel vanuit het stadsdeel gestuurd met logo Adam en dergelijke).
- Er wordt gebruikt gemaakt van de laatste huisstijl van Waternet.
- Er wordt verder geen gebruik gemaakt van richtlijnen of protocollen. Men probeert de bewoners zo goed mogelijk te informeren in brieven die leesbaar zijn en waarin verteld wordt wat voor de bewoners het meest belangrijk is. Dus niet vol met informatie over waar Waternet voor staat en wat de rol van het Waterschap AGV is en dergelijke.
- Erik heeft wel eens gehoord van B1 maar past het niet toe. Hij staat zeker open voor meer instructie over leesbaar schrijven. Hij geeft aan dat communicatie niet zijn expertise is, maar dat hij het doet omdat het een belangrijk onderdeel is van het uitvoeren van een project.
- Hij geeft aan dat hij communicatie zelf uitvoert omdat de afdeling Communicatie niet biedt waar hij behoefte aan heeft. Hij zou willen dat de afdeling Communicatie het volledige communicatietraject zou kunnen afhandelen. Nu blijft het bij het aanleveren van een tekst door een projectleider, waar al dan niet een reactie op komt, die volgens Erik meestal de vorm heeft van een paar kleine tekstuele verbeteringen.
- Ze maken weinig gebruik van afd. Communicatie vanwege deze ervaringen, ze zien het nut niet zo.

- Voor wat betreft de logistiek (het daadwerkelijk opmaken, adresseren, drukken en verzenden van de brieven) moeten ze het nu zelf maar oplossen. Daarvoor schakelen ze dan ook een extern bedrijfje in (namen: Verspreid Express, Stadsdrukkerij). Adressering vindt plaats door op een kaartje aan te geven van welk gebied de bewoners een brief moeten krijgen.
- Bij heel kleine projecten gooien ze soms zelf brieven in de brievenbussen van bewoners.
- Erik vindt dus dat ook de logistiek bij afdeling Communicatie zou moeten liggen. Dat zou hem werk schelen.
- Adressering is ook in samenspraak met de beheerder van het gebied, oftewel het stadsdeel.

Maakt u gebruik van de diensten van het POB en zo ja, voor welke diensten?

- Erik denkt ooit wel eens gebruik gemaakt te hebben van het POB (<http://intranet/media/4672/Werkzaamheden%20POB.pdf>) , maar kan zich dit niet goed herinneren.

Worden uitgestuurde uitingen op enige wijze gearchiveerd? En zo ja, hoe en waar?

- Verstuurde brieven worden nergens vastgelegd. Als hiertoe de mogelijkheid bestond, om dit digitaal te doen, dan zou Erik daar graag aan meewerken. Hij ziet zeker het nut van het kunnen traceren welke bewoners welke brieven hebben gehad en wanneer.
- Een enkele keer is er wel eens contact met iemand van Communicatie, Marjolein Hogers.

Zijn er dingen die volgens u beter zouden kunnen? Met betrekking tot communicatie natuurlijk. Hebt u hier zelf ideeën over?

Erik zou wensen dat Communicatie ook daadwerkelijk het hele communicatieve proces op zich zou nemen en niet enkel het verbeteren van teksten op verzoek van de projecten. Erik denk dat meerdere projectleiders het hiermee eens zullen zijn. Hij vertoont geen weerstand ten overstaan van de visie van Marketing om de regie over alle uitingen in handen te nemen. Integendeel, dit zou hem tijd en werk schelen.

Sowieso zou het proces van projectcommunicatie veel beter kunnen zodat we niet telkens zelf om hulp hoeven te vragen en werkzaamheden ook automatisch op de website zouden komen en dergelijke. We staan welwillend tegenover het vastleggen van uitingen, zolang dit weinig moeite kost. Een archief waaruit zou blijken wie wanneer een brief heeft gehad zou zeker nuttig zijn.

4.3 – Michiel Keesmaat

Michiel Keesmaat, Projectleider, Team Voorbereiding en Toezicht 1, Afdeling Distributie, Sector Drinkwater

Kunt u mij vertellen hoe de sector / de afdeling / het team ... georganiseerd is? Welke werkzaamheden worden er door de verschillende onderdelen uitgevoerd?

<Ik toon een overzicht van afdelingen/teams in de betreffende sector, zodat we de onderdelen even langs kunnen lopen>

Vanuit welke teams/afdelingen worden uitingen verzonden naar klanten of bewoners?

Nu over uw team / afdeling. Wanneer wordt er extern gecommuniceerd? En wat is daarbij het doel?

- Het gaat om informatie over de periode en locatie van de uitvoer van de werkzaamheden. En welke gevolgen die heeft voor de bewoners.
- Om te zorgen dat bewoners voorbereid zijn op aankomende werkzaamheden en de overlast die deze met zich meebrengen. En om te zorgen dat mensen geïnformeerd zijn in het geval van afsluitingen, of wanneer er een kookadvies wordt uitgegeven (waterkwaliteit is dan niet gegarandeerd).
- Escalatie gebeurt via WOT: Waternet Operationeel Team. Piet Breure e.a. en communicatiespecialisten.

En met wie wordt en dan gecommuniceerd? Hoe vindt die selectie plaats?

- De brieven worden met de hand bezorgd door het team zelf. En dan met name door de voorbereiders. Zij weten precies welke huizen een brief moeten krijgen. Het gaat daarbij om de huizen van bewoners die overlast gaan ondervinden van de werkzaamheden van het team. Het kan gaan om overlast die samengaat met het werk aan of naast de weg (afzettingen, verminderde bereikbaarheid e.d.) of om overlast door het tijdelijk afsluiten van het drinkwater.

Hoe vindt de externe communicatie van A tot Z plaats? Stel je begint een nieuw project, wanneer komt communicatie in beeld en welke stappen worden er doorlopen?

Welke partijen zijn betrokken bij en verantwoordelijk voor deze externe communicatie?

- Betrokken partijen: Stadsdeel, Distributie > Voorbereiding en Toezicht, soms HWL (Het Waterlaboratorium) voor het bemonsteren / meten van de waterkwaliteit. Michiel stuurt brieven altijd wel even langs Communicatie voor de tekstuele input.
- Maar het drukwerk en de bezorging verzorgen ze geheel zelf.
- De Voorbereiding en Toezicht teams gaan projectmatig te werk. Dus relatief grote werkzaamheden. De Uitvoering district 1 en 2 teams gaan procesmatig te werk. Dus kleinschalig onderhoud aan pompen, meters.
- Voorbereiding en Toezicht werken soms samen met de Afvalwater teams. Maar de werkzaamheden zijn gescheiden vanwege hygiënische overwegingen.
- Alle teamleiders binnen AW/DW werken volgens Michiel op een vergelijkbare manier als het op bewonerscommunicatie aankomt. Wel verschilt de mate waarin ze contact onderhouden met de afdeling Communicatie.
- 90% wordt getrokken door het stadsdeel. Het stadsdeel verzorgt dan ook de bewonersbrieven. De rest wordt getrokken door Waternet. Vaak projecten in buitengemeentes. En daarbij stuurt Waternet de bewonersbrieven. En zoals gezegd het drukken en de bezorging doen ze zelf. Dit gebeurt vaak door de toezichthouders.
- Bij projecten getrokken door het stadsdeel kan het wel zo zijn dat het water moet worden afgesloten, wanneer Waternet met de werkzaamheden begint. De afsluiting van het drinkwater wordt dan wél door Waternet gecommuniceerd. (Zie: 'Even geen water' – Poster, briefkaartje). Dit komt vooral voor bij de Uitvoering teams, wanneer er 'sluitingen' plaatsvinden.

- Bemonstering wordt gedaan tijdens en na afloop van werkzaamheden om de waterkwaliteit te garanderen. En voortdurend in de leidingen.
- De brieven worden geschreven door de voorbereiders samen met de projectleider. Verder wordt op het laatst even afgestemd met iemand van Communicatie.
- In de werkinstructies voor het uitvoeren van handelingen staan ook instructies voor communicatie en rolverdelingen. Zie: [\\waternet\Totaal\MD\KAMinformatiesysteem\30_Procedures\specifieke procedures\Waterketen\Leidingwerken\Werkinstructies\Pdf\ Distributie \)](\\waternet\Totaal\MD\KAMinformatiesysteem\30_Procedures\specifieke_procedures\Waterketen\Leidingwerken\Werkinstructies\Pdf\ Distributie))

Hoe ziet u de rol van de afdeling Communicatie in deze context ? Wat verwacht u van de afdeling Communicatie? En hoe ervaart u het contact met de afdeling Communicatie in de praktijk?

- Michiel ziet waarde in een eenduidige communicatie door Waternet richting klanten en bewoners. Hij vindt (contact met) de afdeling Communicatie nuttig in die zin dat het ervoor zorgt dat de brieven tekstueel en qua opmaak in ieder geval eenduidig zijn. Wel vindt hij dat Communicatie nog veel méér zou kunnen doen, namelijk bezorging e.d. Het logistieke deel dus. Daarbij sluit hij zich aan bij Erik de Vries.
- Als Marketing ons werk uit handen zou kunnen nemen, dan zou dat fijn zijn.
- Hij probeert begrijpelijk te schrijven. Maar afstemming met Communicatie zorgt voor verbetering in dit opzicht.

Maakt u gebruik van de diensten van het POB en zo ja, voor welke diensten?

Maakt u gebruik van standaard communicatiemiddelen? Daarmee bedoel ik bijvoorbeeld standaardbrieven, e-mails of folders of andere teksten.

Hoe worden de uitingen verzonden? Dus hoe komen ze bij de klant of bewoner terecht?

De brieven worden met de hand bezorgd door het team zelf. En dan met name door de voorbereiders. Zij weten precies welke huizen een brief moeten krijgen. Het gaat daarbij om de huizen van bewoners die overlast gaan ondervinden van de werkzaamheden van het team.

Worden uitgestuurde uitingen op enige wijze gearcheveerd? En zo ja, hoe en waar?

Nee, uitingen worden niet gearcheveerd.

Zijn er dingen die volgens u beter zouden kunnen? Met betrekking tot communicatie natuurlijk. Hebt u hier zelf ideeën over?

Michiel vertelt over de communicatie door het team Bemetering en storingsafhandeling:

Veel communicatie met bewoners gaat over afsluiten. Dreigbrief, afspraakbrief, afsluitingsbrief. Zie werkinstructie in Afsluitproces.pdf.

Ook voor aanleggen van watermeter bij nieuwbouw of renovatie. Zie werkinstructie Plaatsen watermeters bij nieuwbouw en renovatie.pdf.

4.4 – Harro Treur

Projectleider, Team Voorbereiding en Toezicht 1, Afdeling Distributie, Sector Drinkwater.

Deze notities zijn van een wat korter gesprek dat niet is gevoerd op basis van het interviewschema. Harro vertelde openhartig over de communicatie bij zijn projecten. Hij gaf ook een paar belangrijke overwegingen mee over de taakverdeling bij projectcommunicatie.

- De uitvoerende teams zitten bij de werkzaamheden dicht op de bewoners. Dus zij:
 - o Weten het beste wat de werkzaamheden inhouden, zodat ze technisch correcte informatie in de brieven kunnen zetten;
 - o Weten het beste welke gevolgen de werkzaamheden hebben voor de bewoners;
 - o Kunnen (en willen) het liefst de controle houden op het hele proces inclusief communicatie met bewoners. Dit vanwege de betrokkenheid maar ook omdat ze dan zeker weten dat iedereen bereikt wordt;
 - o Zijn op locatie aanwezig dus weten precies wie het betreffen.
- Daarnaast: Ondanks dat het zelf schrijven, drukken en bezorgen van bewonerscommunicatie hen veel tijd kost, denk Harro dat het mogelijk toch het kosten-efficiëntst en tijds-efficiëntst is. Als er eerst 20 keer heen-en-weer gemaild moet worden tussen de projectleiding en Communicatie/POB dan gaat daar veel tijd en geld inzitten. Er worden volgens Harro dan waarschijnlijk veel meer uren gemaakt (zie doorgestuurde mail ureninzet POB).
- Bijvoorbeeld: stel dat het persoonlijk bezorgen het team 2 uurtjes kost. Dat is veel minder dan het inschakelen van POB kost. Want die uren worden door het POB aan hem gedeclareerd.
- Harro gaf wel aan dat het goed is dat er ook iemand zonder de technische kennis naar de brief kijkt. Als deze niet begrijpt wat er staat, dan zullen bewoners dit al helemaal niet begrijpen. Dus het contact met communicatie is in dit opzicht wel nuttig.
- Een voorbeeld van een bewonersbrief voor project Drinkwater/Riolering Woonboten Jachthavenweg: in de mail.
- Er worden ook reacties op ingediende schadeformulieren verstuurd.

4.5 – Bas van Delft

Senior Werkvoorbereider/ Toezicht, Team Bedrijfsbureau Onderhoud, Afdeling Riolering, Sector Afvalwater

Ik had met Bas een kort gesprek over de praktijk bij zijn team (een ander Afvalwater team als het team van Erik de Vries).

- Zoals zijn collega's bij AWDW verzorgt ook het team waar Bas werkt de communicatie met bewoners zelf. Zie meerdere voorbeelden uit de talloze werkmappen. Ook hier geldt: de meeste projecten worden door het stadsdeel of de gemeente getrokken, en zij verzorgen dan ook de bewonerscommunicatie. In de gevallen dat Waternet zelf het project trekt pakt het team van Bas de communicatie dus zelf op. Het betreft het opstellen van de brief, het printen, en het bezorgen. Dit laatste gebeurt volgens hem buiten werktijd. Daarvoor hebben ze Team Communicatie niet nodig.

4.6 – Arjen de Leeuw

Medewerker Project Engineering bij sector AW, afdeling Riolering, team Projectmanagement & Engineering

Ik sprak met Arjen samen met Greetje Oosting, aansluitend op ons gesprek over de communicatie voor het project persleiding Mijdrecht. Hij had daarvoor contact met ons gezocht om twee tekstjes te maken. In verband met de tijd heb ik hem niet alles gevraagd.

Hoe vindt de externe communicatie van A tot Z plaats? Stel je begint een nieuw project, wanneer komt communicatie in beeld en welke stappen worden er doorlopen?

Welke partijen zijn betrokken bij en verantwoordelijk voor deze externe communicatie?

- 1/10 projecten getrokken door Waternet met dus ook communicatie door Waternet is een goede inschatting. Dus 9/10 door stadsdeel of gemeente. Deze zijn dan ook de afzender van alle communicatie. Waternet geeft dan alleen input.
- Het normale proces voor projecten in Amsterdam is hierbij: organen melden de projecten die zij willen uitvoeren aan bij het Coördinatiestelsel Werken aan de weg. **CoCuWo**: Coördinatie Commissie Uitvoering Werken in de Openbare Ruimte. Er wordt dan gekeken of de werkzaamheden in een bepaald gebied (denk op buurt/straat niveau) gecombineerd kunnen worden. Zijn er 2 of meer partijen die bij werkzaamheden betrokken zijn of die tegelijkertijd aan de slag willen, dan wordt het Stadsdeel sowieso de trekker. Zo niet, dan Waternet.
- Daarnaast is dit project volgens hem **niet standaard**. Sowieso is het buiten de gemeente Amsterdam, namelijk in gemeente De Ronde Venen. Afvalwater doet het project in opdracht van AGV, het hoogheemraadschap binnen Waternet. De persleiding is van een "eind-gemaal" van AGV in de woonkern Mijdrecht van de gemeente Ronde Venen. Dit gemaal voert het riool water uit de gemeente af naar de zuivering van AGV in Mijdrecht.
- Brieven voor de door Waternet getrokken projecten gaan vanuit Beheer (Projectleiders zoals Erik de Vries dus).
- Had niet gehoord van POB, leek hem wel een goed idee om hen in te schakelen voor het drukken en de bezorging. Had nog niet veel nagedacht over de logistiek; was in eerste instantie van plan om de bezorging zelf te doen (brieven afdrukken op kantoor en deze zelf in de bus doen).
- Geregeld gaat communicatie via de secretaresse van Managementondersteuning, Joyce Rijper.

Hoe ziet u de rol van de afdeling Communicatie in deze context ? Wat verwacht u van de afdeling Communicatie? En hoe ervaart u het contact met de afdeling Communicatie in de praktijk?

- Arjen had contact opgenomen met Communicatie omdat hij vindt dat wij daarbij betrokken zouden moeten zijn, en omdat Harold Treur (Drinkwater, Distributie, team Voorbereiding & Toezicht 1, Projectleider) hem dit had aangeraden. Arjen werkt met hem samen in verband met de integratie van AW in DW tot één afdeling Leidingwerken. Harro pakt dus als projectleider Leidingwerken naast project DW nu ook projecten van AW op.

Worden uitgestuurde uitingen op enige wijze gearchiveerd? En zo ja, hoe en waar?

De brieven worden niet vastgelegd.

4.7 – Els Hekkenberg

Teamleider, Team Nautisch Beheer, Afdeling Beleid/Assets & Nautiek, Sector Watersysteem

Kunt u mij vertellen hoe de sector / de afdeling / het team ... georganiseerd is? Welke werkzaamheden worden er door de verschillende onderdelen uitgevoerd?

We zijn Nautisch Beheer. We doen de besturing en het onderhoud van bruggen en sluisen die eigendom zijn van AGV. En van bruggen en sluisen waarvoor wij het onderhoud doen maar die eigendom zijn van gemeentes. We zijn bezig met het omzetten van bruggen naar besturing op afstand. Maar het schiet niet op. We moeten er 60 in 2018 maar we zitten nu op 14.

Nu over uw team / afdeling. Wanneer wordt er extern gecommuniceerd? En wat is daarbij het doel?

Met bewoners van de gebieden waar we werkzaamheden uitvoeren communiceren we slechts zeer sporadisch. Het is voornamelijk bij onderhoud aan bruggen, waarbij de brug wordt afgesloten en waarbij woningen slechter bereikbaar worden.

Er wordt ook gecommuniceerd bij evenementen in de grachten/wateren. Bijvoorbeeld IJburg (onderhoud aan IJbrug) en Monumentendag (Muiden). Of de intocht van Sinterklaas. Dan worden er in overleg met Communicatie middelen gemaakt zoals flyers en speledingetjes.

En met wie wordt en dan gecommuniceerd? Hoe vindt die selectie plaats?

We hebben het meeste contact met schippers (beroepsvaart), provincie, politie, brandweer. Rijkswaterstaat, gemeentes.

Naast gebruikers van boten (Schippers (beroepsvaart), recreanten, partyschepen, provincie, politie, brandweer) dus met bewoners rond bruggen en sluisen waarbij onderhoud plaatsvindt. Dit is slechts sporadisch. De brieven worden dan bij ongeveer 200 mensen bezorgd.

Hoe vindt de externe communicatie van A tot Z plaats? Stel je begint een nieuw project, wanneer komt communicatie in beeld en welke stappen worden er doorlopen?

Welke partijen zijn betrokken bij en verantwoordelijk voor deze externe communicatie?

We schrijven en sturen de brieven zelf. Maar hierover zou je meer informatie moeten vragen bij mijn collega teamleider. We hebben de taken onderling verdeelt en hij is van de brieven.

Hoe ziet u de rol van de afdeling Communicatie in deze context? Wat verwacht u van de afdeling Communicatie? En hoe ervaart u het contact met de afdeling Communicatie in de praktijk?

We hebben soms contact met communicatie als we een bewonersbrief moeten sturen. We mailen dan met de teamleider communicatie en deze wijst dit toe aan een

medewerker. Deze schrijft dan samen met ons een brief. Verder werken we soms met ze samen om voor evenementen communicatiemiddelen te maken.

Soms doet communicatie zelf dingen, bijvoorbeeld op de website, die dan niet goed gaan. Bijvoorbeeld met de Halve Maen (een namaak VOC schip dat versleept moest worden door Waternet en dat de aandacht van de media had); dit was bijna fout gegaan. Er stond onjuiste informatie op de website. Daar moest Els toen achteraan bellen. Dit soort dingen zouden dan eerst afgestemd moeten worden met Nautisch Beheer. Zoals Els het ervaart is de afdeling Communicatie erg slecht op de hoogte van alles. En communiceren ze niet zo goed. Het zou fijn zijn als er één persoon van Communicatie aanspreekpunt zou zijn. In plaats van steeds iemand anders.

Maakt u gebruik van de diensten van het POB en zo ja, voor welke diensten?

Nooit van gehoord.

Maakt u gebruik van standaard communicatiemiddelen? Daarmee bedoel ik bijvoorbeeld standaardbrieven, e-mails of folders of andere teksten.

Nee, we maken een brief als we die nodig hebben.

Zijn er dingen die volgens u beter zouden kunnen? Met betrekking tot communicatie natuurlijk. Hebt u hier zelf ideeën over?

De efficiëntie lijkt bij communicatie ver te zoeken, het is handiger en sneller om het gewoon zelf te doen.

4.8 Lilian Berg

Teamleider, Team Waterlopen, Afdeling Waterkeringen en Waterlopen, Sector Watersysteem.

Kunt u mij vertellen hoe de sector / de afdeling / het team ... georganiseerd is? Welke werkzaamheden worden er door de verschillende onderdelen uitgevoerd?

- Baggeren valt onder Waterlopen. Drijfvuilvissen valt onder baggeren.
- Baggeren is de voornaamste bezigheid, dit is doorlopend. De werkzaamheden worden verdeeld in baggeren in de polder, en baggeren in Amsterdam.
- Baggeren in Amsterdam ligt bij Team Uitvoering (Papaverweg, teamleider Ronald Geurtsen. Voor heen Dagelijks Onderhoud).
- Voor baggeren binnen polders (gebied AGV) wordt bij Watersysteem vastgesteld wat waar wanneer moet gebeuren. Vervolgens wordt de opdracht neergelegd bij TOP. TOP zorgt vervolgens voor de uitvoering, dit gebeurt door aannemers in de hand te nemen. TOP legt verantwoording af richting Watersysteem.

Vanuit welke teams/afdelingen worden uitingen verzonden naar klanten of bewoners?

Vanuit alle bovenbenoemde teams.

Nu over uw team / afdeling. Wanneer wordt er extern gecommuniceerd? En wat is daarbij het doel?

- Voorafgaand aan uitvoering in de polder (~4 mnd) worden vooraankondigingen verstuurd. En dan later ook vlak voor de start van de uitvoering.

- Voornamelijk is dit ter informatie, maar ook komt het vaak voor dat bewoners van woonboten hun woonboot tijdelijk moeten verplaatsen om ruimte te maken voor de baggerwerkzaamheden.
- Vooraankondigingen met informatie wat er gaat gebeuren en wat dit kan betekenen voor de bewoners.
- Aankondigingen met duidelijke instructies toegespitst op die situatie (woonhuis of woonboot).
- Uitnodigingen voor bewonersavonden
- Verslagleggingen van bewonersavonden.

En met wie wordt en dan gecommuniceerd? Hoe vindt die selectie plaats?

- Bewoners van huizen aan het water of woonboten die in het water liggen dat gebaggerd moet worden.
- Selectie op basis van adressen naast waterlopen. Of de bewoners van betreffende woonboten.
- Er wordt gewerkt in werkvakken. Er wordt gekeken wie daarin wonen en deze mensen worden aangeschreven.

Hoe vindt de externe communicatie van A tot Z plaats? Stel je begint een nieuw project, wanneer komt communicatie in beeld en welke stappen worden er doorlopen?

- Dit gaat via de uitvoering bij TOP. Ik weet wel dat we bewonersbrieven en face-to-face gesprekken gebruiken. Die laatste bijvoorbeeld met boeren met een perceel dat grenst aan de waterlopen is het verstandig op één op één keukentafelgesprekken te houden. Dit werkt het beste.
- Verdere opmerkingen: Elke projectleider heeft als het goed is recht op een bepaald aantal uren aan secretariële ondersteuning. Dus ook bij AWDW.

Welke partijen zijn betrokken bij en verantwoordelijk voor deze externe communicatie?

- TOP zorgt ook voor verzending van aankondigingsbrieven en informatiebrieven naar bewoners van de gebieden waar gebaggerd wordt. Vaak gaat dit om bewoners van een woonboot.
- Als onderdeel van TOP verzorgt het POB de secretariële taken waaronder dus de adressering en verzending van die brieven. Brieven gaan hier op het HoofdKantoor op de post of worden bij grotere oplages uitbesteed aan bedrijven of bedrijfjes zoals Pantara).
- De brieven voor het baggeren in Amsterdam worden gestuurd door de secretariële ondersteuning van de projectleiders binnen het team Uitvoering (Dagelijks Onderhoud). De secretaresses komen van MO (ManagementOndersteuning) en zitten op de afdeling. Brieven gaan hierop het HoofdKantoor op de post.
- Brieven worden in de regel opgesteld door projectleiders in samenwerking met omgevingsmanager en TOP.

Hoe ziet u de rol van de afdeling Communicatie in deze context ? Wat verwacht u van de afdeling Communicatie? En hoe ervaart u het contact met de afdeling Communicatie in de praktijk?

- Eerste indruk van Communicatie was: Ze helpen je met het naar buiten brengen van uitingen, maar ze zijn niet 'hands-on'. Je krijgt alleen advies, maar geen daadwerkelijke ondersteuning voor de uitvoering.
- Indruk is ondertussen iets verbeterd vanwege het aanleveren van toolkit baggeren en de nadruk op begrijpelijke taal.
- Belangrijk verschil met veel andere projectleiders: Lilian vindt niet dat er van de afdeling Communicatie verwacht mag worden dat ze secretariële taken uit gaan voeren. Daaronder verstaat zij dus het adresseren en versturen van brieven.
- Wel vindt Lilian de dingen als omgevingsmanagement eigenlijk onder Communicatie zouden moeten vallen. Die bekijken wat in het communicatieformat past en wat het juiste maatwerk is voor de situatie.
- Puntjes: Weerstand vanuit bewoners, boze boeren. Daar kun je bijna niet op inspelen zonder maatwerk. Dus individuele gesprekken.
- Ze zet vraagtekens bij het argument van Marketing dat bewoners overspoeld zouden kunnen worden door brieven vanuit Waternet. Het argument dat er voldoende regie moet komen om te waarborgen dat communicatie éénduidig is wat betreft huisstijl, schrijfstijl en boodschap onderschrijft ze wel.

Maakt u gebruik van de diensten van het POB en zo ja, voor welke diensten?

- Ja, zie hebben we het al over gehad.

Maakt u gebruik van standaard communicatiemiddelen? Daarmee bedoel ik bijvoorbeeld standaardbrieven, e-mails of folders of andere teksten.

- Zie mail over aantallen per jaar. De aantallen zijn voornamelijk afhankelijk van het aantal kilometer dat gebaggerd moet worden, dus het varieert sterk.

Hoe worden de uitingen verzonden? Dus hoe komen ze bij de klant of bewoner terecht?

- Secretariële ondersteuning verzendt de brieven via Facilitaire Zaken -> PostNL.

Zijn er dingen die volgens u beter zouden kunnen? Met betrekking tot communicatie natuurlijk. Hebt u hier zelf ideeën over?

- Zie eerdere opmerkingen over Communicatie.

4.9 – Lennaert Zonneveld

Senior Opdrachtgever voor dijkprojecten bij Watersysteem, team Keringen.

Kunt u mij vertellen hoe de sector / de afdeling / het team ... georganiseerd is? Welke werkzaamheden worden er door de verschillende onderdelen uitgevoerd?

Lennaert begint zijn verhaal door te vertellen over de werkzaamheden van het dijkenteam. In het programma tot 2024 staat dat er 258 km dijk gereconstrueerd danwel aangescherpt moet worden. Onder reconstructie wordt verstaan: Het aanpassen van het profiel of de ligging van de dijk. Dus ook verbreden of de helling aanpassen. Onder aanscherpen wordt groot onderhoud verstaan; in de praktijk betekent dit het ophogen van de dijk met extra grond. Hiervoor is geen projectplan nodig, voor reconstructie wel. Projectplannen zijn onderhavig aan inspraak door bewoners in de vorm van zienswijzen,

en zijn ook op andere vlakken vergelijkbaar met bestuurlijke plannen. Daarnaast moeten dijken voortdurend getoetst worden.

Nu over uw team / afdeling. Wanneer wordt er extern gecommuniceerd? En wat is daarbij het doel?

En met wie wordt en dan gecommuniceerd? Hoe vindt die selectie plaats?

De toetsingen behelzen voor wat betreft communicatie meestal een aankondigingsbrief en een afsprakenbrief.

De reconstructies en het groot onderhoud brengen meer communicatie met zich mee, vaak een aankondigingsbrief, een uitnodiging voor een bewonersavond, en aankondiging van werkzaamheden op het perceel. Voor deze werkzaamheden moet ook een overeenkomst met de bewoners worden afgesloten. Er vinden dan ook veel keukentafelgesprekken plaats waarin de geplande werkzaamheden worden toegelicht en waarin de afspraken mondeling worden doorgesproken alvorens ze op papier worden vastgelegd.

Aantallen zijn heel lastig te geven. Gewone bewonersbrieven worden veelal niet vastgelegd. Afspraken en contracten wel, als ook zienswijzen en andere bestuurlijke documenten. Dit wordt allemaal vastgelegd in Corsa. Voor meer informatie zou ik dit na moeten vragen bij de omgevingsmanagers of de projectleiders. Hij kon wel een voorbeeld geven van een project aan een dijk bij het Jaagpad, onder Kudelstaart; hier ging het bijvoorbeeld om 80 bewoners. Die zijn allemaal middels een brief uitgenodigd bij een bewonersavond, en van de 80 kwamen er 40 op de bewonersavond. Wat hem betreft zijn de bewonersavonden dus een succes.

Hoe vindt de externe communicatie van A tot Z plaats? Stel je begint een nieuw project, wanneer komt communicatie in beeld en welke stappen worden er doorlopen?

Welke partijen zijn betrokken bij en verantwoordelijk voor deze externe communicatie?

Alle dijkprojecten worden gerund door de projectleiders van TOP. Zij krijgen de opdrachten van Watersysteem – Keringen (van Lennaert en co. dus). Omgevingsmanagers bepalen dan samen met projectleiding en planvormers wat er moet gebeuren, ook qua communicatie. De projectleiders van TOP schakelen vervolgens het POB in voor de secretariële ondersteuning van het project, waar communicatie bij hoort. Communicatie gaat via het 'spoorboekje'. Zij organiseren dus de bewonersavonden, zorgen voor de bewonersbrieven, voor het vastleggen van de contracten etcetera. Soms worden er ook zogenaamde omgevingsconvenanten afgesloten. Dat zijn afspraken met een klankbord groep die de omgeving van een dijk representeert. Lennaert is redelijk tevreden over de inspanningen van het POB. Over het vastleggen van uitingen zouden wel betere afspraken gemaakt kunnen worden.

Hoe ziet u de rol van de afdeling Communicatie in deze context ? Wat verwacht u van de afdeling Communicatie? En hoe ervaart u het contact met de afdeling Communicatie in de praktijk?

Lennaert ziet een rol voor Communicatie bij het geven van adviezen (in de beginfase van projecten) en voor het maken van middelen. Zoals de toolkit dijken.

Maakt u gebruik van de diensten van het POB en zo ja, voor welke diensten?

Zie eerder antwoord over het verloop van de projecten.

Maakt u gebruik van standaard communicatiemiddelen? Daarmee bedoel ik bijvoorbeeld standaardbrieven, e-mails of folders of andere teksten.

Er zou gebruik gemaakt moeten worden van de toolkit dijken. Maar zelf bemoeit Lennaert zich hier niet mee.

Hoe worden de uitingen verzonden? Dus hoe komen ze bij de klant of bewoner terecht?

Via POB en Postkamer op B3.

Worden uitgestuurde uitingen op enige wijze gearhiveerd? En zo ja, hoe en waar?

In principe is het de bedoeling dat alles in Corsa wordt vastgelegd. In de praktijk gebeurt dit voor brieven lang niet altijd (ik kon dat bevestigen op basis van mijn gesprek met het POB in de persoon van Marcel Hermanns). Nu worden alleen bezwaren, zienswijzen, en bestuurlijke stukken vastgelegd. Ook de hieraan gerelateerde klantreacties worden gedigitaliseerd en in Corsa gezet. Eigenlijk zou dit voor alle correspondentie moeten gebeuren. Dit gebeurt bij de afdeling DIV (Digitale InformatieVoorziening) op de postkamer op verdieping B3.

Zijn er dingen die volgens u beter zouden kunnen? Met betrekking tot communicatie natuurlijk. Hebt u hier zelf ideeën over?

Het POB zou 'opgevoed' moeten worden zodat ze alles vastleggen wat ze versturen en wat er binnenkomt. Lennaert geeft bij het weggeven van een opdracht altijd aan dat alles vastgelegd moet worden, maar of dat in de praktijk gebeurt valt te betwijfelen.

Over bewonersavonden

De senior opdrachtgever van dijkprojecten gaf aan dat bewonersavonden voor de bestuurder dé kans zijn om zich ten overstaan van bewoners te profileren. De bewonersavond is volgens hem een onvervangbaar podium dat niet weggenomen moet worden.

Over regieplannen van Marketing

Het is absoluut onwenselijk dat Team Marketing onze communicatie gaat regelen, of dat het ergens tussen gaat zitten. Het direct contact is juist het sterke punt van onze communicatie.

Het inzetten van social media, whatsappgroepen etc gaat nu op eigen initiatief van uitvoerders of aannemers. Dit mag uitgebreid worden.

4.10 – Sandra Nankoe

Teamleider POB, Team Projectondersteuning 1, Afdeling Projecten, Sector TOP

Dit interview was eigenlijk meer een gesprek over wat het POB precies doet, welke rol het POB vervult, en wie van hun diensten gebruik maken. Omdat het POB zelf niet een sector is die projecten uitvoert – ze zijn ondersteunend bij de uitvoering van projecten. Ik heb daarom niet het standaard interviewschema aangehouden.

Kunt u mij vertellen hoe de sector / de afdeling / het team ... georganiseerd is?

Het POB is in 2010 opgericht voor het ondersteunen van de projectleiders van TOP (6 projectleiders in totaal). Het team bood destijds ondersteuning bij de Planning van projecten, Contractuele zaken, Secretariële zaken en Communicatie. Op deze manier kon het POB projecten over de hele breedte ondersteuning bieden. En kon bijvoorbeeld het communicatie-verhaal (van vaststellen benodigde middelen, tot het creëren van die

middelen, tot het drukken en verspreiden tot aan de deurmat) over de gehele breedte verzorgd worden. Moet wel bij opgemerkt worden dan het creëren van middelen eigenlijk niet bij het POB lag, maar dat medewerkers die dat leuk vonden dat er gewoon bij oppakten. Een hands-on mentaliteit. Officieel lag dit nog altijd bij de afdeling Communicatie.

In 2014 werd besloten om separate disciplines meer van elkaar te scheiden en het communicatiedeel van projectondersteuning bij Communicatie te beleggen. In de praktijk leidde dit ertoe dat er 1,5 fte van POB naar Communicatie ging met het idee dat projectleiders dan in eerste instantie bij hen konden aankloppen voor communicatie-advies en middelen.

Hier is het in de praktijk fout gegaan. De vraag van projectleiders werd in de praktijk niet meer volledig ingevuld, wanneer zij bij Communicatie aanklopten voor hun projectcommunicatie. Vanaf 2014 is er dus de situatie dan wanneer projectleiders bij Communicatie aankloppen ze wel advies krijgen, maar geen helpende 'handjes' die zij nodig hebben voor de uitvoering van het communicatieve deel van hun project. De handjes die het POB dus wél biedt. Daardoor raakten projectleiders, aldus Sandra, gedesillusioneerd en daalde de populariteit van het loket Communicatie. Sandra was dus niet verbaast toen ik vertelde dat uit mijn eerdere gesprekken was gebleken dat projectleiders geen hoge pet op hebben van de afdeling Communicatie.

Projectleiders kloppen daarom steeds minder vaak aan bij Communicatie en gaan het (communicatiestrategie uitzetten, de middelen maken, de verspreiding) zelf doen. Of ze gebruiken daarvoor een toolkit van Communicatie (een set standaardmiddelen voor een bepaald standaard uitvoeringsproces, bestaand grotendeels uit bewonersbrieven). Dit brengt grote risico's op het gebied van bewaking met zich mee. Wordt de huisstijl wel gevolgd, is de kwaliteit van de teksten hoog genoeg, is het taalgebruik wel Waternet? Sowieso ontbreekt nu ook simpelweg de capaciteit om wél meer taken op te pakken. Dus Communicatie trekt al snel de handjes er van af. Een voorbeeld hiervan zijn ook de middelen die Communicatie maakt. Sandra noemt specifiek de ondersteuning door Communicatie van het Ronde Hoep project; er werd enkel een platte tekst aangeleverd, zonder opmaak in de huisstijl. Want dit zou dan tot de meer secretariële taken behoren, dus wilde Communicatie dit niet doen. Dit soort 'gebrek aan hand-on mentaliteit' irriteert Sandra.

Sandra omschrijft de verschillende houdingen van POB en Communicatie als volgt:

- POB: Wil doen wat nodig is om de klus geklaard te krijgen
- Comm: Wil er wel iets over zeggen, en er iets van vinden, maar heeft geen wil / capaciteit / tools om dit ook uit te voeren.

In de praktijk betekent dit dat veel Projectleiders Communicatie dan ook links laten liggen en bij het POB aankloppen. Vaak omdat zij van een collega die al samenwerkt met het POB een positief verhaal te horen krijgen over het POB. POB groeit dan ook heel hard. De flexibele schil van het team is groter dan de vaste kern. Sandra is wel bang dat het team te hard groeit en daar mogelijk aan onderdoor zal gaan.

Hoe vindt de externe communicatie van A tot Z plaats? Stel je begint een nieuw project, wanneer komt communicatie in beeld en welke stappen worden er doorlopen?

In sommige projecten werken Projectleiding, Communicatie en het POB samen voor de communicatie. Daarbij is dan ook vaak een omgevingsmanager betrokken. Communicatie bepaalt dan het communicatiebeleid (adviezen aan Projectleiding/beslissingen). POB zorgt vervolgens voor de uitvoering. Voorbeeld: Ronde Hoep.

Nog een voorbeeld: Stel een projectleider wil een bewonersbrief sturen naar 150 adressen, en krijgt ondersteuning van het POB, dan is officieel het antwoord van POB: wij schrijven eigenlijk geen brieven. Maar in de praktijk schrijft de POB medewerker de brieven vaak wel omdat hij of zij dit leuk vindt om te doen.

Brieven worden geredigeerd, als deze uiteindelijk af zijn, worden ze gemailmergd met een adressenbestand. Vervolgens worden de brieven afhankelijk van de hoeveelheid, zelf geprint en in enveloppen gedaan en aan de PostNL aangeboden, of er wordt gebruik gemaakt van een derde partij zoals de huisdrukker (Koninklijke Van der Most B.V.) of Pantara (bedrijf dat gebruikmaakt van kansarmen).

Hoe ziet u de rol van de afdeling Communicatie in deze context ? Wat verwacht u van de afdeling Communicatie? En hoe ervaart u het contact met de afdeling Communicatie in de praktijk?

De optimale situatie is eigenlijk: Communicatie moet fysiek dicht op het project zitten, dus onderdeel zijn van de projectondersteuning – in feite zoals het voor 2014 was.

Er zijn toch wel vrij veel projectleiders binnen AWDW die gebruik maken van het POB. Dit in tegenstelling tot de indruk die ik tot nu toe had (men had wel van het POB gehoord maar maakte er geen gebruik van, en van Communicatie niet of nauwelijks). Wel is het zo dat een deel van deze projecten vanuit TOP geïnitieerd wordt.

Sandra vindt dat de medewerkers van Communicatie teveel hun terrein afbakenen. 'Dit hoort niet bij mijn vak, we willen geen brieven vouwen, ik ga geen secretariële werkzaamheden uitvoeren' e.d. Daarmee willen ze zorgen dat hun werkzaamheden kwalitatief hoog houden. Sandra snapt dit maar vindt dat dat niet betekent dat je dan niet af en toe ook je handen uit je mouwen kunt steken om brieven te vouwen.

Worden uitgestuurde uitingen op enige wijze gearchiveerd? En zo ja, hoe en waar?

Mail gestuurd naar Sandra om dit nog na te vragen.

Zijn er dingen die volgens u beter zouden kunnen? Met betrekking tot communicatie natuurlijk. Hebt u hier zelf ideeën over?

Zie boven!

4.11 – Marcel Hermans

Secretarieel medewerker, team Projectondersteuning 1, Sector TOP

Ook dit gesprek heb ik mij gezien de functie van de geïnterviewde niet aan het standaard interviewschema gehouden.

Over de historie van het POB en briefverzending door Waternet:

Marcel is al 27 jaar werkzaam binnen de organisatie. In den beginne had Waternet haar eigen 'repro' afdeling waar brieven e.d. gedrukt en verzonden werden. Deze afdeling is echter opgeheven, het was de bedoeling dat dit werk uitbesteed zou worden aan externe partijen. In de praktijk kleven daar echter nadelen aan; je krijgt vaak niet een (bevredigende) bevestiging van een correcte afhandeling van je opdracht; terwijl goede (juiste en tijdige) bezorging van je communicatiemiddelen cruciaal is. Vaak is er immers

haast bij en moeten bewoners bijvoorbeeld tijdig, vóór start van werkzaamheden, geïnformeerd worden. Je wilt de controle houden op een kritiek proces, uitbesteden vereist dan veel vertrouwen. Soms bezorgde Marcel tot wel 500 brieven zelf omdat hij zeker wilde weten dat het op tijd en op de juiste adressen bezorgd werd.

Het POB voerde eerst alleen ondersteunende taken uit voor de projecten die getrokken werden door de projectleiders van TOP. Later klopten ook andere projectleiders aan bij het POB. Het POB is een voortvloeisel van de nieuwe manier van projectmatig werken; je pakt de mensen die je nodig hebt vanuit de verschillende disciplines. Het POB vulde daarbij het gat tussen het secretariaat en de afdeling Communicatie, die enkel advies gaf / wilde geven. POB verzorgt communicatie van B tot Z (de A is van advies). Als Communicatie niet uitkijkt dan gaat het POB ook de A overnemen, zegt Marcel.

Over het voorgestelde centrale systeem en de regie op de projectcommunicatie door Marketing:

Het allerbelangrijkste is de snelheid. De nieuwe werkwijze mag niet tot vertraging leiden. Dit zou de doodsstreek zijn voor het initiatief.

Verder: in eerste instantie zou je je moeten richten op inzage in alle uitingen, niet op het daadwerkelijke "drukken op de verzendknop". Inzage is de eerste stap, daar mag je al blij mee zijn als je dat voor elkaar krijgt.

Over archiveren:

Marcel archiveert alles in Corsa, sommige anderen ook, maar anderen weer niet. Er is dus eigenlijk gewoon willekeur. Het besef dat dit nuttig is (of zou zijn) leeft lang niet bij iedereen. Meldingen naar KSW over verstuurde mailingen zijn ook willekeurig.

Over Corsa:

Het systeem is slecht, maar beter dan niets. Je kunt iets opslaan met unieke kenmerken waardoor je dus iets terug kunt zoeken. Zelf archiveert Marcel dus alles. Ook klantreacties en afgesloten contracten en dergelijke. Voorbeelden van gearchiveerde brieven: in Corsa zoeken op project 'Hoef'.

Toolkits:

Toolkits zijn fijn, maar de beschikbaarheid is niet goed. Ze zouden als sjabloon in WhiteOffice moeten staan (of de toekomstige opvolger daarvan). Nu staan ze ergens op de T-schijf.

Dijkenteam:

Heel veel communicatie en secretariael werk wordt verricht voor het dijkenteam, oftewel de dijkverbeteringsprojecten die door de projectleiders van TOP getrokken worden. Veel werk zit in het organiseren van bewonersavonden. Verder is er veel 'snelle communicatie' die inspeelt op de actualiteit van de dag, dus onvoorziene ontwikkelingen. ALLE dijkprojecten zouden via TOP getrokken worden (later navragen bij gesprek met TOP dijken persoon – dit blijkt zo te zijn blijkt uit gesprek met Lennaert Zonneveld).

Aantallen:

Marcel gokt dat ze ongeveer 3000 bewonersbrieven per jaar sturen.

4.12 – Laura van Dijk

Team Communicatie, sector Klant, Markt en Relaties. Ex-POB medewerker

Ook dit gesprek heb ik mij gezien de functie van de geïnterviewde niet aan het standaard interviewschema gehouden. De doelstelling bij dit gesprek was meer te weten te komen over hoe projectcommunicatie in het verleden bij het POB belegd was, en waarom dit verplaatst is naar team Communicatie, waar er vervolgens weinig van terecht kwam (zie ook het gesprek met Sandra Nankoe).

Je hebt vroeger bij het POB gewerkt en bent daarna naar Communicatie gegaan. Hoe ging het er in het verleden bij het POB aan toe en onder welke omstandigheden zijn jullie toen verplaatst naar het team Communicatie?

Het POB had eerst 4 secties planning, control, secretariële ondersteuning, project communicatie. Opgericht op de projecten van TOP op deze gebieden te ondersteunen. <zie bron: Notitie advies projectcommunicatie 5 september 2013: 130905 Notitie advies projectcommunicatie_def.pdf>

Voor projectcommunicatie hadden ze iets van 4 mensen, het was veel uitvoerend werk (schrijven, opmaken, publiceren). Laura zag dit zelf niet als het werk dat ze zou moeten doen; ze ziet communicatief werk meer als sturend, coachend en dergelijke. In 2014 gingen de mensen van het POB die projectcommunicatie uitvoerden, naar de afdeling Communicatie, met het idee dat ze daar beter op hun plek waren. Zij zouden dan het eerste aanspreekpunt voor (het adviserende gedeelte van) projectcommunicatie worden. Na de overgang deed Laura (en de anderen) nog een tijdje projectcommunicatiewerk voor de projecten. Maar later is dit weggevallen.

Hoe zie je zelf de taakverdelingen tussen team Communicatie en het POB?

Het POB heeft volgens Laura een probleem met het afbakenen van hun taken. Ze zouden projectleiders voor communicatieadvies (aan de voorkant van het traject) moeten doorverwijzen naar Communicatie en zelf alleen de uitvoerende, meer secretariële taken op zich moeten nemen (dit is overigens in overeenstemming met mijn eigen conclusies en de aanbevelingen die ik wil gaan doen). Maar dit doet het POB dus niet voldoende. Omdat projectleiders bij beide clubs aankloppen en niet alleen advies maar ook secretariële ondersteuning verwachten, moet Communicatie nu vaak nee verkopen (want ze doen alleen advies en soms middelen maken) en voert het POB taken uit waar ze eigenlijk niet voor ingericht zijn en de expertise niet voor hebben (adviseren en middelen maken). Doordat Communicatie zo vaak nee moet verkopen krijgen ze een slechte naam. En het POB market zichzelf niet voldoende (want niet iedereen maakt van hun ondersteuning gebruik) en bakent haar taken niet voldoende af.

Je geeft aan dat projectleiders bij beide clubs aankloppen. Dit is op zich geen probleem wanneer beide clubs een duidelijke taakverdeling hanteren.

Het probleem met projectleiders is dat ze vaak al voor zichzelf bedacht hebben hoe ze hun communicatie willen inrichten. "Ik wil een folder, een bewonersavond, een flyer" etcetera. Ze beginnen dus bij stap 2, het maken van middelen, en nemen dan contact op met Communicatie, terwijl Communicatie eigen bij stap 1 aan zou moeten haken. Communicatie moet dan weer moeilijk gaan doen (even van uit het perspectief van de PL) omdat ze de secretariële werkzaamheden niet willen/kunnen uitvoeren.

Laura is niet verrast dat PL het POB als handiger ervaren, omdat deze zich enorm dienstverlenend opstellen (correspondeert met 'hands-on mentaliteit' waar Sandra Nankoe het over had) en bijna alle taken wel willen aanpakken. Laura ziet dit echter als negatief, het POB zou voor het adviesgedeelte naar Communicatie moeten doorverwijzen, en kom daarna maar bij ons terug voor de uitvoering. De opstelling van het POB moet dus ook anders.

Welke ideeën heb je zelf voor wat betreft projectcommunicatie binnen Waternet?

Het idee binnen de organisatie is dat Projectleiders zelf veel communicatiever moeten worden. Zie ook: Factor C. Zij zijn immers eindverantwoordelijk en zullen dat ook blijven.

Ze moeten zelf de juiste mensen of clubs inschakelen om de klus te klaren. Als ze een groter communicatief inzicht krijgen dan zullen ze dit ook beter op waarde weten te schatten.

Tegelijkertijd verandert de rol van het team Communicatie van een uitvoerende rol naar een coachende. Waar de projectuitvoering en het communicatiewerk eerst naast elkaar stonden, met ook de teams naast elkaar (1), verplaatst Communicatie zich nu als het ware naar een coachende positie boven het uitvoerende deel (2).

4.13 – Dorien Paans

Teamleider, Team Communicatie, Afdeling Marketing & Communicatie, sector Klant, Markt en Relaties

Ook dit gesprek heb ik mij gezien de functie van de geïnterviewde niet aan het standaard interviewschema gehouden. De doelstelling bij dit gesprek was meer te weten te komen over de huidige taken van het team Communicatie, hoe de rol van het team gezien wordt vanuit de directie, en hoe zij projectcommunicatie ziet.

Uit mijn gesprekken met projectleiders kan ik de voorlopige conclusie trekken dat ze vaak geen contact zoeken met Communicatie en dat ze het contact dat ze hebben vaak als moeizaam ervaren omdat Communicatie zo vaak nee verkoopt.

Ja, dat kan ik me wel voorstellen. We hebben namelijk niet de capaciteit om dit voor elk van de 300 projecten per jaar (getal dat vaker genoemd wordt) te doen. Ze (team Communicatie) richten zich daarom op de ~5 meest impactvolle en politiek gevoelige projecten. Deze begeleiden ze van A tot Z. Bijv: Ronde Hoep, N200, Lineauskade. Voor de rest van de verzoeken doen ze alleen intake gesprekken om de mensen op weg te helpen, of word er even meegekeken bij het schrijven van (bewoners)brieven of andere teksten.

Dorien geeft aan dat het budget voor het Team Communicatie elk jaar weer wat kleiner wordt, waardoor de capaciteit dus ook kleiner wordt. Ze zouden wel veel meer projecten willen begeleiden, maar kunnen dat eenvoudigweg niet.

Hoe ziet de directie de rol van Team Communicatie?

Vanuit de directie wordt dan ook gestuurd om de meest impactvolle projecten te begeleiden. En om altijd capaciteit te houden voor crisiscommunicatie en kritieke P&R (woordvoering) indien dit nodig is. Dorien geeft aan dat ze per dag wel 10 keer nee moet verkopen op een verzoek tot ondersteuning bij een project. Het is dus niet zo vreemd dat projectleiders zich vaak niet goed geholpen worden door Communicatie.

Hoe zie je zelf de rol van Communicatie? Hoe zou je die rol zelf graag invullen?

Ze zouden het liefst natuurlijk ieder project willen begeleiden. Maar de praktijk is dat communicatietaken steeds meer bij de Projectleiding zal komen te liggen, zo verwacht Dorien. Tegelijkertijd verschuift een steeds groter deel van de communicatie naar Online. Uiteindelijk zal er voor de afzienbare toekomst nog steeds een plek zijn voor de bewonersbrief en het keukentafelgesprek. Maar dingen als bewonersavonden zullen verdwijnen, deze zijn duur. Het doel is dat projecten allemaal op de projectenpagina van Waternet.nl te vinden zullen zijn. Dit overzicht van werk in uitvoering is niet alleen een tool voor bewoners maar ook voor medewerkers van de klantenservice.

Mijn voorstel van één systeem waarin alle projecten met een communicatiebehoefte opgevoerd kunnen worden, en een systeem waarin alle uitingen gearchiveerd en terugvindbaar moeten worden, ziet Dorien wel zitten. Voor het projectensysteem raadt ze aan om projecten te graderen naar impact/grootte.

Een voorstel voor grotere organisatorische veranderingen is te hoog gegrepen voor mij, ik zou mijn advies beter beperken tot een duidelijk voorstel voor het DMS en het projectensysteem.

4.14 – Nienke Goed

Communicatiespecialist, Team Communicatie, afdeling Marketing & Communicatie, sector Klant, Markt & Relaties.

Ik wilde van Nienke graag weten hoe de Projectensite / Projectenkaart op waternet.nl werkt, wie er aan meewerken en wat de toekomstplannen zijn.

Hoe worden de projecten en storingen aangemeld? Wie onderhoudt de site?

Er is een koppeling met het systeem waarin storingen gemeld worden: Ilias. Van daaruit komen ook een locatie en een korte omschrijving. De regie ligt bij 'MidOffice'. Zij doen (waarschijnlijk?) de administratie in Ilias. Dus de storingen komen automatisch op de storingskaart.

Projecten worden door het Content team (team Online/ team Waternet.nl) handmatig op de projectenkaart gezet. De voorzet hiervoor wordt gegeven door de projectleider. \

Wat zijn de toekomstplannen?

We willen in de toekomst ook graag alle onderhoudswerkzaamheden eropzetten. Dus als je water wordt afgesloten vanwege werkzaamheden, dat je dat terug kunt vinden op de site. Uiteindelijk moet alles:

- Automatisch
- Volledig, dus ook met onderhoudswerkzaamheden
- Dijken, polder werkzaamheden
- Meldingen van klanten

Het maakt niet uit of iets intern bij ons een storing of een werkzaamheid is, of onderdeel van een project. Voor de burger maakt dit niet uit; hij heeft er last van. Daarom moet alles overzichtelijk op één kaart.

4.15 – Bjorn Tulp

Specialist Dienstverlening, Team Marketing, afdeling Marketing & Communicatie, sector Klant, Markt & Relaties

Bjorn Tulp is de primaire vertegenwoordiger van de opdrachtgever (afdeling Marketing). Ik heb met hem een paar sessies gehad, in eerste instantie om de adviesvraag aan te

horen, daarna om deze nogmaals de specificeren (waarbij het onderzoek beperkt werd tot het onderzoeken van de sectoren Afvalwater, Drinkwater, Watersysteem en TOP.

In de derde sessie, waarvan dit een verwerking is, sprak ik met hem over wat hij nu precies voor zich ziet als hij het heeft over 'de regie over communicatie'.

Marketing geeft aan dat ze de regie willen verkrijgen over alle uitingen door Waternet. Maar wat verstaan ze nou precies daaronder?

Een belangrijk onderdeel van de regie voeren is inzicht verkrijgen in de effectiviteit van je communicatie (uitingen). Dat doet nu nog niemand, m.u.v. het KTO (Klant Tevredenheid Onderzoek) dat we doen voor de website.

Marketing wil een systeem waarvan zij de primaire gebruiker zijn. Een verzendsysteem, een CRM (Customer Relations Management) systeem. Dit moet het centrale systeem zijn van waaruit alle klantcontacten geregisseerd worden.

We moeten bij projectplanningen betrokken worden. We moeten daar inzage in krijgen. De projectleider geeft vóór de start van het project aan met wie, waar en wanneer gecommuniceerd zou moeten worden. We (MarCom) gaan dan met hem zitten om de communicatie in te richten; doelgroepselectie, middelen etcetera. Nadat het project is afgerond volgt een KTO waarmee de effectiviteit van de communicatie tijdens het project gemeten wordt. Met deze resultaten (hopelijk positief) wil Marketing de projectleider als het ware 'belonen' voor het weggeven van de regie aan Marketing.

Draagvlak binnen de organisatie is een issue. Als voorbeeld voor horizontale samenwerking die werkt en waar men ook positief over is het 'scrummen' vanuit de Agile werkwijze. Daarbij werken medewerkers uit verschillende afdelingen (verticale structuren dus) samen zitten om iets gedaan te krijgen.

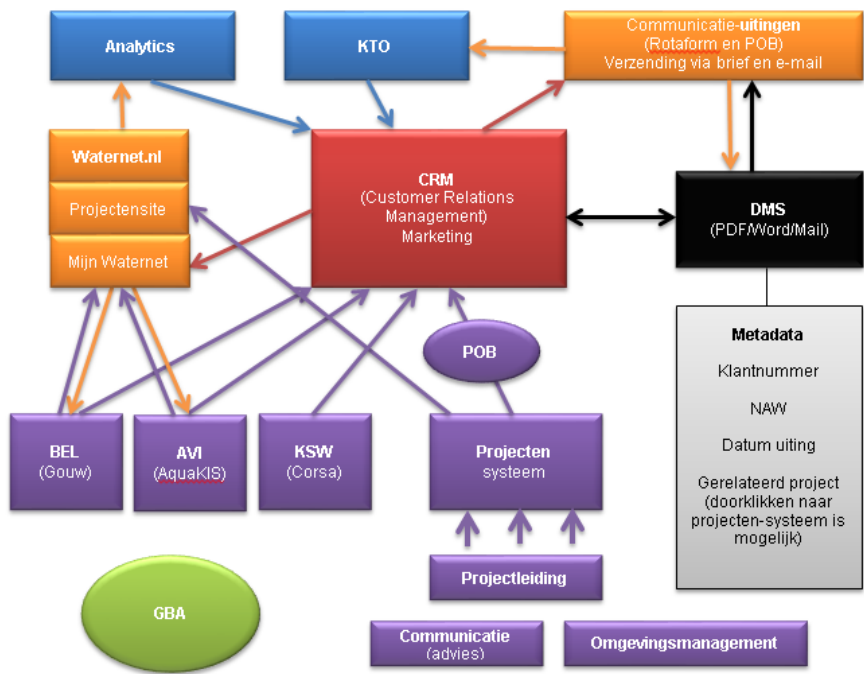
Een systeem waarin als het goed is alle projecten al geadmistreerd worden is AllSolutions. Dit is voor het kostenplaatje van projecten. Hierin worden de uren gefactureerd. Inzet van externe partijen etcetera. VPL (wat is dit?) Ook middels TopDesk kunnen benodigde partijen ingeschakeld worden. Dus POB zou in TopDesk een project aan kunnen maken, waarna het proces begint. (4-5 stappen + KTO). Verdeling van communicatietaken.

Een voorbeeld van een marketingplatform is Adobe Marketing Cloud. CRM = Customer Relations Monitoring.

Een organisatie waarin mensen niet alleen binnen (verticale) afdelingen vallen maar ook tot een of meerdere horizontale samenwerkingsverbanden behoren en daar ook verantwoordelijkheid aan moeten afleggen heet een Matrix organisatie. Er is dus sprake van gedeelde verantwoordelijkheid, en dit wordt vaak als een probleem ervaren. In de praktijk werkt het echter prima (zie scrummen bij Agile).

Elke pijl staat voor een lijn tussen de twee gekoppelde systemen. Vaak moet daarbij een vertaalslag gemaakt worden door middel van een API.

In onderstaand schema heb ik proberen weer te geven welke plaats binnen de bestaande collectie van informatiesystemen het CRM van Management in zou moeten nemen. Bjorn was het eens met deze weergave.



4.16 – Marjolein Hogers

Senior Communicatieadviseur, Team Communicatie, afdeling Marketing & Communicatie, sector Klant, Markt & Relaties.

Er is altijd al getouwtrek geweest over wie het verzenden van bewonersbrieven op zich moet nemen: de uitvoerende teams of Communicatie (of POB?).

Het wordt bij Team Communicatie ook zo ervaren dat de teams de toegevoegde waarde van de afd. Comm. niet echt zien. Er wordt dus niet zo veel contact met hen opgenomen.

Communicatieproces bij calamiteiten is ook niet goed ingericht. Bij echte crises wel (maar dan komt het er meestal op neer dat de verzenden van de communicatie bij de gemeente/politie/ect ligt en wij alleen inhoudelijke informatie leveren (bijv over waterkwaliteit)).

4.17 – Jesse Stammers

Omgevingsmanager, Beleid & Assets, Beleid Assets & Nautisch Beheer, Watersysteem

Ik sprak met Jesse over omgevingsmanagement, communicatie en de interne organisatie bij dijkprojecten van Waternet, en over het voornamen van Marketing om als gatekeeper op te gaan treden voor alle uitingen. Het interviewschema heb ik niet gevolgd.

Over dijkprojecten:

Ik doe eigenlijk alleen dijkprojecten. De opdracht voor dijkprojecten komt van de opdrachtgever en wordt neergelegd bij TOP. Daarbij worden ook omgevingsmanagers ingeschakeld.

Marketing wil uiteindelijk de regie hebben over alle uitingen richting klanten / bewoners namens Waternet om zo de dienstverlening te kunnen verbeteren. Ik heb al met veel mensen gepraat en de meningen over de toegevoegde waarde en de levensvatbaarheid van dit voornemen zijn verdeeld.

Ik heb best een uitgesproken mening over inmenging van Marketing in onze communicatie. Ik ben bang dat er dan teveel vanuit een marketing oogpunt naar de betrokkenen gekeken wordt; je nam net zelf al het woord 'klanten' in de mond. Wij zien bewoners niet als klanten, maar als stakeholders. Bewoners hebben met ons te maken of ze dat nu willen of niet. We zien mensen dus niet als klanten waarop 'marketingwijsheden' kunnen worden toegepast of waaraan iets verkocht moet worden.

<Jesse begint zelf over B1> Diederick: Van waaruit is het opgelegd dat jullie in B1 moeten gaan communiceren?

Dat is top-down opgelegd, vanuit Communicatie. Maar ik vind dat wel iets waar je bij uit moet kijken, want sommige dingen kun je niet simpeler zeggen. Want dan kan er betekenis verloren gaan. We zijn met belangrijke dingen bezig dit iedereen aangaan en die je dus goed moet kunnen uitleggen, dus simpele bewoordingen zijn nuttig, maar we hebben ook te maken met inspraak, aansprakelijkheid etcetera; over dat soort onderwerpen wil ik liever niet op 'infantiel' niveau communiceren.

Over de website:

OP de oude site was er de categorie 'Plannen' en daaronder 'Dijken'. Nu is er alleen 'Werkzaamheden' met een hele waslijst met projecten, maar daar staan ook dijkprojecten tussen die nog in de fase van planvoorbereiding zijn. Daar is nog helemaal geen sprake van werkzaamheden. Maar bij Communicatie is dit niet bekend, zij maken geen onderscheid.

Over communicatie in dijkprojecten en het contact met het team Communicatie:

De projectleiders zitten samen met de omgevingsmanagers, iemand van Communicatie (Annelien Alberti) en het POB. Communicatie helpt in de beginfase met advies en het maken van middelen. Veel contact met Annelien Alberti, ik vind haar instelling goed, ze weet dat de inhoudelijke kennis m.b.t. dijken niet bij haar ligt, dus ze vraagt daarnaar. ik heb het idee dat zij vanuit Communicatie steeds meer de portefeuille 'dijken' gaat invullen. Dit vind ik positief.

Ik heb niet het gevoel dat 'communicatie' bij dijkprojecten heel strak georganiseerd is, het komt organisch tot stand, ad hoc.

Nogmaals over de verschillende zienswijze van Marketing / Communicatie en omgevingsmanagers:

Jullie bekijken het vanuit een ander frame / discourse. Voor ons zijn het echt stakeholders. 2 soorten omgevingsmanagement: Strategisch (SOM, Strategisch Omgevings Management), met stakeholders dus, en tijdens de uitvoering, waarbij je te maken hebt met conditionering, procedures, vergunningen.

Over omgevingsconvenanten, klankbordgroepen:

Met de officiële manier van communiceren over dijkverbeteringsplannen (zienswijzen indienen etc) bereik je niet iedereen. We willen mensen actief benaderen. De hele groep kunnen aanspreken. We gaan naar mensen toe. Daardoor wordt ons werk transparant, inzichtelijk.

We hebben in het verleden een pilot gedraaid bij de Lage Klompweg met omgevingsconvenanten naar Amerikaans CBA (Community Benefit Agreements) model. Dit is een model om afspraken te maken wanneer de overheid ingrepen uitvoert in de omgeving van burgers. De vraag is of dit ook werkt in NL en dat deed het. Dus nu gaan we ook doen bij de Amsteldijk. We gaan dus een omgevingsconvenant opstellen. Daarin worden dan afspraken vastgelegd, zoals de vergoeding per vierkante meter wanneer we planten in tuinen moeten weghalen.

Over voordeel van naar mensen toegaan:

Alleen dan worden de belangen achter standpunten duidelijk. Bijv: een boer wil niet meewerken aan dijkverbetering. Je zou na een lange slepende procedure de boer kunnen onteigenen, maar dat wil je liever niet. Je moet achter de achterliggende redenen voor zijn verzet komen, door met hem in gesprek te gaan. Wat bleek: de boer was tegen de aanleg van een natuurvriendelijke oever omdat hij bang was dat er dan ganzen zouden komen die de boel onder zouden poepen waardoor zijn koeien ziek zouden kunnen worden. Door in gesprek te gaan met die boer komen we daarachter en konden we een oplossing vinden om de ganzen weg te houden.

Over het POB

Het POB schuift in het begin al aan, ze willen meer dan alleen secretariële werkzaamheden doen. Zij doen de communicatie. Ze stellen brieven op (waarschijnlijk op basis van de toolkit Dijken van Communicatie, maar zeker weten doet Jesse dat niet) en wanneer die door projectleider/omgevingsmanager zijn goedgekeurd, gaan ze hem versturen.

Over centralisatie van communicatie/Marketing als gatekeeper

Ik vind alles door één deur niet van deze tijd en het nut ontgaat me ook een beetje. Ik snap dat Marketing wil dat communicatie vanuit Waternet uniform is, maar ik zie de toegevoegde waarde niet van Marketing als gatekeeper. <licht cynisch>Weten ze zelf wel wat het nut is, of willen ze eigenlijk hun bestaansrecht verzekeren? Ze vragen zich wel af What en How, maar niet Why. Wat is nou eigenlijk hun doel? Verwijzing naar Simon Sinek.

Over archivering van alle uitingen:

Het zou sowieso nuttig zijn om alle uitingen achteraf inzichtelijk te hebben. Dit is belangrijk voor de dienstverlening. Als ik met mijn verzekering o.i.d. bel wil ik ook dat ze al mijn gegevens, verstuurd brieven etc. direct inzichtelijk hebben.

Over KTO (ik had aangegeven dat Marketing hiermee hun pilot voor regie van A tot Z wil gaan 'verkopen':

We voeren zelf al KTO uit middels surveys. Daarin vragen we naar de ervaring met Waternet, de communicatie, en dergelijke. Dus dit doen we al. Ik zie het voordeel van Marketing als gatekeeper niet echt. Ik denk dat het een utopie is om dat te willen.

We hebben daarna nog even gepraat over onderzoek doen binnen organisaties, interviews afnemen, e.d.

4.18 – Merije Schilder

Omgevingsmanager, Beleid & Assets, Beleid Assets & Nautisch Beheer, Watersysteem

Ik sprak met Merije over haar functie als omgevingsmanager, hoe zij daarbij communiceert met klanten/bewoners, en over de rol van Communicatie en het voornemen van Marketing om als gatekeeper op te gaan treden voor alle uitingen. Het interviewschema heb ik niet gevolgd.

Over hoe ze begonnen is als omgevingsmanager:

Merije was eerst werkzaam voor Communicatie en werkte mee aan het project waarbij de Vecht tussen Muiden en Utrecht schoongemaakt werd. Dit project was anders, groter dan normaal. Zo moesten er ~400 woonboten verplaatst worden. Er was een grote impact op de omgeving. Verder gebeurde er van alles en ging er van alles mis. Zo werden er bommen uit WO2 gevonden, werden er archeologische vondsten gedaan, etc. Na dit project heeft Merije zich verdiept in omgevingsmanagement. Ze heeft na de Vecht verschillende dijkprojecten gedaan, en nu doet ze eigenlijk alleen het N200 project.

Over de praktijk van communicatie bij projecten:

Niet voor ieder project wordt een communicatieplan gemaakt. Sowieso zijn er voor dijken verschillende soorten projecten. Bij groot onderhoud is er bijvoorbeeld geen officieel traject voor planvorming (met inspraak en zienswijzen e.d.). Dus daar is de communicatie ook anders. Er is een toolkit voor communicatie bij dijkprojecten. Deze is ook ingedeeld in de verschillende mogelijke fases bij dijkprojecten. De brieven sluiten aan op de verschillende communicatiemomenten die bij de verschillende soorten dijkprojecten bestaan. De toolkit wordt niet altijd heel actief gebruikt. Brieven sturen op de juiste momenten zit in het DNA van de projectleiders. Communicatie in dijkprojecten gaat volgens het spoorboekje. Dit spoorboekje beschrijft van A tot Z het traject van projecten. <Ik heb Merije gevraagd om me dit te mailen>

Over het voornamen van Marketing en de taakverdeling tussen de verschillende afdelingen die iets met projectcommunicatie doen:

Er is een mismatch tussen de opvatting (van o.a. afdeling Communicatie) dat projectleiders zelf steeds communicatiever moeten worden en het van A tot Z verzorgen/regisseren van communicatie door Marketing. Daarnaast komen de ideeën van Communicatie vaak niet overeen met de praktijk van projecten. Omdat deze zo veranderlijk zijn en er vaak onverwachte dingen gebeuren. Ook is het een misvatting van de afdeling Communicatie dat een schaal 12+ projectleider het prima zou vinden om 'briefjes te gaan zitten typen'. Die hebben daar geen zin in. Of zijn er niet goed in. En vooral: ze hebben er meestal geen tijd voor, want ze zijn uiteindelijk verantwoordelijk voor het hele project.

Merije vindt het heel goed dat ik de taakverdeling kritisch bekijk en op zoek ga naar verbeterpunten. De taken zijn nu vaak niet goed belegd, de rolverdeling is niet duidelijk. Merije vertelt over het IPM rolmodel dat ze o.a. bij Rijkswaterstaat gebruiken. Dit model geeft een duidelijke rolverdeling voor het uitvoeren van projecten. Het maakt dan niet uit dat één persoon meerdere rollen heeft, zolang maar duidelijk is bij wie de taken belegd zijn.

Wanneer wordt Communicatie betrokken bij projectcommunicatie?

Sinds enkele maanden zijn binnen Communicatie twee medewerkers vast aangewezen voor advies bij projectcommunicatie: Annelien Alberti en Greetje Oosting (<mijn begeleider>). Dit is goed. Het zouden er meer moeten zijn, maar daarvoor is geen capaciteit. Annelien schuift aan bij de meeste Dijkprojecten en zit dan vooral in het voortraject samen met projectleider en omgevingsmanager.

Over brieven schrijven / middelen creëren :

Merije is het met mij eens dat de belegging van de taak van het maken van middelen (meestal brieven schrijven) op dit moment een probleem is. Brieven bij dijkprojecten worden vaak geschreven door de assistent projectleider of door de omgevingsmanager. De adviseur van Communicatie staat meestal te ver van de werkzaamheden af om een goede brief te kunnen schrijven.

Het POB heeft meer training nodig om goede brieven te kunnen schrijven. De toolkit is nuttig maar het kan beter. Omdat de toolkit alleen het geheel aan omwonenden informeert op vaste momenten binnen het traject, kan het zijn dat omwonenden een half jaar niks horen. Terwijl er dan bijvoorbeeld wel werkzaamheden plaatsvinden. Daarover zou je dus statusupdates moeten sturen. En dan graag per mail en niet per brief. Merije doet dit zelf al op deze manier.

Over omgevingsconvenanten:

Deze bevallen enorm goed. Erg enthousiast. Mensen worden echt betrokken en voelen zich gehoord.

Over de prioritering van projectcommunicatie bij afdeling Communicatie:

Merije vind het heel gek dat in een organisatie waarbij de helft van de werknemers buiten werken, en bijna alles projectmatig en in de buitenlucht worden uitgevoerd, de projectcommunicatie niet op prio 1 staat bij de afdeling Communicatie. Omdat er vanuit Communicatie geen capaciteit was is er voor de N200 bij de directie gelobbyd om een extern bureau in te mogen schakelen voor de communicatie. Dit is goedgekeurd.

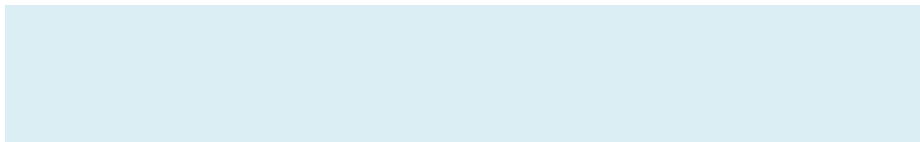
Over het plan van marketing:

Merije snapt waarom Marketing dit wil, maar denkt dat MarCom te weinig kennis heeft van het werken in de publieke ruimte, in civiele projecten om dit goed te kunnen doen. En ze lijken ook niet te staan springen om het te leren (zo wordt het althans ervaren). Kan ook met het capaciteitsprobleem te maken hebben).

Het voornemen om als gatekeeper op te treden zou tot veel wrevel leiden. Dit is vertraging van het proces, bureaucratie. Er zou wantrouwen zijn om een deel van de taken af te staan aan een staf afdeling die er tussen gaat zitten. Raar als dit zou gebeuren. Tenslotte is alles uiteindelijk de verantwoordelijkheid van de projectleider.

Over een archief / centraal klantcontactbestand:

Dit zou geweldig zijn! Nog meer dan dat dit voordeel zou opleveren voor Marketing zelf, zou het heel handig zijn voor de projecten! Dan zou je namelijk kunnen zien met wat voor bewoner of klant je te maken hebt voordat je er contact mee opneemt (of er langsgaat!). Ze weet je of iemand 'lastig' is, al een gigantisch dossier heeft, etc. Ondanks pogingen lukt het niet om het van de grond te krijgen om toegang te krijgen tot de klantbestanden. Het kost meer moeite om een lijst met adressen te krijgen dan om zelf de fiets te pakken en brieven bij elke woning in een straat te bezorgen. En het zou ook bijzonder handig zijn om bijvoorbeeld te kunnen weten of iemand nog leeft of inmiddels overleden is. Eén centraal systeem zou technisch mogelijk moeten zijn en heel veel verbeteren.



5. BRONBESTANDEN DEELONDERZOEK 1

METHODE 3

Mailwisseling met Lilian Berg

Dijk, Diederick van

vrijdag 16 december 2016 20:05
Hoi Lilian,

We hebben een paar maanden terug gepraat over communicatie met bewoners en andere betrokkenen door de afdeling Waterlopen. Voor de afronding van mijn onderzoek zou ik graag nog iets willen weten.

Weet jij of er bij projecten waarbij voornamelijk gebaggerd wordt er ook een BLVC plan gemaakt wordt? En is er daarbij een verschil tussen baggeren in Amsterdam en baggeren in het buitengebied?

Alvast dank!

Groet,

Diederick

Berg, Lilian

maandag 19 december 2016 8:03
Dag Diederick,
Wat was ook al weer een BLVC-plan?

Met vriendelijke groet,
Lilian Berg

Teamleider programma Waterlopen
Waternet
[Tel:06-83643732](tel:06-83643732)
Aanwezig: ma t/mdo
Bezoekadres:
Korte Ouderkerkerdijk 7
1090 GJ Amsterdam

Dijk, Diederick van

Acties
Aan:
[Berg, Lilian](#)

dinsdag 20 december 2016 11:57
Hoi Lilian,

Een BLVC plan is (in ieder geval bij werkzaamheden binnen A'dam) onderdeel van de projectplanning. BLVC staat voor: Bereikbaarheid, Leefbaarheid, Veiligheid en Communicatie. In een BLVC plan geeft de uitvoerder van een project aan op welke manier er de vier punten rekening gehouden moeten worden met de omgeving.

Groet,

Diederick

Berg, Lilian

woensdag 21 december 2016 11:20

Dag Diederick,

De BLVC plannen zijn volgens mij vereist in werken in binnenstedelijk gebied op de wal.. Voor onze werkzaamheden tav baggeren geldt dat we alles vanaf het water doen en het dus niet nodig is. Voor het AGV gebied kan het nodig zijn bij sommige gemeentes, dit is echter project specifiek.

Met vriendelijke groet,
Lilian Berg

Teamleider programma Waterlopen

[Waternet](#)

Tel:06-83643732

Aanwezig: ma t/mdo

Bezoekadres:

Korte Ouderkerkdijk 7

1090 GJ Amsterdam

Aantal brieven naar bewoners per jaar

Berg, Lilian

Acties

Aan:

Lambregts, Fulco; Marrees, Karin

CC:

Dijk, Diederick van

donderdag 27 oktober 2016 13:34

U hebt geantwoord op 27-10-2016 15:20.

Dag beiden,

kunnen jullie aangeven wat het totaal aantal brieven is dat uitgaat naar bewoners op jaarbasis.

KMR wil graag weten welke. Communicatieuitingen er zijn en welke regie daarop gevoerd zou kunnen worden (nog een beetje vaag) .

Als jullie vragen hebben kunnen jullie contact opnemen met Diederik , zie mail

Groet, Lilian

Verstuurd vanaf mijn iPad

Dijk, Diederick van

donderdag 27 oktober 2016 15:20

Lilian,

Dank nog voor deze mail en voor het fijne gesprek. Ik had nog een simpel vraagje:

Bij wie ligt het verhaal van de jaarlijkse Schouw? Daarvoor wordt vast veel gecommuniceerd.

Groet,

Diederick

Marrees, Karin

donderdag 27 oktober 2016 15:47

Goede middag beide,

Wij posten enkel brieven in de brievenbus wanneer wij in een project woonarken baggeren.

Zij ontvangen een eerste brief en later de tweede met contract.

Voor dit jaar moesten wij 8 ligplaatsen baggeren.

Groet,

Karin

Berg, Lilian

donderdag 27 oktober 2016 16:17

Dag Diederik,

Dit gaat uit van Handhaving.

Bij mijn weten worden er dan meldingen gedaan in alle lokale kranten dat de schouw er weer aankomt. Maar zeker weten doe ik dat niet.

Met vriendelijke groet,
Lilian Berg

Teamleider programma Waterlopen
Waternet
Tel:06-83643732
Aanwezig: ma t/mdo
Bezoekadres:
Korte Ouderkerkerdijk 7
1090 GJ Amsterdam
Lambregts, Fulco

[Acties](#)

Aan:

[Dijk, Diederick van](#)

CC:

[Berg, Lilian](#)

donderdag 27 oktober 2016 17:00

U hebt geantwoord op 28-10-2016 9:17.

Hallo Diederick,

Hierbij de aantallen brieven die we versturen voor baggeren/slootwerk

Reguliere brieven voor onderhoudsprojecten baggeren

Aetsveldschepolder 18x (6x3)

Breukelen Proostdij LG (Stichtse Vecht) 21x (7x3)

Hoeker-Garstenpolder LG (Stichtse Vecht) 54x (18x3)

Holendrecht en Bullewijkpolder LG (Ouder-Amstel) 24x (8x3)

Holland Sticht en Voorburg Oost 57x (19x3)

Horn en Kuierpolder 42x (14x3)

Polder Breukelenwaard West LG (Stichtse Vecht) 84x (28x3)

Polder Mijnden LG (Stichtse Vecht) 33 (11x3)

Totaal 333

Overige niet-standaard brieven

Bewonersbrieven Schellingwoude picknicktafels 33x

Bewonersbrieven IJpolder 20x

Kwestie van Balen 1x

IJburg groene tunnel 260x

Muiden singelgracht 10x

Slootwerk Vinkeveen 86x

Bewonersavond Horn en kuierpolder 14x

Totaal 424

Totaal 757

Mijn collega's Jose, Thijs en Fred zullen ook nog wel een aantal niet standaard brieven gemaakt hebben. Daarvoor kun je beter even bij hen te rade gaan

Met vriendelijke groeten,

Fulco Lambregts

Werkvoorbereider Waternet

020 608 3422 / 06 1370 4988

Mailwisseling met Sandra Nankoe

Terugkoppeling gesprek Communicatie

Nankoe, Sandra

Acties

Aan:

[Dijk, Diederick van](#)

Bijlagen:

[130905 Notitie advies proj~1.pdf \(212 kB\)](#)[\[In browser openen\]](#)

vrijdag 28 oktober 2016 12:10

U hebt geantwoord op 28-10-2016 13:46.
Hoi Diederick,

Hierbij mijn terugkoppeling mbt ons gesprek van gisteren:

Waarom ging de POB discipline Communicatie naar Afdeling communicatie:

ZIE VISIESTUK

Meegegeven aandachtspunt:

Het POB team uit de zorg over de borging voor de ondersteuning van projectleiders op projectcommunicatie: Krijgt de PL straks dezelfde diensten op projectcommunicatie als men nu ontvangt? TL POB gaf aan dat de voorwaarde voor het overgaan van de huidige projectcommunicatietaken is dat de projecten binnen de afd Projecten ondersteund blijft met (minimaal) 1,8 fte. Verder nemen de medewerkers projectondersteuning fysiek plaats op de B8, maar de samenwerking (en meerwaarde) met POB secretariael zal behouden blijven.

Corsanummer:

Corsanummer wordt wél op de brief vermeld. Echter niet op de adressenlijst. Hierdoor niet op naam/bewoner terug vindbaar.
Marcel Hermanns heeft binnen ons team veel kennis van Corsa. Bij vragen kan je bij hem terecht.

Hoeveel vraag is er van het POB? (disciplines Secretariael, Planning en Control)

>..TOP-P: +/- 325 uur per week

>..Waternetbreed: +/- 230 uur per week

Met vriendelijke groet,

Sandra Nankoe
Coordinator ProjectOndersteuningsBureau
Waternet

020 – 608 5869

www.waternet.nl

Dijk, Diederick van

Verzonden items

vrijdag 28 oktober 2016 13:46

Beste Sandra,

Heel erg bedankt! Ik ben net ons gesprek van gisteren aan het uittypen en liep op dit punt een beetje vast, maar nu is het me al een stuk duidelijker wat er gebeurd is.

Ik weet dat er een groepje op Communicatie met een soort handleiding voor projectcommunicatie bezig is, dus ik zal aan hen eens vragen waar dat precies over gaat. En ik heb binnenkort ook een gesprek met Dorien Paans over hoe zij de rol van Communicatie ziet. Daar zal ik ongetwijfeld ook weer nieuwe inzichten opdoen. Ik zal contact opnemen met Marcel om met hem te praten over Corsa.

Nogmaals bedankt en groet,

Diederick

Mailwisseling met Terma Apai

Kort vraagje over eventuele communicatie

Dijk, Diederick van

dinsdag 6 december 2016 15:55
Hoi Terma,

Ik inventariseer in opdracht van Marketing & Communicatie de communicatie met omwonenden door de verschillende sectoren, afdelingen en teams binnen Waternet. Ik heb me laten vertellen dat er door de afdeling Zuiveringsbeheer mogelijk incidenteel gecommuniceerd wordt met omwonenden, bijvoorbeeld wanneer er onderhoud nodig is aan een gemaal. Klopt dit? En zo ja, aan wat voor soort communicatie moet ik dan denken?

Alvast bedankt en met vriendelijke groet,

Diederick van Dijk
Medewerker Marketing & Communicatie

diederick.van.dijk@waternet.nl
06 - 52480274

Apai, Terma

dinsdag 6 december 2016 21:36
Dag Diederick,

Ben morgen vrij> vrijdag krijg je antwoord.

Grt Terma

Ing. Terma Apai
Teamleider Team Bemaling
Afdeling Zuiveringsbeheer
Sector Afvalwater
Werkzaam: maandag, dinsdag, donderdag, vrijdag.
Woensdag afwezig!!!!

Bezoekadres: Spaklerweg 45, 1114 AE Amsterdam-Duivendrecht
Postadres: Postbus 94370, 1090 GJ Amsterdam
Tel: 020-608 2327
gsm: 06-53 22 89 16

Dijk, Diederick van

vrijdag 9 december 2016 10:11
Hoi Terma,

Dat is prima hoor. Alvast bedankt!

Groet,

Diederick

Apai, Terma

Acties

Aan:

Dijk, Diederick van

zondag 11 december 2016 21:26

U hebt geantwoord op 12-12-2016 15:18.

Dag Diederick,

wat erg, ben je vergeten, was vrijdag ook vrij. Lang weekend zeeland.

. Ik heb me laten vertellen dat er door de afdeling Zuiveringsbeheer mogelijk incidenteel gecommuniceerd wordt met omwonenden, bijvoorbeeld wanneer er onderhoud nodig is aan een gemaal. Klopt dit? En zo ja, aan wat voor soort communicatie moet ik dan denken?

- Incidenteel> klopt, ik heb het tot nu toe maar 1 keer voorbij zien komen
- Ging toen ook om onderhoud gemaal.
- Vond het briefje wel opmerkelijk. Zou zelf zoiets zo niet versturen. Was al verstuurd toen ik er achter kwam. Wil voortaan ook niet meer dat communicatie zo plaats vind.

Voldoende of nog meer?

Grt Terma

Ing. Terma Apai

Teamleider Team Bemaling

Afdeling Zuiveringsbeheer

Sector Afvalwater

Werkzaam: maandag, dinsdag, donderdag, vrijdag.

Woensdag afwezig!!!!

Bezoekadres: Spaklerweg 45, 1114 AE Amsterdam-Duivendrecht

Postadres: Postbus 94370, 1090 GJ Amsterdam

Tel: 020-608 2327

gsm: 06-53 22 89 16

Dijk, Diederick van

maandag 12 december 2016 15:18

Hoi Terma,

Maakt niet uit!

Als je het nog maar 1 keer hebt zien gebeuren, dan zal het slechts zeer sporadisch voorkomen. In principe weet ik dan voorlopig genoeg :)

Sent from my iPhone

Mailwisseling met Evelyn Kühne

Communicatie met bewoners

Dijk, Diederick van

Acties

Aan:

Kühne, Evelyne

vrijdag 9 december 2016 10:07

Hoi Evelyne,

Voor een onderzoek in opdracht van afdeling Marketing & Communicatie ben ik benieuwd hoe en wanneer er met bewoners gecommuniceerd wordt bij de onderhoudswerkzaamheden die door Bedrijfsbureau Onderhoud worden aangestuurd. Ben ik dan bij jou aan het juiste adres? Ik zie dat je een erg drukke agenda hebt, maar ik probeer het toch maar even 😊. Je mag me ook doorverwijzen.

Alvast bedankt voor je reactie!

Met vriendelijke groet,

Diederick van Dijk
Medewerker Marketing & Communicatie

diederick.van.dijk@waternet.nl

06 - 52480274

Kühne, Evelyne

vrijdag 9 december 2016 10:35

Hoi Diederick,

Wij communiceren vooral schriftelijk en soms telefonisch met klanten. N.a.v. een factuur / aanslag als een klant belt bijvoorbeeld. Ik weet niet of je dat bedoelt?

Wij sturen vanuit het BB ook geen werkzaamheden aan trouwens.

Gaat het om persoonlijke of schriftelijke / telefonische communicatie?
Groetjes, Evelyne

Dijk, Diederick van

vrijdag 9 december 2016 10:47

Hoi Evelyne,

Ik onderzoek communicatie met bewoners van de gebieden waarin de verschillende sectoren van Waternet hun werkzaamheden uitvoeren. Denk aan bewonersbrieven en dergelijke. Ik heb daarvoor met projectleiders van AW/DW gezeten en de werkwijze bij projectmatige werkzaamheden is mij duidelijk.

Rest de vraag hoe eventuele communicatie geschied bij onderhoudswerkzaamheden aan het rioleringsstelsel die niet projectmatig gebeuren. Ik was in de veronderstelling dat deze werkzaamheden door het Bedrijfsbureau aangestuurd werden. Dit maakte ik op uit mijn telefoongesprek met Peter Nieuwenburg die daarvoor de plannings doet. Maar dat is dus niet zo? Wie doet dit dan wel? ☺ Of gaat het om dusdanig klein onderhoud dat er nooit bewonersbrieven en dergelijke verstuurd worden?

Heel erg bedankt voor je antwoord!

Groet,

Diederick

Kühne, Evelyne

maandag 12 december 2016 14:02
Hi Diederick,

Het gaat je vermoed ik om communicatie met bewoners voorafgaand aan de werkzaamheden dan?

Als het gaat om reiniging en inspectie werkzaamheden, kun je inderdaad terecht bij Peter Nieuwenburg/Carlo Majj. De teamleider daarbij is Jeroen de Boer (we hebben e.e.a. alvast veranderd i.v.m. de reorganisatie Leidingwerken 1-1-2017).

Als het gaat om huislozingen aanbrengen, kun je terecht bij de teams Uitvoering. De werkregelaars hebben daar klantencontact voorafgaand aan de uitvoering. Teamleiders zijn Bob Lammers en Anne-Mei Reinshagen.

Als het gaat om klantencontact bij storingen, kom je terecht bij in eerste instantie de Meldkamer van de sector KMR. In 2e instantie bij het team Storingsdienst waar Chris Kok de teamleider van is.

Het bedrijfsbureau LW communiceert over het algemeen na de werkzaamheden met klanten en voornamelijk schriftelijk. Of telefonisch na het schriftelijke deel.

Hopelijk is het zo duidelijker?

Groetjes, Evelyne

Dijk, Diederick van

dinsdag 13 december 2016 9:07
Hoi Evelyne,

Ja! Veel duidelijker! Heel erg bedankt!

Groet,

Diederick

Mailwisseling met Sanne Hillegers

Inspraakreacties

Dijk, Diederick van

[Acties](#)

Aan:

[Hillegers, Sanne](#)

dinsdag 13 december 2016 9:50

Dag Sanne,

Ik heb twee korte vraagjes over inspraakreacties.

Ik ben benieuwd naar het aantal inspraakreacties dat jullie jaarlijks ongeveer ontvangen. Zou je mij daar een schatting van kunnen geven?

Ik heb begrepen dat de communicatie rond inspraak allemaal maatwerk is. Maar ik stel me zo voor dat het in de regel altijd wel ontvangstbevestigingen en beoordelingen van de zienswijzen betreft? Klopt dit?

Alvast bedankt voor je reactie!

Met vriendelijke groet,

Diederick van Dijk
Medewerker Marketing & Communicatie

diederick.van.dijk@waternet.nl

06 - 52480274

Hillegers, Sanne

Acties

Aan:

[Dijk, Diederick van](#)

dinsdag 13 december 2016 10:00

U hebt geantwoord op 13-12-2016 10:01.

Dag Diederick,

Het aantal inspraak reacties hangt af van het aantal ter inzageleggingen en het onderwerp dat ter inzage gelegd wordt. Sommige onderwerpen leveren geen enkele zienswijze op, andere wel 40.

Uit mijn hoofd zijn dit jaar zijn 2 onderwerpen in de inspraak geweest, waarvan 1 geen enkele reactie heeft opgeleverd. Bij de ander zijn uiteindelijk geen zienswijzen ingediend, maar is wel veel telefonisch contact geweest met bewoners.

Het klopt dat altijd een ontvangstbevestiging wordt gestuurd. Uiteindelijk krijgt iedereen een, via het bestuur goedgekeurde, inhoudelijk reactie.

Met groet,
Sanne

Dijk, Diederick van

dinsdag 13 december 2016 10:01

Bedankt Sanne!

Groet,

Diederick

Mailwisseling met Piet Johan Radsma

Team Waterplannen en Projecten

Dijk, Diederick van

Acties

Aan:

[Radsma, Piet Johan](#)

dinsdag 13 december 2016 10:39

Hoi Piet Johan,

In verband met mijn masterscriptie zit ik met een vraag die jij als projectleider bij Team Waterplannen en Projecten vast zal kunnen beantwoorden.

Mijn vraag is: klopt het beeld dat ik nu heb?

- Het team Waterplannen en Projecten maakt beleid en legt dit vast in Watergebiedsplannen
- Deze plannen worden vertaald naar projecten
- Het team levert vervolgens de projectleiders die gebruik maken van de mankracht bij sector TOP

Mocht dit anders in elkaar zitten, zou je dit dan kort voor mij uiteen kunnen zetten?

Alvast bedankt voor je reactie!

Met vriendelijke groet,

Diederick van Dijk

Medewerker Marketing & Communicatie

diederick.van.dijk@waternet.nl

06 - 52480274

Radsma, Piet Johan

dinsdag 13 december 2016 13:48

Hallo Diederick,

Volgens mij klopt dit niet helemaal.

Het team maakt geen beleid voor AGV. Hiervoor is Beleid en Assets van WS verantwoordelijk. Wel denken wij mee aan beleidsvorming en in sommige gevallen maken wij het beleid maar dan in opdracht van B&A. Beleid wordt vastgelegd in nota's, zoals nota Peilbeheer, Molennota enz.

De plannen van het team zijn projecten, die met projectteams (projectleider met adviseurs van verschillende teams en sectoren) worden opgepakt.

Het team werkt hoofdzakelijk projectmatig aan Watergebiedsplannen in opdracht van AGV (ten behoeve van het nemen van een peilbesluit). Daarnaast is er een breed scala aan projecten, zoals de uitvoering van de KRW maatregelen (namens AGV), grondwaterprojecten in de gemeente Amsterdam (namens gemeente Amsterdam). Verder nemen teamleden deel aan diverse projectteams, zoals inrichting Groot Mijdrecht, visbeleid, Nature 2000 enz.

Het team levert niet alleen projectleiders maar ook adviseurs (ecologie, waterkwantiteit, waterkwaliteit) aan verschillende onderwerpen en thema's. De uitvoering van Watergebiedsplannen ligt bij TOP Projecten. Alleen de meerjarenplanning van de uitvoering ligt bij team Waterplannen en Projecten.

Tot slot nog even de missie volgens de website:

Binnen het werkgebied van Waterschap Amstel, Gooi en Vecht draagt het team Waterplannen en Projecten bij aan een optimaal peilbeheer en waterkwaliteitsbeheer conform de wettelijke eisen die daaraan worden gesteld. Daarnaast draagt zij bij aan beleidsvorming door het uitwerken en uitvoeren van beleidsvormende projecten. Bij het uitvoeren van deze taken zal ook de beleving en het genieten van water voor bewoners en recreanten gefaciliteerd worden.

Hopelijk is dit voldoende.

Mocht je meer willen weten schroom niet dan probeer ik een zo goed mogelijk antwoord te geven,

Met een groet
Piet Johan

Dijk, Diederick van

dinsdag 13 december 2016 14:31
[Hoi Piet Johan,](#)

Heel veel dank! Het is nu een stuk duidelijker. Het zit best ingewikkeld in elkaar!

Groet,

Diederick

Mailwisseling met Lilian Berg 2

BLVC plannen?

Dijk, Diederick van

[Acties](#)
Aan:
[Berg, Lilian](#)

vrijdag 16 december 2016 20:05
[Hoi Lilian,](#)

We hebben een paar maanden terug gepraat over communicatie met bewoners en andere betrokkenen door de afdeling Waterlopen. Voor de afronding van mijn onderzoek zou ik graag nog iets willen weten.

Weet jij of er bij projecten waarbij voornamelijk gebaggerd wordt er ook een BLVC plan gemaakt wordt? En is er daarbij een verschil tussen baggeren in Amsterdam en baggeren in het buitengebied?

Alvast dank!

Groet,

Diederick

Berg, Lilian

maandag 19 december 2016 8:03
Dag Diederick,
Wat was ook al weer een BLVC-plan?

Met vriendelijke groet,
Lilian Berg

Teamleider programma Waterlopen
[Waternet](#)
Tel:06-83643732
Aanwezig: ma t/mdo
Bezoekadres:
Korte Ouderkerkerdijk 7
1090 GJ Amsterdam

Dijk, Diederick van

dinsdag 20 december 2016 11:57
Hoi Lilian,

Een BLVC plan is (in ieder geval bij werkzaamheden binnen A'dam) onderdeel van de projectplanning. BLVC staat voor: Bereikbaarheid, Leefbaarheid, Veiligheid en Communicatie. In een BLVC plan geeft de uitvoerder van een project aan op welke manier er de vier punten rekening gehouden moeten worden met de omgeving.

Groet,

Diederick

Berg, Lilian

woensdag 21 december 2016 11:20
Dag Diederick,
De BLVC plannen zijn volgens mij vereist in werken in binnenstedelijk gebied op de wal.. Voor onze werkzaamheden tav baggeren geldt dat we alles vanaf het water doen en het dus niet nodig is. Voor het AGV gebied kan het nodig zijn bij sommige gemeentes, dit is echter project specifiek.

Met vriendelijke groet,
Lilian Berg

Teamleider programma Waterlopen
[Waternet](#)
Tel:06-83643732
Aanwezig: ma t/mdo
Bezoekadres:
Korte Ouderkerkerdijk 7
1090 GJ Amsterdam

Mailwisselingen met Greetje Oosting

brieven sector WS

Oosting, Greetje

maandag 10 oktober 2016 13:27
Hoi Diederick,

Hieronder nog wat info van de afdeling WS.

Sanne Hilligers (Beleid en Assets). Voor deze afdeling werken diverse beleidsmedewerkers die incidenteel ook met bewoners communiceren. Zal ik Sanne anders eerst even bellen voordat jij haar mailt? Volgens mij is het allemaal maatwerk en gaan brieven vaak (altijd?) langs afdeling Communicatie.

Jeroen de Boer, Els Hekkenberg, Erik Martens (Nautisch Beheer) Ik denk dat dit team vooral communiceert over Brugbediening op afstand. Hier is een toolkit voor ontwikkeld met standaardbrieven. Zie: T:\KMR\MarCom\Team Communicatie\2015\8_Sectoren\4_Watersysteem\Bruggen en sluizen\Brugbediening op afstand\Externe communicatie\Toolkit. Laura van Dijk begeleidt dit project vanuit Communicatie. Denk zelf dat veel middelen niet worden gebruikt. Maar nu met het B1-verhaal is dit een mooie aanleiding om hier meer zicht op te krijgen. Hoorde ook dat er een externe projectleider op zit (via Hashkoning). Vraag me af wat nu wijsheid is qua benadering. Zou in eerste instantie Laura even aanschieten.

Voor afdeling Waterkeringen en waterlopen hebben we het redelijk in beeld (waterkeringen = toolkit dijken). Voor waterlopen kun je Lilian Berg benaderen. Ik weet dat zij ook wel eens brieven sturen als er ergens gebaggerd moet worden. Je zou kunnen vragen of ze met bepaalde standaarden werken of dat het allemaal maatwerk is. In dat laatste geval haken ze afdeling communicatie aan (hoop ik).

Voor de afdeling Waterplannen en besturing hebben we het deels in beeld (waterplannen = toolkit wGP) maar er lopen natuurlijk ook allerlei andere projecten waarbij er extern wordt gecommuniceerd. Meestal vragen ze mij dan om mee te kijken. Dit is maatwerk.

Bij waterbesturing (team Technische systemen en Team watersysteembesturing) vraag ik me af of ze veel klantcontacten hebben. Ik denk vooral persoonlijk contact in het veld. Maar dit is wel handig om na te vragen.

Laat even weten waarmee ik je nog kan helpen!

Met vriendelijke groet,

Greetje Oosting
Communicatiespecialist
Waternet
Tel: 020- 608 2521
greetje.oosting@waternet.nl
www.waternet.nl
www.agv.nl

werkdagen ma t/m do

Dijk, Diederick van

Acties

Aan:

Oosting, Greetje

maandag 10 oktober 2016 13:55

Bedankt!

Een mooi en zeer bruikbaar overzicht! Ik denk idd dat het wel fijn is als je Sanne eerst zou bellen. Dan stuurt ik er een mailtje achteraan. Werkte de vorige keer met Aschwin ook goed.

Groet,

Diederick

3 vragen over sector watersysteem

Dijk, Diederick van

Acties

Aan:

Oosting, Greetje

maandag 17 oktober 2016 17:27

Hoi Greetje,

Ik heb 3 vraagjes voor je..

1. Wie is de persoon van het POB die bij de communicatie met bewoners van de Ronde Hoep betrokken was?
2. Je had een tijdje terug ook Rob Zinkstok gemaild. Had je van hem nog een antwoord ontvangen? En zijn er nog andere mensen bij Waterplannen met wie ik in gesprek zou kunnen gaan?
3. Zouden we samen even het organogram van Watersysteem door kunnen lopen? Zo zag ik dat je voor Waterlopen Lilian Berg had benaderd, maar zie ik op het organogram Ronald Geurtsen staan (tewijl Lilian bij Baggeren staat). Zou het verder zin hebben om met Karin Dijkstra (keringen) te praten? Ook al gebruiken ze de toolkits, dan is het nog altijd de vraag om welke aantallen het gaat. Ik wil sowieso mensen gaan aanschrijven (mailen) over aantallen, dus aan hen vragen: hoeveel uitingen gaan er jaarlijks van je team uit?

Voor Beleid/Assets en Nautisch beheer heb ik ondertussen Laura gemaild.

Ik kom anders morgen wel even bij je langs ;)

Met vriendelijke groet,

Diederick van Dijk
Marketing & Communicatie

diederick.van.dijk@waternet.nl

06 - 52480274

Mailwisseling met Erik de Vries

Info

Vries, Erik de

[Acties](#)

Aan:

[Dijk, Diederick van](#)
Onderzoek, *Postvak IN*
woensdag 12 oktober 2016 16:06

U hebt geantwoord op 12-10-2016 16:42.

Hallo Diederick,

Het E-mail adres van Barbara Dopper van Witteveen en Bos is: Barbara.dopper@witteveenbos.com

Verder heb ik van een aantal collega's begrepen dat als het om afvalwaterprojecten gaat eer gemiddeld 3 brieven van ons zelf verstuurd worden. Mijn collega's van drinkwater hebbe er meer. Hiervoor zou je eventueel contact kunnen opnemen met Michiel Keesmaat.

Het overzicht van de clusterindeling is zoals deze nu op het dashboard staat. Organogram mail ik je nog.

Gr. Erik

Dijk, Diederick van

Verzonden items
woensdag 12 oktober 2016 16:07
Hoi Erik,

Bedankt zover!

Groet,

Diederick

Dijk, Diederick van

Verzonden items
woensdag 12 oktober 2016 16:42
Hoi Erik nog even een vraagje,

Wat is jullie streven voor wat betreft het informeren van bewoners vóór aanvang van de werkzaamheden? Dus bijv één of twee weken of één maand van tevoren? En wordt er ook wel eens gecommuniceerd na afronding van de werkzaamheden?

Bedankt,

Diederick
organogram WG 5

Vries, Erik de

[Acties](#)

Aan:

[Dijk, Diederick van](#)

Bijlagen:

[Concept Organogram WG 5 ve~1.pdf \(82 kB\)](#) [\[In browser openen\]](#)

Onderzoek

donderdag 13 oktober 2016 15:04

U hebt geantwoord op 13-10-2016 15:08.

Hoi Diederick,

In de bijlage het organogram van de nieuwe sector Leidingwerker zoals deze er (waarschijnlijk) per 01-01-2017 gaat uitzien. Er staan geen namen bij omdat het plaatsingsproces nog loopt. Wil je dan ook vragen met dit organogram "discreet" om te gaan.

Groet Erik

Mailwisseling met Bjorn Tulp

uitingen

Tulp, Bjorn

Acties

Aan:

[Dijk, Diederick van](#)

Postvak IN

maandag 10 oktober 2016 11:56

U hebt geantwoord op 10-10-2016 13:37.

Hoi Diederick,

Op deze plek vind je de uitingen

<T:\KMR\DnM\Project Portfolio\Campagne Management\Informatie\Uitingen>

In het mapje BEL en AVI staan ze

Met vriendelijke groet,

Bjorn Tulp

Klantprocesspecialist Online

Waternet

bjorn.tulp@waternet.nl

020 608 5825

www.waternet.nl

Dijk, Diederick van

Verzonden items

maandag 10 oktober 2016 13:37

Hey Bjorn,

Hier is mijn lijst op basis van wat Barbara van Mervyn en de mensen van belastingen gekregen had. Ik heb net een tijd zitten kijken in de Uitingen mapjes, maar de lijsten komen of helemaal niet overeen of een groot deel van de uitingen hebben een hele andere naam. Ik zal hier nog een keer naar moeten kijken.

Grtz Diederick

6. BEVINDINGEN DEELONDERZOEK 1 (VOOR GEBRUIK DOOR ONDERZOEKER)

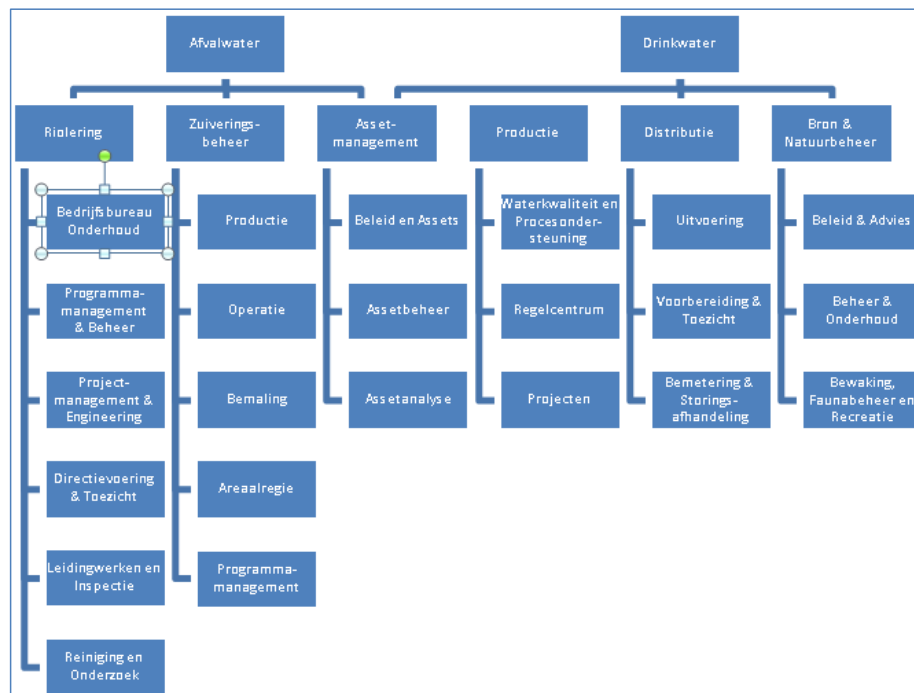
Afvalwater en Drinkwater

De taken van de sector Afvalwater hebben betrekking op het beheer van het stelsel van rioleringen onder Amsterdam en van de Rioolwaterzuiveringsinstallaties (Rwzi's) in Amsterdam en omstreken. Zodoende is de sector is verantwoordelijk voor het verzamelen, transporteren en zuiveren van rioolwater en regenwater. De sector Drinkwater beheert het stelsel van drinkwaterleidingen in Amsterdam en omstreken.

De taken van de sector Drinkwater zijn vergelijkbaar met die van waterleidingbedrijven zoals Vitens en Evides: het produceren van (schoon) drinkwater, het transport van drinkwater en het beheer van de drinkwaterleidingen. Ook beheert de sector Drinkwater de natuurlijke waterzuiveringsgebieden van Waternet: De Amsterdamse Waterleidingduinen en de plassen bij Loenderveen.

De sectoren Afvalwater en Drinkwater worden per 1 januari 2017 officieel samengevoegd tot de nieuwe sector Leidingwerken. In de praktijk werken beide sectoren al vrij intensief samen, zoals bijvoorbeeld bij het beheer van assets. Assets zijn bouwwerken en installaties die voor het rondpompen, zuiveren en opslaan van water gebruikt worden. De steeds verdere samenwerking tussen Afvalwater en Drinkwater uit zich verder in bijscholing en onderlinge uitwisseling van medewerkers tussen beide afdelingen. Daardoor doen ze nieuwe kennis en vaardigheden op en kunnen ze uiteindelijk op beide soorten projecten ingezet worden.

Figuur 1



De sector Afvalwater is onderverdeeld in de afdelingen Riolering en Zuiveringsbeheer. Er is ook een afdeling Assetmanagement Waterketen; deze afdeling valt niet enkel onder de sector Afvalwater, maar ook onder de sector Drinkwater. De sector Drinkwater is onderverdeeld in de afdelingen Distributie, Productie en Bron & Natuurbeheer.

Afdeling Riolering (Afvalwater)

De afdeling Riolering beheert en onderhoudt het rioolstelsel van Amsterdam en omstreken. De afdeling bestaat uit de volgende zes teams:

- Team Bedrijfsbureau Onderhoud
- Programmanagement & Objectbeheer
- Projectmanagement & Engineering
- Directievoering & Toezicht
- Leidingwerk & Inspectie
- Reiniging & Onderzoek

Leidingwerk & Inspectie (L&I) en Reiniging & Onderzoek (R&O) zijn de teams met uitvoerende taken. De teams zijn verantwoordelijk voor het inspecteren, reinigen en vervangen van onderdelen van het afvalwatersysteem (stelsel) van Amsterdam. Dit gebeurt vooral door het team Reinigen & Onderzoek. Het team Leidingwerken & Inspectie verzorgt de nieuwe aanleg en renovaties van huisaansluitingen op het rioleringsstelsel en werkt in die hoedanigheid vooral samen met de overige teams van de afdeling Riolering en steeds meer met de nieuwe aanleg van de sector Drinkwater. Verder dragen de teams zorg voor het oplossen van verstoppingen en procesverstoringen.

Zij voeren de projecten uit die met het die door het Bedrijfsbureau Onderhoud en Projectmanagement & Engineering worden voorbereid. De aansturing van deze

werkzaamheden gebeurt door projectleiders, die bij Projectmanagement en Engineering zijn ondergebracht. De teams Programmamanagement & Objectbeheer en Directievoering & Toezicht houden zich bezig met administratieve, financiële en toezichtstaken. Zij zien toe op het geheel van werkzaamheden en de werking van het rioolstelsel, en plannen meerdere jaren vooruit op basis van de status van het rioolstelsel en bouwplannen van de gemeente. Een uitgebreidere omschrijving van de werkzaamheden van de teams binnen de afdeling Riolering is te vinden in de bijlage onder 9.1.6.

Communicatie

De afdeling Riolering communiceert op projectniveau met bewoners van gebieden waarin werkzaamheden uitvoeren. Omdat de communicatie op een vergelijkbare manier is ingericht als bij de afdeling Distributie van de sector Drinkwater, is hier een apart hoofdstuk aan gewijd (Hoofdstuk 5.3)

Zuiveringsbeheer (Afwalwater)

De afdeling Zuiveringsbeheer richt zich op het beheer en onderhoud van de 12 Rioolwaterzuiveringsinstallaties in het beheergebied van waterschap AGV en van gemalen en transportleidingen naar deze Rwzi's. De afdeling bestaat uit vier teams:

- Productie
- Operatie
- Bemaling
- Areaalregie

Productie maakt het beleid voor het beheer van de 12 Rzwi's. Operatie regelt de logistiek en het dagelijks onderhoud en ziet daarmee toe op de werking van het gehele stelsel. Hun werkgebied is daarbij onderverdeeld in twee aandachtsgebieden: stad (Amsterdam) en landelijk (de rest van het beheergebied). In Amsterdam wordt het hele stelsel beheerd, van rioolstelsel met gemalen tot en met de rioolwaterzuivering. In het buitengebied zijn de gemeentes zelf de eigenaar van het rioolstelsel en begint de verantwoordelijkheid voor Productie bij het eindgemaal. Dit is waar het rioolstelsel eindigt en overgaat in een transportleiding naar de Rwzi's. Bemaling beheert en onderhoudt de rioolgemalen in stedelijk en landelijk gebied. Deze gemalen zijn noodzakelijk voor het goede verloop van het transport van afvalwater. Areaalregie geeft technologisch advies aan de andere teams en zorgt ervoor dat de planning binnen de waterplannen van het Waterschap past.

Communicatie

De afdeling Zuiveringsbeheer communiceert, voor zover bekend uit het onderzoek, hooguit incidenteel met bewoners. Bijvoorbeeld wanneer er onderhoud aan een gemaal moet plaatsvinden. Uit contact met een teamleider van het Team Bemalingen gebeurt dit zeer zelden. In de tijd dat zij teamleider is, is er slechts éénmaal een bewonersbrief verzonden. Deze was wel voor verbetering vatbaar, aldus de teamleider. D

Assetmanagement Waterketen (beide sectoren)

De afdeling Assetmanagement Waterketen overziet het gehele afval-en drinkwaterstelsel en richt zich daarbij op het beleid omtrent, toezicht op en beheer van de leidingwerken, gemalen en Rwzi's. De afdeling valt nu nog officieel onder de vlag van de sector Afvalwater maar wordt bijvoorbeeld ook vermeld op de intranetpagina van de sector Drinkwater. Per 1 januari 2017 worden beide sectoren samengevoegd en zal de afdeling binnen de sector Leidingwerken vallen. De afdeling bestaat uit drie teams:

- Beleid & Assets
- Assetbeheer
- Assetanalyse

Het team Beleid & Assets voert het beleid over de assets en onderhoudt contacten met de landelijke, provinciale en gemeentelijke partijen. Het team Assetbeheer houdt toezicht op het geheel aan assets door periodieke controles uit te voeren op een juiste werking van de assets. Het team Assetanalyse analyseert de hydraulische werking van de assets en rapporteert de resultaten aan de andere teams. Daarnaast geven zij ook advies.

Communicatie

De afdeling Assetmanagement Waterketen communiceert, voor zover bekend is geworden uit het onderzoek, niet met bewoners.

Afdeling Distributie (Drinkwater)

De afdeling Distributie beheert en onderhoudt het netwerk van drinkwaterleidingen in de gemeente Amsterdam, de gemeenten Diemen, Muiden, Muiderberg en Landsmeer en ook bij de luchthaven Schiphol. Onderdeel daarvan zijn ook het onderhoud aan en de plaatsing van watermeters bij afnemers.

De afdeling is onderverdeeld in 5 teams:

- Vorbereiding & Toezicht district 1
- Vorbereiding & Toezicht district 2
- Uitvoering district 1
- Uitvoering district 2
- Bemetering & Storingsafhandeling

Het beheersgebied van Waternet Drinkwater is onderverdeeld in twee districten. Zodoende zijn er ook twee voorbereidende en twee uitvoerende teams. De voorbereidende teams zorgen ervoor dat de uitvoerende teams hun werk kunnen doen. Zij bekijken welke drinkwaterleidingen aangelegd, verlegd of onderhouden moeten worden. Ze stemmen af met betrokken partijen (zoals het stadsdeel, Rijkswaterstaat, nutsbedrijven, en natuurlijk bewoners) en regelen vergunningen en communicatie met omwonenden.

Bemetering & Storingsafhandeling plaatst, vervangt en onderhoud watermeters, lost storingen op en verricht onderhoudswerkzaamheden. Grootschalige storingen worden door de uitvoerende teams in de districten afgehandeld.

Communicatie

De afdeling Distributie communiceert op projectniveau met bewoners van gebieden waarin ze werkzaamheden uitvoeren. Omdat de communicatie op een vergelijkbare manier is ingericht als bij de afdeling Riolering van de sector Afvalwater, is hier een apart hoofdstuk aan gewijd (Hoofdstuk 5.3)

Afdeling Productie (Drinkwater)

De afdeling Productie garandeert de productie van schoon drinkwater. Ze controleren de kwaliteit van het water bij de bron en in de leidingen. En ze zien toe op het logistieke proces. De afdeling is onderverdeeld in drie teams:

- Projecten
- Waterkwaliteit & Procesondersteuning
- Regelcentrum

Het team Projecten is de interne opdrachtgever voor projecten gericht op het onderhoud van de productiemiddelen en het werken aan de steeds verdere automatisering van het productieproces. Het Regelcentrum ziet toe op de voortdurende productie van schoon drinkwater en stuurt waar nodig bij. Het team Waterkwaliteit & Procesondersteuning controleert de kwaliteit van water op verschillende punten, zoals bij de bron, in de winningsstations en in de transportleidingen. En ze voegen waar nodig chemicaliën en hulpstoffen toe aan het productieproces. Daarnaast onderhouden zij in het geval van

crisissituaties gerelateerd aan de waterkwaliteit contact met derden – zoals gemeenten en veiligheidsregio's.

Communicatie

Voor zover bekend uit de resultaten van het onderzoek communiceert de afdeling Productie niet met bewoners en klanten – tenzij er sprake is van een crisissituatie. Dan worden afdeling Communicatie, andere betrokken teams binnen waternet, de gemeente(n) en de veiligheidsregio('s) ingeschakeld.

Afdeling Bron & Natuurbeheer

De afdeling Bron & Natuurbeheer bestaat uit drie teams:

- Beheer & Onderhoud
- Beleid & Advies
- Bewaking, Faunabeheer en Recreatie

Samen zorgen de drie teams voor het beheer van de drinkwaterbronnen en de natuurgebieden die tegelijkertijd gebruikt worden als drinkwaterbron Waternet: de Amsterdamse Waterleidingduinen, het plasseengebied bij Loenderveen, de Bethunepolder, het Amsterdam Rijnkanaal en het Lekkanaal. Team Beleid & Advies geeft advies op het gebied van beheer en recreatie en anticipeert op de mogelijke invloed van plannen van externe partijen als het Rijk, gemeenten, provincies en waterschappen. Het team Bewaking, Faunabeheer en Recreatie fungeert als gastheer van de natuurgebieden en heeft daarnaast ook Faunabeheer als taak.

Communicatie

Bron & Natuurbeheer richt zich in de communicatie voornamelijk op recreanten van de natuurgebieden en op de bezoekers van de site van de Amsterdamse Waterleidingduinen: awd.waternet.nl. Het betreft geen bewonerscommunicatie.

Eventueel navragen bij [Linda Mooij](#).

Resultaten: De communicatie door Afvalwater en Drinkwater

Zoals blijkt uit de omschrijvingen van de afdelingen binnen de sectoren Afvalwater en Drinkwater wordt er buiten de afdelingen Riolering (Afvalwater) en Distributie (Drinkwater) niet of nauwelijks met bewoners gecommuniceerd. Omdat de bewonerscommunicatie bij beide afdelingen op een vergelijkbare manier is ingericht, en beide sectoren in 2017 toch worden samengevoegd, worden hun communicatiepraktijken in dit hoofdstuk gezamenlijk besproken. Daarbij worden de volgende vragen binnen de invalshoeken [proces van en taakverdeling bij communicatie], [de rol van de afdeling Marketing & Communicatie] en [de logistiek van externe communicatie] beantwoord:

- Vanuit welk van deze onderdelen worden externe uitingen verzonden?
- Welke partijen zijn betrokken bij en verantwoordelijk voor deze externe communicatie?
- Wanneer wordt er extern gecommuniceerd? En wat is daarbij het doel?
- Met wie wordt er extern gecommuniceerd? Hoe vindt deze selectie plaats?
- Hoe vindt de externe communicatie van A tot Z plaats?
- Hoe wordt de rol van de afdeling Communicatie in deze context gezien?
- Wat zijn de verwachtingen van de afdeling Communicatie?
- Hoe wordt het contact met de afdeling Communicatie in de praktijk ervaren?
- Wordt er gebruikt gemaakt van standaard communicatiemiddelen?
- Hoe worden de uitingen verzonden?
- Worden uitgestuurde uitingen op enige wijze vastgelegd en zo ja, hoe?

- Wordt er gebruik gemaakt van de diensten van het POB en zo ja, voor welke diensten?

Werkzaamheden kunnen worden uitgevoerd als onderdeel van een project (projectmatig), waarbij onderscheid gemaakt kan worden tussen projecten waarbij het stadsdeel de leiding neemt en projecten waarbij Waternet zelf de leiding neemt, of als onderdeel van een voortdurend proces (procesmatig). <bron: Interview Michiel Keesmaat>

Communicatie op projectniveau

Binnen de afdelingen Riolering (Afwalwater) en Distributie (Drinkwater) worden de werkzaamheden veelal op projectbasis uitgevoerd. <bron: Interviews en gesprekken met Erik de Vries, Arjan de Leeuw, Michiel Keesmaat, Harro Treur> Dit betekent dat als eenmaal duidelijk is welke werkzaamheden uitgevoerd moeten worden een projectleider aangesteld wordt om de uitvoer van de werkzaamheden van A tot Z te overzien. De projectleider zorgt voor de inzet van benodigde mensen en materieel, stemt af met betrokken partijen, zorgt voor communicatie met bewoners en betrokkenen en is eindverantwoordelijk voor de afronding van het project.

Een belangrijke bevinding is dat niet alle projecten waarvoor Waternet werkzaamheden uitvoert aan het rioleringsstelsel, ook door Waternet geleid worden. Sterker nog, circa 90% van de projecten wordt getrokken door één van de Stadsdelen van Amsterdam. Binnen Waternet wordt dan alsnog een projectleider aangesteld, maar het overgrote deel van de communicatie met bewoners en betrokkenen wordt dan door het Stadsdeel verzorgd.

Verloop van een project

Uit de gesprekken met sleutelfiguren binnen de sectoren Afvalwater en Drinkwater blijkt dat een project veelal als volgt verloopt:

1. Het project wordt gestart. Vanuit onderzoek of planning (zoals vanuit het gemeentelijke ProCuWo overleg – een overleg over de consequenties van stedenbouwkundige plannen en ingrijpende infrastructurele plannen voor de ondergrondse infrastructuur) of meldingen van overlast/storingen ontstaat er aanleiding om een project te starten om een deel van het rioleringsstelsel te onderhouden, te vervangen of aan te leggen.
2. Het project wordt aangemeld bij het '**Coördinatiestelsel Werken aan de Weg**', in de dagelijkse omgang meestal 'het Coördinatiestelsel' of 'CoCuWo' genoemd (naar 'Coördinatie Commissie Uitvoering Werken in de Openbare Ruimte' – één van de overleggen binnen het Coördinatiestelsel). Dit stelsel is een netwerk van kennis, overleggen en organisaties aangaande boven- en ondergrondse infrastructurele projecten, bouwprojecten en evenementen in de openbare ruimte van de gemeente Amsterdam. Het wordt beheert door bureau Stadsregie (BSR). Het doel van het Coördinatiestelsel is het minimaliseren van overlast en maatschappelijke kosten door werkzaamheden onderling te coördineren en waar mogelijk te combineren. Zo hoeft de straat bijvoorbeeld maar één keer opengemaakt te worden. Binnen het Coördinatiestelsel wordt onderscheid gemaakt in de volgende werken:
 - o kleine werkzaamheden (48-24 uur van tevoren aanmelden)
 - o groot eigen werk (24-12 maanden van tevoren aanmelden)
 - o groot eigen werk op hoofdnet (twee jaar van tevoren aanmelden)
 - o groot gecombineerd werk (twee jaar van tevoren aanmelden)
 - o groot gecombineerd werk op hoofdnet (twee jaar van tevoren aanmelden)
 Het project ontvangt van het BSR een coördinatie nummer.

3. Als het zeer grote werkzaamheden betreft, wordt twee jaar vóór de geplande start van de werkzaamheden een BLVC-notitie opgesteld (zie kopje BLVC). Als de uitvoering van het project overdag verkeershinder veroorzaakt of langer dan vier uren duurt, wordt ongeveer één jaar van tevoren een BLVC-hoofdlijnenplan opgesteld.
4. Binnen het Coördinatiestelsel wordt beoordeeld of de werkzaamheden van Waternet gecombineerd kunnen worden met werkzaamheden van andere partijen. Dit is afhankelijk van de grootte van het werk, de vraag of het gecombineerde werkzaamheden betreft en of deze al dan niet op een hoofdnet plaatsvinden. (bron: Procesbeschrijving Coördinatiestelsel). Drie maanden voor start van de uitvoering wordt in alle gevallen een BLVC-detailplan opgesteld.
5. Wanneer werkzaamheden gecombineerd kunnen worden of wanneer er sprake is van projecten met grote impact (**NAVRAGEN BIJ PROJECTLEIDERS. Kan ook met locatie te maken hebben**) wordt één van de zeven Stadsdelen de 'projecttrekker'. **Dit geldt voor circa 90-95% van de projecten waarbij Waternet meewerkt.** In andere gevallen wordt Waternet de projecttrekker. Dit geldt voor de resterende 5-10% van de projecten. Dit is een inschatting die is gemaakt door meerdere projectleiders.
6. De betrokken partijen voeren hun werkzaamheden uit, zo ook Waternet. Het Stadsdeel of het BSR zorgt voor de omleiding van verkeersstromen.
7. Het Stadsdeel zorgt voor het afdichten van de straat of het trottoir. Daarmee zijn de werkzaamheden afgerond en is er niet langer sprake van overlast voor bewoners.
8. Het project wordt afgerond.

BLVC plannen

Voor elk project wordt een zogenaamd BLVC plan opgesteld. BLVC staat voor: Bereikbaarheid, Leefbaarheid, Veiligheid en Communicatie. Dit zijn vier facetten waar men bij de uitvoering van een project rekening mee moet houden in verband met de impact op de openbare ruimte. In een BLVC plan geeft de uitvoerder van een project aan op welke manier er de vier punten rekening gehouden moeten worden met de omgeving. Voor elk project wordt in ieder geval drie maanden van tevoren een BLVC-detailplan opgesteld. Alle BLVC-plannen hebben eenzelfde opbouw. Een BLVC-notitie geeft informatie op hoofdlijnen, terwijl een BLVC-detailplan detailinformatie met betrekking tot bijvoorbeeld de tijdelijke verkeersvoorzieningen geeft. De opbouw is als volgt:

- A. Toelichting project
- B. Omgevingsscan
- C. Risicoanalyse
- D. Faseringsplan
- E. Verkeersmaatregelenplan (eventueel samen te voegen met faseringsplan)
- F. Leefbaarheid
- G. Veiligheid
- H. Communicatieplan

De volledige eisen aan een BLVC-plan staan vermeld in Bijlage 9.1.11 – Eisen BLVC-plan.

Communicatie binnen projecten

Communicatie binnen projecten van de afdelingen Riolering (Afvalwater) en Distributie (Drinkwater) is onderdeel van het BLVC plan. De instructie voor het opstellen van BLVC-plannen verwijst voor het invullen van de 'C' van Communicatie naar het Handboek Projectcommunicatie van de gemeente Amsterdam. In Bijlage 9.1.12 is een checklist bijgevoegd van de stappen die bij projectcommunicatie doorlopen zouden moeten worden. In de praktijk gebeurt dit niet altijd, afgaande op het feit dat geen van de geïnterviewde projectleiders naar het Handboek verwezen heeft. Daarnaast gaat het om een checklist en niet om harde eisen. Het invullen van de 'C' in het BLVC-plan is wel

verplicht. Anders vindt het BLVC-plan en dus ook het project geen doorgang bij de overleggen van het Coördinatiestelsel.

Van belang is de verdeling van de communicatie in twee fasen: communicatie tijdens de planvorming en communicatie tijdens de uitvoering van de werkzaamheden.

Communicatie tijdens de planvorming

Communicatie tijdens de planvorming gaat vooral over het bestuurlijke en ambtelijke proces van het project. Ook zijn er soms contacten met de pers en het maatschappelijk veld. Het gaat daarbij om het genereren van draagvlak en de mogelijkheid bieden tot inspraak (mits dit van toepassing is).

Communicatie tijdens de uitvoering

De communicatie over de uitvoering begint al tijdens de fase van planvorming. Deze communicatie is erop gericht om de omgeving (bewoners, bedrijven) ruim van tevoren te informeren over wat er staat te gebeuren. Voornamelijk voor bedrijven kan dit van belang zijn. Hét middel waarmee bewoners geïnformeerd worden, is de bewonersbrief. Projectleiders vinden deze brieven de juiste manier om bewoners te informeren. Niet iedereen let goed op zijn e-mail, en websites worden al helemaal sporadisch bekeken (of pas wanneer iemand vragen heeft – dus pas tijdens de uitvoering). Een brief op de deurmat werkt dan het beste. In sommige gevallen worden ook aanvullende middelen ingezet. Zoals bij de aanleg van een nieuwe rioolpersleiding in een woonwijk in Mijdrecht; daar werd naast de bewonersbrief ook een aankondiging in de plaatselijke krant geplaatst.

De brieven worden in de praktijk meestal enkele weken voor de start van de uitvoering verspreid. Het komt echter ook voor dat de brieven slechts enkele dagen van tevoren verspreid worden. Dit kan voorkomen door verschuivingen in de plannings of door vertraging bij het maken van de brief.

Taakverdeling

De projectleider is de eindverantwoordelijke voor het project. Dat houdt ook in dat hij of zij verantwoordelijk is voor de communicatie. De projectleiders van Afvalwater komen uit het team Projectmanagement & Engineering en sturen de medewerkers van de uitvoerende teams aan. De projectleiders van Drinkwater komen uit de teams Voorbereiding & Toezicht 1 en 2. Zij sturen de medewerkers van Uitvoering District 1 en 2 aan. Gezien het samengaan van de twee sectoren kunnen al deze projectleiders echter gezien worden als één groep. Het zijn er in totaal 10.

Uit het onderzoek blijkt dat de projectleiders bij Afvalwater en Drinkwater zelf het communicatieplan maken en vaststellen welke communicatiemiddelen moeten worden ingezet en wanneer. Dit gaat wel in overleg met het team.

De belegging van communicatietaken bij de Stadsdelen

Bij 90 tot 95% van de projecten is één van de Stadsdelen de projecttrekker. In die gevallen verzorgt het Stadsdeel ook vrijwel altijd de communicatie met bewoners en andere betrokkenen. Waternet wordt in de communicatie dan als uitvoerder genoemd en het stadsdeel gebruikt daarnaast ook technische informatie van het team van Waternet. Heel zelden komt het voor dat Waternet bij projecten die door het Stadsdeel getrokken worden wel de communicatie verzorgt. Dit wordt dan in het beginstadium afgesproken. Ook komt het voor dat tijdens de werkzaamheden blijkt dat drinkwaterleidingen moeten worden afgesloten vanwege hygiënische overwegingen. In dat geval verzorgt de uitvoerder, Waternet dus, de verspreiding van zogenaamde 'Even geen water' kaartjes.

In de overige gevallen verzorgt Waternet de communicatie. Onderstaande bevindingen gelden wanneer Waternet de communicatie verzorgt.

De creatie van de communicatiemiddelen

In vrijwel alle gevallen wordt gebruik gemaakt van bewonersbrieven. De bewonersbrieven worden door de projectleider geschreven, of deze taak wordt door de projectleider uitbesteed aan een medewerker binnen het team. Uit de gesprekken en interviews ontstaat de indruk dat er binnen de projectteams geen vaste aangewezen persoon is die deze brieven schrijft; het lijkt eerder op willekeur. De projectleider of de andere medewerker pakt in de praktijk soms zijn of haar eigen briefsjabloon of een eerder verzonden brief uit zijn of haar persoonlijke bestanden, en gebruikt deze als basis voor de nieuwe brief. Het komt echter ook vaak voor dat men een nieuwe brief schrijft en als het ware 'het wiel opnieuw uitvindt'. Wanneer er naast de bewonersbrief gebruik wordt gemaakt van een ander communicatiemiddel dan wordt daar veelal een nieuwe tekst voor geschreven.

Soms worden teksten voor brieven of publicaties afgestemd met het Team Communicatie. Zie daarvoor het kopje 'De rol van Team Communicatie'.

Men probeert de huisstijl van Waternet aan te houden. Op het moment van onderzoek werd er binnen Waternet een nieuwe huisstijl uitgerold. De projectleiders waren hier van op de hoogte, maar hadden hun middelen hier nog niet op aangepast. Ze hadden ook nog geen nieuwe enveloppen ontvangen.

Over de communicatie bij projecten die door het stadsdeel getrokken worden vertelt één van de projectleiders dat zij nauwelijks meer gebruikmaken van bewonersbrieven om werkzaamheden aan te kondigen. Deze projectleider dringt er dan altijd op aan om alsnog zelf een brief te mogen sturen.

Het adresseren van uitingen

Bewonersbrieven worden over het algemeen niet geadresseerd. Meestal wordt de brief gericht 'aan de bewoners van dit pand', 'aan de bewoners van straat [...]' of 'aan de bewoners van wijk [...]'. De brieven worden dan bij een hele straat, wijk of postcodegebied bezorgd.

Het drukken, verzenden en bezorgen van de communicatiemiddelen

De manier waarop de bewonersbrieven bij bewoners op de deurmat terecht komen varieert en is afhankelijk van hoe de projectleider dit heeft ingericht. Er

- Zelf drukken (printen) en bezorgen
- Laten printen door het secretariaat en dan middels de post verzenden
- Een klein bedrijfje inschakelen voor het drukken en bezorgen.

Uit de gesprekken en interviews blijkt de gebruikte methode voornamelijk afhankelijk is van het aantal adressen dat een brief moet ontvangen en van de capaciteit van de secretariële ondersteuning op de afdeling. Als het om erg veel brieven gaat kan het wenselijk zijn om het secretariaat in te schakelen of zelfs een extern bedrijf(je). In de meeste gevallen verzorgt de projectleider echter samen met zijn of haar team het drukken (printen in dit geval) en het bezorgen van de brieven. Vaak gebeurt dit buiten werktijd, lopend of op de fiets.

Het vastleggen van verstuurde uitingen

Verstuurde brieven en andere uitingen worden in de regel niet vastgelegd. Hooguit wordt het sjabloon van de brief vastgelegd in de projectmap op de netwerkschijf van Waternet (de T-schijf) of in de persoonlijke map van de projectleider. Eén projectleider gaf aan onlangs nog een hele lading sjablonen per ongeluk verwijderd te hebben. In geen enkel geval is per adres of per bewoner duidelijk wie een brief heeft gehad en wanneer. Wanneer het gaat om het digitaal vastleggen van uitingen geven de projectleiders zonder uitzondering aan dat dit nuttig zou zijn. Ze zien het voordeel van een volledig klantbeeld, vooral voor de Klantenservice. Het digitaal vastleggen moet dan wel gemakkelijk zijn en geen extra tijd kosten, want dit kunnen zij zich niet veroorloven.

De rol van Team Communicatie

Contact met de afdeling Communicatie is sporadisch. De ene projectleider onderhoudt nauwelijks contact met de afdeling, de andere weer wel. Eén van de projectleiders gaf aan het contact met Team Communicatie niet nuttig te vinden. Deze projectleider gaf aan dat hij prima zelf een bewonersbrief kon schrijven. Het opsturen van de tekst naar Communicatie resulteerde volgens hem óf in een 'd-t correctie' óf in het uitblijven van een reactie. Omdat hij vervolgens wel zelf het drukken en bezorgen moest regelen, ziet hij voor Team Communicatie geen rol van betekenis bij zijn communicatietaken weggelegd. Als Communicatie of Marketing alle communicatietaken voor hem zou regelen dan zou hij dit echter wel waarderen. Want dan zou het hem immers veel werk schelen. Drie anderen (twee projectleiders, één projectmedewerker) vonden dat het contact met Communicatie wél toegevoegde waarde had. Zij zagen Team Communicatie als experts die waardevol advies konden geven. Daarnaast vonden zij het goed voor de begrijpelijkheid van de brief dat er iemand zonder verstand van de technische aspecten naar de brief keek. Ook fungeerde het contact met Communicatie als een check voor het gebruik van een éénzijdige opmaak.

Eén van de projectleiders gaf aan dat het fijn zou zijn als Communicatie of Marketing meer taken van de projectleiders over zou nemen. Daarmee doelde hij op het overnemen van de logistieke taken, zoals het drukken en bezorgen van de brieven. Een andere projectleider gaf aan de logistiek liever zelf te regelen. Daarvoor gaf hij de volgende argumenten:

- De uitvoerende teams zitten dicht op de bewoners. Dus zij:
 - o weten het beste wat de werkzaamheden inhouden, zodat ze technisch correcte informatie in de brieven kunnen zetten;
 - o weten het beste welke gevolgen de werkzaamheden hebben voor de bewoners;
 - o zijn op locatie aanwezig dus weten precies wie het betreffen.
- Projectleiders willen het liefst de controle houden op het hele proces inclusief communicatie met bewoners. Daarbij speelt de persoonlijke betrokkenheid een rol, maar ook weet de projectleider dan zeker dat de juiste mensen ook daadwerkelijk een brief hebben ontvangen. Hij heeft de brief tenslotte 'zelf' in de postbus gegooid.
- Het zelf schrijven, drukken en bezorgen van bewonerscommunicatie kost veel tijd maar is mogelijk toch efficiënter dan het uitbesteden aan een andere partij, of dit nou Communicatie, Marketing of een andere partij is, zoals het ProjectOndersteunendBureau. Als er eerst '20 keer heen-en-weer gemaïld moet worden tussen de projectleiding en Communicatie of het POB' dan gaat daar veel tijd en geld inzitten. De gemaakt uren worden dan immers aan hem gefactureerd.

De projectleiders gaven zonder uitzondering aan communicatie met bewoners erg belangrijk te vinden. Ze proberen allemaal hun best te doen om begrijpelijk te schrijven. De meesten onderkennen wel dat medewerkers van Communicatie hier beter in zullen zijn.

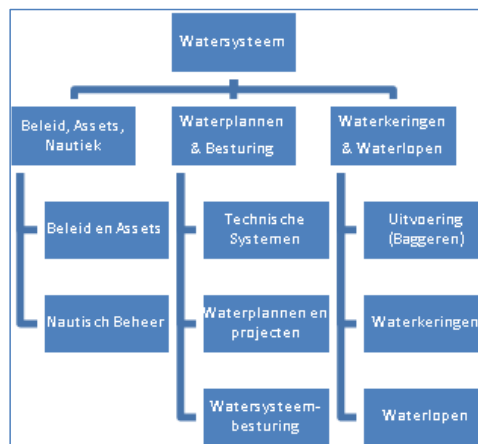
Communicatie bij procesmatige werkzaamheden

Door de uitvoerende teams van Riolering en Distributie worden ook veel werkzaamheden uitgevoerd binnen wat 'het lopende proces' genoemd wordt. Dit gaat veelal om kleine **onderhoudswerkzaamheden of het verhelpen van storingen. Bij Afvalwater worden de uitvoerende teams aangestuurd door het team Bedrijfsbureau Onderhoud. Bij Drinkwater worden storingen en onderhoudswerkzaamheden afgehandeld door het team Bemetering & Storingsafhandeling. Zij ontvangen hun opdrachten vanuit de meldkamer voor storingen (afdeling Klantenservice) of uit opdrachten van de administratieve team dat zich met bemetering bezighoudt. Omdat deze werkzaamheden niet projectmatig worden uitgevoerd is er ook geen sprake van een BLVC plan.**

DeelConclusie

Watersysteem en TOP

De sector Watersysteem ziet toe op de natuurlijke kringloop van het water waarbij hemelwater, oppervlaktewater, grondwater en zeewater hun rol spelen. Aangezien Nederland grotendeels onder het zeeniveau ligt en er daarom voortdurend risico van overstroming van de polder bestaat vergt dit voortdurend toezicht en inspanningen. Het beheergebied van Waternet ligt vol met polders en dijken. Het waterpeil in de polders moet juist zijn, oppervlaktewater en grondwater moeten schoon zijn, en oppervlaktewater moet goed kunnen doorstromen. De veiligheid van de dijken moet gegarandeerd worden. De maatregelen die daarvoor nodig zijn, worden in watergebiedsplannen vastgelegd. Deze watergebiedsplannen staan in naam van Waterschap Amstel, Gooi en Vecht door de afdeling Waterplannen & Besturing. Het onderhoud van dijken en andere waterwerken waarmee de watercyclus gereguleerd wordt vindt plaats bij de afdeling Waterkeringen & Waterlopen. Deze afdeling zorgt ook voor de goede doorstroom van het water in het Amsterdamse grachtenstelsel en in het buitengebied door te baggeren, drijfvuil uit het water te vissen of waterplanten te maaien.



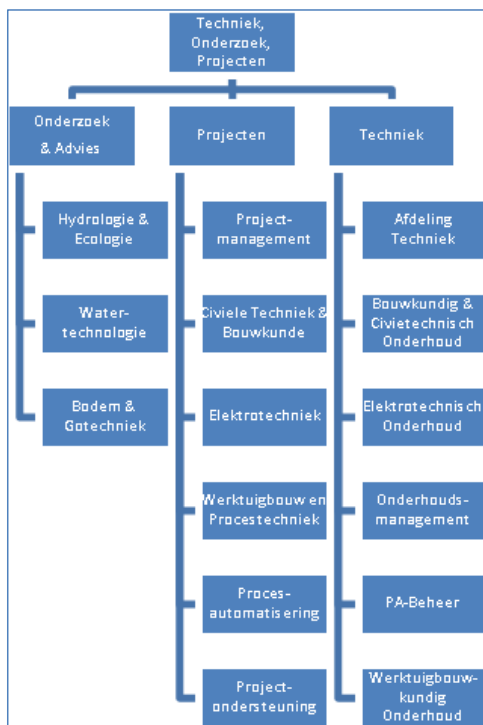
Daarnaast valt ook de afdeling Beleid, Assets en Nautiek binnen de sector Watersysteem. Deze afdeling richt zich voornamelijk op nautisch beheer. Dit omvat het beheer van vaarwegen en de objecten die de doorstroom van het waterverkeer aansturen, zoals bruggen en sluisen. Het het afgeven van vaarvergunningen en dergelijke vindt plaats bij de betreffende afdelingen binnen de sector Klant, Markt en Relaties.

De sector Watersysteem onderhoudt een nauwe band met de sector Techniek, Onderzoek en Projecten (TOP). TOP voert onderzoek uit naar en adviseert Waternet over de technische aspecten van waterbeheer. Ook ontwikkelen zij innovaties op het gebied van bijvoorbeeld zuivering en duurzaamheid. Bovendien voert TOP projecten uit voor opdrachtgevers binnen Waternet – en dan met name in opdracht van de afdeling Waterkeringen & Waterlopen binnen de sector Watersysteem. De rollen zijn daarbij als volgt verdeelt: Een team binnen Watersysteem maakt plannen voor werkzaamheden, bijvoorbeeld voor het beheer van dijken. Wanneer deze plannen een bepaalde fase bereikt hebben, zetten zij een opdracht uit bij TOP, afdeling Projecten. Afdeling Projecten (TOP) levert dan een projectleider om dit project uit te voeren. De projectleider stelt vervolgens een team samen. Dit team kan bestaan uit medewerkers die organisatorisch gezien binnen één van beide sectoren kunnen vallen.

Projectondersteunend Bureau (POB)

Een belangrijke rol bij het uitvoeren van de projecten is weggelegd voor het Project Ondersteunend Bureau (POB). In figuur x wordt het POB als 'Projectondersteuning' aangegeven. Dit team is onderdeel van de afdeling Projecten en zorgt voor (met name) secretariële ondersteuning van projecten. Daaronder vallen communicatietaken als het opmaken en versturen van brieven, maar ook zaken als het inplannen van bewonersavonden voor polderbewoners en mensen die aan een dijk wonen en het archiveren van bestuurlijke stukken. Daarnaast helpt het POB bij planning van projecten en bij 'finance & control'.

Omdat het projectenteam van TOP alleen in opdracht werkt betekent dit dat communicatie bij deze projecten het beste vanuit het perspectief van de opdrachtgever besproken kan worden. Omdat dat in de meeste gevallen Watersysteem is, zijn beide sectoren (Watersysteem en TOP) in één hoofdstuk samengenomen.



Afdeling Beleid, Assets en Nautiek (Watersysteem)

De afdeling Beleid, Assets en Nautiek Bestaat uit twee teams:

- Beleid & Assets
- Nautisch Beheer (3 teams)

Team Beleid & Assets maakt beleid op het gebied van de Waterwet en de Keur. De keur is de regelgeving van Waterschap Amstel, Gooi en Vecht waaraan bewoners, bedrijven en andere partijen zich moeten houden.

Het team Nautisch Beheer benadert het water in Amsterdam en omgeving vanuit een iets ander perspectief als de rest van Waternet: als 'gebruiksmedium' voor beroepsvaart en recreatievaart. Zij beheren de grachten van Amsterdam en een groot deel van de bruggen en sluisen die het vaarverkeer op deze grachten en omliggende waterlichamen in goede banen leiden. Een belangrijk project voor de teams van Nautisch Beheer is het project 'Brugbediening op afstand'. Daarbij werkt Waternet aan het automatiseren van de bediening van 62 bruggen en sluisen in Amsterdam – het project Centrale Objectbediening (COB). Deze kunnen dan vanaf één centrale plek geopend en gesloten worden. Schippers kunnen dan sneller doorvaren. In 2014 is Waternet begonnen met het project en het moest in eerste instantie in 2018 klaar zijn – maar dit lijkt niet te lukken. Er wordt nu gesproken over 2020. Naast dit streven werkt Nautisch Beheer ook aan het onderhoud van de vaartuigen van Baggeren en Drijfvuilvissen en werken ze mee bij evenementen op en bij het Amsterdamse water, zoals de Gaypride.

Communicatie

De communicatie door Beleid en Assets beperkt zich tot het publiceren beleidsstukken zoals de Keur, de Legger en Peilbesluiten en tot het verwerken en reageren op inspraakbrieven en bezwaren van betrokkenen aangaande deze besluiten. Het gaat om betrekkelijk weinig gevallen; zo zijn er volgens de teamleider in het afgelopen jaar geen zienswijzen ingediend voor de twee onderwerpen waarop inspraak mogelijk was. <Sanne Hilligers vragen of dit wordt vastgelegd in Corsica. En naar aantallen + voorbeelden vragen>

De 3 teams van Nautisch beheer communiceren zeer zelden met bewoners.

Communicatie valt onder te verdelen in 3 categorieën:

- Bewonersbrieven bij onderhoud bruggen
- Evenementencommunicatie
- Communicatie in verband met het scheepvaartverkeer

Evenementencommunicatie is maatwerk en vindt plaats in overleg met Team Communicatie. Communicatie voor het scheepvaartverkeer betreft contact met beroepsvaart. Communicatie met bewoners vindt soms plaats wanneer er onderhoud aan een brug moet plaatsvinden. De brug kan dan niet gebruikt worden, wat tot overlast voor de omgeving leidt. Volgens één van de drie teamleiders komt dit zo'n twee tot drie keer per jaar voor. Wanneer er gecorrespondeerd wordt dan gebeurt dit in samenwerking met de gemeente. Voor de gemeente Amsterdam is dat het gemeentelijke onderdeel Verkeer en openbare ruimte (V&OR).

Afdeling Waterplannen & Besturing (Watersysteem)

De afdeling Waterplannen & Besturing bestaat uit drie teams:

- Technische Systemen en Vastgoed
- Waterplannen en Projecten
- Watersysteembesturing

Team Waterplannen en Projecten werkt projectmatig aan watergebiedsplannen in opdracht van waterschap Amstel, Gooi en Vecht. Hieruit volgt beleid in de vorm van bijvoorbeeld Peilbesluiten en de Keur, welke door het team Beleid & Assets (afdeling Beleid, Assets en Nautiek) worden vastgesteld uit naam van het Waterschap. De watergebiedsplannen worden besproken onder het gelijknamige kopje. Verder levert het team adviseurs aan andere afdelingen en teams en werkt het aan verschillende andere projecten zoals grondwaterprojecten in de gemeente Amsterdam en het uitvoeren van maatregelen in het verlengde van de Kaderrichtlijn Water (KRW). Voor het uitvoeren van de plannen fungeert Team Waterplannen en Projecten daarbij als opdrachtgever voor de projectteams van TOP.

Team Watersysteembesturing bewaakt het waterpeil en de waterkwaliteit in de polders en neemt maatregelen om deze te corrigeren indien dat nodig is. Ook rapporteren zij de resultaten van hun inspecties aan partijen binnen en buiten Waternet. Daarmee voeren zij een deel van de watergebiedsplannen uit.

Team Technische Systemen en Vastgoed beheert de objecten binnen het watersysteem, zoals gemalen. Ook zij voeren daarmee een deel van de watergebiedsplannen uit.

Watergebiedsplannen

Een watergebiedsplan beschrijft de 'watersituatie' in een afgebakend gebied, zoals bijvoorbeeld een polder. Het wordt uitgegeven door het Waterschap en is een bestuurlijk besluit.

Onderwerpen die in een watergebiedsplan aan de orde komen zijn:

- waterpeil
- aan- en afvoer van (grond)water
- riolering
- waterkwaliteit
- planten- en dierenleven in en om het water

Ook staat in het plan beschreven hoe de polder zo kan worden ingericht om ervoor te zorgen dat het gewenste waterpeil bereikt wordt. Voorbeelden van maatregelen die daarvoor nodig kunnen zijn, zijn het verbreden van watergangen, het graven van nieuwe watergangen en het plaatsen van een stuw of gemaal.

Watergebiedsplannen zijn bestuurlijke besluiten. De totstandkoming en uitvoering van een watergebiedsplan kent 5 fases:

1. Inventarisatie
2. Opstellen van het ontwerpplan
3. Inspraakfase
4. Opstellen van het definitieve plan
5. Uitvoering

<bron: <https://www.agv.nl/plannen/ruimtelijke-ordening/watergebiedsplannen/watergebiedsplan-in-stappen/>>

In de inventarisatiefase worden bedreigingen en kansen op verbetering van de watersituatie in het gebied verzameld. Dit gaat in samenspraak met Team Waterbesturing en Team Technische Systemen en Vastgoed; Team Waterplannen & Projecten neemt de leiding. Ook bewoners kunnen aanschuiven en worden daar ook toe uitgenodigd. Met de bevindingen wordt vervolgens een ontwerpplan gemaakt. Hierin staan de ingrepen die nodig zijn om de watersituatie in stand te houden of te verbeteren. Denk aan het plaatsen van dammen of het realiseren van een nieuw waterpeil. Dit ontwerpplan is publiekelijk beschikbaar. Aan bewoners en andere betrokkenen wordt uitgelegd waar wel en waar geen rekening mee is gehouden. Zij hebben ook de mogelijkheid om inspraak te leveren door middel van het indienen van een 'zienswijze'. Met een zienswijze kan een betrokken partij aangeven het (gedeeltelijk) oneens te zijn met het ontwerp-watergebiedsplan. De zienswijzen worden beoordeeld door het Dagelijks Bestuur van het Waterschap. De bevindingen uit de zienswijzen worden meegenomen in het definitieve watergebiedsplan. Dit plan wordt vervolgens uitgevoerd.

Communicatie: watergebiedsplannen

Communicatie met bewoners en betrokkenen vindt voornamelijk plaats binnen het team Waterplannen & Projecten. Bij de taken van het team Waterplannen & Projecten staan de Watergebiedsplannen centraal; de communicatie vindt dan ook voornamelijk plaats rond deze plannen.

Communicatie rond Watergebiedsplannen

Communicatie rond Watergebiedsplannen volgt de lijnen van de 5 fases die hierboven beschreven zijn. Afhankelijk van de fase wordt er op verschillende manieren met bewoners gecommuniceerd:

1. Inventarisatie: bewonersavonden, uitnodiging middels brief en/of advertentie.
2. Ontwerpplan: gepresenteerd op bewonersavonden (uitnodiging middels brief), plan aangekondigd middels brief. Publicatie op het internet en ter inzage beschikbaar.
3. Inspraakfase: uitnodigingen tot het indienen van een zienswijze middels brief.
4. Definitief plan: gepresenteerd op bewonersavonden (uitnodiging middels brief), plan aangekondigd middels brief. Publicatie op het internet en ter inzage beschikbaar

5. Uitvoering: algemene bewonersbrieven (gericht aan een gebied) over de geplande werkzaamheden, gerichte bewonersbrieven (gericht op specifieke bewoners) over specifieke werkzaamheden op of bij hun perceel, keukentafelgesprekken, afsprakenbrieven (bij werkzaamheden op het perceel van een bewoner).

Taakverdeling bij communicatie over dijkprojecten

Omgevingsmanagers + TOP

Taakverdeling???

De communicatie rond de uitvoering van Watergebiedsplannen wordt volledig verzorgd door de uitvoerende teams van TOP. Dat betekent dat in de praktijk gebruik wordt gemaakt van de secretariële ondersteuning van het POB.

Toolkit Watergebiedsplannen

Voor de brieven die voor bovenstaande contactmomenten gestuurd moeten worden, zijn standaarden beschikbaar die alleen nog maar met specifieke gegevens aangevuld moeten worden. Deze collectie standaardbrieven is gemaakt door een medewerker van Team Communicatie en wordt de 'Toolkit Watergebiedsplannen' genoemd. Het doel van de toolkit is om de schriftelijke communicatie te standaardiseren, de kwaliteit ervan te waarborgen en werk te besparen. De toolkit sluit aan bij de 5 fasen die bij het maken en uitvoeren van de watergebiedsplannen doorlopen worden.

Communicatie met betrekking tot zienswijzen

Het verwerken van de zienswijzen leidt tot communicatie in de vorm van ontvangstbevestigingen van de ontvangst van zienswijzen en de beslissingen op de zienswijzen. Deze kan positief of negatief zijn. Een zienswijze kan ook niet ontvankelijk verklaard worden, als deze te laat is ingekomen. <Corine Hoogenbosch vragen (+ aantallen, voorbeelden, taakverdeling)>

Bewonersavonden

Een belangrijk communicatiemiddel bij het traject rond watergebiedsplannen zijn de zogenaamde 'bewonersavonden'. Dit zijn informatieve bijeenkomsten waarbij meerdere bewoners tegelijk worden uitgenodigd. Medewerkers van Waternet vertellen dan over de situatie in het gebied en over hun plannen om deze te verbeteren. Bewoners hebben tijdens en na de avond de gelegenheid om hun mening of suggesties te geven. Bewonersavonden worden over het algemeen goed bezocht (zie ook het kopje bewonersavonden in de paragraaf over de afdeling Waterkeringen & Waterlopen).

Logistiek

Brieven over watergebiedsplannen worden opgemaakt en verzonden door medewerkers van het POB. Deze brieven worden niet geadresseerd maar gericht 'aan de bewoners van' een polder of gebied. Inspraakreacties en zienswijzen van betrokkenen en de reacties van Waternet daarom worden vastgelegd in een archiefsysteem genaamd Corsa. Datzelfde geldt voor gemaakte afspraken met bewoners over werkzaamheden bij of op hun perceel. Meer informatie is uit het onderzoek niet bekend.

De rol van de afdeling Marketing & Communicatie

Over de rol van de afdeling Marketing & Communicatie zijn uit het onderzoek helaas geen nieuwe inzichten naar voren gekomen.

Communicatie rond andere projecten

Naast de taken die met Waterplannen te maken hebben, worden er ook regelmatig andere projecten uitgevoerd. Vaak zijn dit 'sectoroverstijgende' 'dossiers' waarbij de sector Watersysteem de trekkersrol voert en waarbij met andere sectoren, zoals Afvalwater (Riolering, Bemaling, Zuivering) of Drinkwater (Productie, Distributie) wordt samengewerkt om de watersituatie in een gebied te verbeteren. Een voorbeeld van een dergelijk dossier is de grondwatersituatie in Amsterdam. Voor deze dossiers en de

projecten die daaronder vallen wordt voor de communicatie contact opgenomen met Team Communicatie.

Afdeling Waterkeringen & Waterlopen (Watersysteem)

De afdeling Waterkeringen & Waterlopen bestaat uit twee teams:

- Keringen (dijken)
- Waterlopen

Team Keringen inspecteert dijken en maakt zo nodig plannen om deze te verbeteren. Team Waterlopen zorgt voor een goede doorstroming van waterlopen. Dat houdt in dat ze binnen en buiten Amsterdam baggeren, in de grachten naar drijfvuil vissen en waar nodig waterplanten maaien. Beide teams communiceren veelvuldig met bewoners.

Communicatie door Team Keringen (dijken)

Het team Keringen ziet toe op de kwaliteit van de dijken binnen het AGV gebied. Het team bestaat voornamelijk uit inspecteurs, toezichthouders en beheerders. Dat geeft al aan dat de taken van het team zich niet op uitvoerend vlak bevinden, maar op het voorbereidende en aansturende vlak. De uitvoering gebeurt door projectteams van de sector TOP. Waternet beheert in opdracht van AGV 900 kilometer dijk. Voor 2020 moet er 285km dijk worden verbeterd.

Het projectmatig werk van Team Keringen aan de dijken kan worden onderverdeeld in drie categorieën die overeen komen met de drie soorten werkzaamheden:

- Toetsing van de dijken
- Aanscherping van de dijken (groot onderhoud)
- Reconstructie van de dijken

Bij toetsing wordt gekeken of een dijk nog veilig genoeg is. Daarvoor worden metingen uitgevoerd aan de dijk en de nabije omgeving van de dijk.

Wanneer uit inspecties of toetsingen blijkt dat een dijk niet veilig (genoeg) is, wordt er gekozen uit twee vervolgtrajecten: reconstructie van de dijk of aanscherping van de dijk. Reconstructie is ingrijpender en houdt in dat het profiel van de dijk aangepast wordt. De dijk wordt dus verbreed, de helling wordt aangepast, of de dijk wordt verlegd. Aanscherping van de dijk wordt ook wel 'groot onderhoud' genoemd; hierbij wordt in de regel volstaan met het ophogen van de dijk. Voor reconstructie is een dijkverbeterplan nodig. Net als de watergebiedsplannen zijn dijkverbeterplannen onderhevig aan bestuursrechtelijke zaken als inspraak, bezwaar en beroep.

Verloop van dijkprojecten

Het verloop van dijkprojecten is ruwweg als volgt. Door onvoorziene zaken kan het voorkomen dat hiervan afgeweken wordt.

1. Indien er sprake is van reconstructie en dus van een dijkverbeterplan, begint communicatie ruim vóór het begin van enige werkzaamheden. De concept-dijkverbeterplannen worden uitgelegd aan betrokken omwonenden in brieven en bewonersavonden. Indien er slechts sprake is van groot onderhoud (aanscherping) of wanneer er alleen getoetst moet worden, worden deze stap en stap 2 en 3 overgeslagen.
2. Inspraakreacties op de concept-dijkverbeterplannen worden ontvangen en verwerkt. Indieners ontvangen een reactie op de inspraakreacties. Er vinden keukentafelgesprekken plaats wanneer dit nodig is om een geschil op te lossen.
3. Er wordt een definitief dijkverbeterplan opgesteld. Dit wordt toegelicht in brieven en op omgevingsavonden.
4. Er wordt begonnen met de uitvoering van de nodige werkzaamheden of metingen. Er vinden keukentafelgesprekken plaats wanneer dit nodig is. Ook worden nodige afspraken gemaakt met bewoners over activiteiten op of veranderingen aan hun perceel.

5. De resultaten van de metingen of werkzaamheden worden vastgesteld en met betrokken partijen en omwonenden gedeeld.

Aanpak van communicatie verschilt per soort project

Wanneer een dijk getoetst moet worden, wordt in de regel volstaan met een aankondigingsbrief en een afsprakenbrief. <verwijzen naar voorbeelden: aankondiging uit toolkit, afsprakenbrief wgp?>

Groot onderhoud van de dijken vraagt om uitgebreidere communicatie met bewoners. Omdat er werkzaamheden in een groter gebied uitgevoerd moeten worden, krijgt een selectie van adressen een aankondigingsbrief. Vaak worden er ook bewonersavonden georganiseerd, waarop de werkzaamheden toegelicht worden. Tenslotte ontvangen individuele adressen ook brieven wanneer men op het punt staat om op of bij het perceel werkzaamheden uit te gaan voeren.

De communicatie bij reconstructie is zoals bij groot onderhoud, aangevuld met de communicatie rond de concept-dijkverbeterplannen, de definitieve dijkverbeterplannen en de inspraakmogelijkheid door betrokkenen. Bewoners krijgen inspraakgelegenheden op de bewonersavonden en kunnen een zienswijze kenbaar maken op de concept-dijkverbeterplannen alvorens er een definitief dijkverbeterplan wordt opgesteld.

Taakverdeling bij communicatie over dijkprojecten

De verdeling van communicatietaken bij dijkprojecten ligt op de meeste punten vast.

- Het communicatieplan wordt vastgesteld door de projectleider in samenwerking met eventuele omgevingsmanager, een medewerker van Communicatie en soms iemand van het POB.
- Middelen (voornamelijk brieven) kunnen door meerdere partijen worden gemaakt: De projectleider of zijn assistent, de omgevingsmanager of door het POB. Daarbij kan gebruik gemaakt worden van standaardbrieven uit de toolkit dijken.
- Bewonersavonden worden georganiseerd door het POB.
- Keukentafelgesprekken worden georganiseerd door de directievoerder (de projectmedewerker die toeziet op de werkzaamheden)
- Eventuele aanvullende communicatieacties worden ondernomen door de omgevingsmanager.
- Het verzenden van brieven wordt gedaan door het POB.
- Sommige omgevingsmanagers doen ook een klanttevredenheidonderzoek onder bewoners en betrokkenen waarin ook gevraagd wordt naar hun mening over de communicatie door Waternet.

Eén van de omgevingsmanagers waarmee gesproken is, gaf aan dat de belegging van de creatie van de middelen een probleem is. Deze taak zou duidelijk bij één partij belegd moeten worden. Daarbij moet de projectleider of omgevingsmanager altijd input geven omdat zij dicht bij de werkzaamheden staan en inhoudelijke kennis van deze werkzaamheden hebben. De andere omgevingsmanager gaf aan dat communicatie bij dijkprojecten vooral een organisch proces. Daarbij doelde deze omgevingsmanager voornamelijk op de creatie van de middelen, die wordt belegd bij diegene die daartoe de kennis en capaciteiten heeft en er ook tijd voor heeft.

Persoonlijke communicatie

Communicatie bij dijkprojecten is gericht op het aanzetten tot betrokkenheid en welwillendheid van bewoners. Deze welwillendheid is in het voordeel van beide partijen. De bewoners worden immers geïnformeerd over zaken die hun levenssituatie en toekomst kunnen beïnvloeden. En Waternet is gebaat bij welwillende bewoners, omdat één bewoner een heel project kan frustreren door niet akkoord te gaan met het uitvoeren van werkzaamheden op zijn of haar perceel. Het is om deze reden dat communicatie bij dijkprojecten vaak van zeer een zeer persoonlijke en open aard is. Dit uit zich in de praktijk in bewonersavonden en keukentafelgesprekken. De senior opdrachtgever van de

dijkprojecten gaf in een gesprek aan dat het erg belangrijk is dat Waternet een menselijk gezicht heeft. Dit kan alleen met individuele gesprekken en bewonersavonden.

Bewonersavonden

Net zoals bij de communicatie over watergebiedsplannen wordt er ook bij dijkprojecten veelvuldig gebruik gemaakt van het middel 'de bewonersavond'. Dit zijn informatieve bijeenkomsten waarbij meerdere bewoners tegelijk worden uitgenodigd. Medewerkers van Waternet vertellen dan over de veiligheid van de dijken in het gebied en over hun plannen om deze te verbeteren. Bewoners hebben tijdens en na de avond de gelegenheid om hun mening of suggesties te geven. Bewonersavonden worden over het algemeen goed bezocht (zie ook het kopje bewonersavonden in de paragraaf over de afdeling Waterplannen & Besturing).

De senior opdrachtgever van dijkprojecten gaf aan dat bewonersavonden voor de bestuurder dé kans zijn om zich ten overstaan van bewoners te profileren. De bewonersavond is volgens hem een onvervangbaar podium dat niet weggenomen moet worden.

Keukentafelgesprekken

Belangrijk onderdeel van de communicatie is het zogenaamde 'keukentafelgesprek'. Dit is een persoonlijk gesprek tussen een vertegenwoordiger van Waternet en de bewoner(s) waarin plannen kunnen worden toegelicht en mondelinge afspraken kunnen worden gemaakt. Deze afspraken worden vervolgens op papier vastgelegd. Ook kunnen met dit soort gesprekken vaak geschillen of verschillen van mening worden opgelost. Door deze persoonlijke benadering kunnen vaak slepende procedures en de bijbehorende vertragingen in de voortgang van de dijkverbetering voorkomen worden. Want vaak blijkt dat de achterliggende reden voor het protest van een betrokkene gemakkelijk te ondervangen is. Eén van de omgevingsmanagers gaf het voorbeeld van een boer niet wil meewerken aan een dijkverbetering. Met een procedure zou de boer onteigend kunnen worden. Maar uit gesprekken bleek dat de boer het niet eens was met de aanleg van een natuurvriendelijke oever, omdat dit misschien ganzen zou aantrekken die in zijn weiland hun uitwerpselen achter zouden laten, waardoor zijn koeien vervolgens ziek zouden worden. Door met deze boer in gesprek te gaan werd deze redenatie duidelijk en werd de oever dusdanig aangelegd dat deze niet aantrekkelijk zou zijn voor ganzen.

Nieuw: omgevingsconvenanten

De omgevingsmanagers gaven bij de gesprekken aan dat het 'omgevingsconvenant' een nieuwe communicatiebenadering is dat in opkomst is. Deze benadering is gebaseerd op een Amerikaans model genaamd CBA (Community Benefit Agreements). Dit model wordt gebruikt bij ingrepen door de overheid in de omgeving van burgers, en biedt een leidraad om afspraken met die omgeving te maken. Dit is al een keer geprobeerd bij een dijkproject en werd als zeer positief ervaren. De omgevingsmanagers gaan er daarom ook in de toekomst zeker gebruik van maken.

Klanttevredenheidsonderzoek

Zoals al eerder is aangegeven, voeren de omgevingsmanagers al zelf al geregeld klanttevredenheidsonderzoek uit. Dit gaat middels vragenlijsten die verspreid worden onder de bewoners. Daaruit zou blijken dat bewoners over het algemeen tevreden zijn over de werkzaamheden van Waternet en over de communicatie over deze werkzaamheden.

Creatie van middelen

De creatie van communicatiemiddelen (waarmee hier de tekstuele middelen zoals brieven, e-mails en nieuwsberichten worden bedoeld) kan door verschillende partijen gebeuren, zo blijkt uit het onderzoek. In de praktijk worden de teksten geschreven door óf de projectleider óf door zijn assistent óf door de omgevingsmanager óf door een medewerker van Communicatie (indirect middels de toolkit dijken) óf door een

medewerker van het POB. Uit de gesprekken met omgevingsmanagers blijkt dat zij vaak de eindcontrole van de teksten op zich nemen.

Toolkit dijken

Net zoals voor watergebiedsplannen is er ook voor de communicatie bij dijkprojecten een toolkit ontwikkeld door Team Communicatie. Ook in deze toolkit staan standaardbrieven en teksten voor advertenties die op de verschillende fases die een dijkverbeteringsproject kan hebben van toepassing zijn. Deze fases zijn, voor de volledigheid: de Inventarisatiefase, de ontwerpfase waaruit een ontwerp-dijkverbeterplan voortkomt, de inspraakfase waarin betrokkenen een zienswijze kunnen indienen, de fase waarin het definitieve dijkverbeterplan gemaakt wordt, en de uitvoering.

Uit het onderzoek blijkt dat de toolkit niet altijd gebruikt wordt. Dit wordt beaamt zowel door de omgevingsmanagers waarmee gesproken is, als een medewerker van het POB dat de daadwerkelijke verzending van de brieven verzorgt. Hiervoor zijn twee redenen aan te wijzen:

1. De realiteit van het uitvoeren van projecten komt vaak niet overeen met de standaard opvolging van stappen waar in de toolkit van uitgegaan wordt. In de praktijk kunnen er veel onverwachte dingen gebeuren. Daarnaast gaf één van de omgevingsmanagers aan dat de toolkit verbeterd zou kunnen worden. Omdat de toolkit alleen voor vaste momenten in de voortgang van een traject brieven biedt, kan het zijn dat bij het lang duren van bijvoorbeeld de uitvoeringsfase de bewoners een half jaar of een heel jaar niets te horen krijgen, terwijl er wel werkzaamheden aan de dijk worden uitgevoerd en er dus voortgang wordt geboekt.
2. De toolkit is niet heel gemakkelijk beschikbaar. De standaardbrieven staan in een mapje op de netwerkschijf. Een medewerker van het POB gaf aan dat het makkelijker zou zijn als de toolkit onderdeel zou worden van het Office-pakket waar bij Waternet mee gewerkt wordt.

Verzending en vastlegging van uitingen

Het verzenden van de uitingen wordt verzorgd door het POB. De brieven worden gericht 'aan de bewoners van' een bepaald gebied. Ze worden gedrukt op het hoofdkantoor door de secretariële ondersteuners van het POB en vervolgens door het POB of door projectmedewerkers bezorgd. Ook komt het voor dat bij grotere zendingen een extern bedrijfje wordt ingeschakeld om de brieven te drukken en te bezorgen. Post aan een specifiek adres wordt op de post gedaan en door de postbode bezorgd.

De verstuurd brieven worden niet consequent vastgelegd in een archief. Hiervoor zijn meerdere oorzaken aan te wijzen:

- De brieven zijn vaak niet geadresseerd, dus kunnen niet op adres geïndiceerd worden;
- De brieven kunnen niet aan een specifieke bewoner of adres gekoppeld worden door het ontbreken van een koppeling met de BRP (Basis Registratie Personen).
- De instructies, eisen en wensen omtrent het vastleggen van correspondentie verschillen per projectleider;
- Het bestaande systeem om correspondentie vast te leggen (Corsa) wordt door veel mensen ervaren als een gruwel;

Vastlegging van uitingen zou zeer wenselijk zijn

Uit het onderzoek blijkt dat een situatie waarin elke uiting aan én van bewoners vastgelegd zou worden zeer wenselijk zou zijn. Eén van de omgevingsmanagers gaf zelfs aan dat dit 'geweldig' zou zijn. Want hierdoor ontstaat een klantbeeld van de individuele bewoners wat van grote waarde is voor de juiste benadering van die bewoner door de projectmedewerkers. Van tevoren zou dan duidelijk worden of een bewoner 'lastig' is, al een gigantisch dossier heeft opgebouwd of een 'beroepsindiener' van klachten, bezwaren

of zienswijzen is. Deze omgevingsmanager had zelf al pogingen ondernomen om toegang te krijgen tot de klantbestanden (van drinkwater of waterschapsbelasting), waarin op basis van de adressen gekeken zou kunnen worden om welke personen het gaat. Volgens deze omgevingsmanager kost het meer moeite om een lijst met adressen te krijgen dan om zelf de fiets te pakken en brieven bij elke woning aan een dijk of in een straat te bezorgen. Daarnaast zou het, onder andere gezien de lange looptijd van deze projecten, handig zijn om van tevoren te weten of iemand nog leeft of inmiddels is overleden. De senior opdrachtgever gaf aan dat over het vastleggen van uitingen betere afspraken met het POB gemaakt moeten worden. De andere omgevingsmanager vond vastlegging van uitingen zeker wenselijk in verband met het bouwen van een volledig klantbeeld. Hij gaf aan dat als hij belt met de klantenservice van een organisatie, hij ook verwacht dat ze zijn hele dossier er bij kunnen pakken en alle communicatie inzichtelijk hebben.

De rol van de afdeling Marketing & Communicatie

Uit gesprekken met de omgevingsmanagers en de senior opdrachtgever voor dijkprojecten blijkt het volgende over de rol van de afdeling Marketing & Communicatie en de afzonderlijke Teams Communicatie en Marketing.

Eén van de omgevingsmanagers gaf aan dat de afdeling Marketing & Communicatie, en dan specifiek het Marketing team, een fundamenteel ander perspectief op bewoners hebben dan de uitvoerders van dijkprojecten. Volgens hem ziet Marketing bewoners als 'klanten' terwijl zij hen als 'stakeholders' of, in het Nederlands, 'betrokkenen' zien. Deze betrokkenen hebben met Waternet te maken, of zij dat nu willen of niet. Om deze reden zag hij niet veel toegevoegde waarde van inmenging door Marketing, laat staan regie; de 'marketingwijsheden' die je op klanten zou kunnen toepassen, zouden hier niet gelden. Deze omgevingsmanager vroeg zich ook hardop af of Marketing niet vooral haar eigen bestaansrecht probeerde te verzekeren. Hij is niet van overtuigd dat ze zich naast 'wat' en 'hoe' ook afvragen 'waarom' bepaalde zaken aangaande communicatie veranderd zouden moeten worden. Deze omgevingsmanager was verder wel positief over Team Communicatie; hij werkt nu samen met een vaste medewerker die zich ingelezen heeft in het dossier dijken en daarom van toegevoegde waarde is bij het vaststellen van het communicatieplan en het creëren van de middelen.

De andere omgevingsmanager gaf aan dat Team Communicatie vaak niet goed begrijpt wat er in de praktijk bij projectcommunicatie komt kijken. Daarnaast sprak deze omgevingsmanager over 'de misvatting van Team Communicatie' dat projectleiders bereid zouden zijn om zelf middelen te creëren. Daar zouden ze geen tijd voor hebben, en te duurbetaald voor zijn. Hiermee refereert de omgevingsmanager aan de instelling van Team Communicatie dat projectleiders zelf steeds communicatiever moeten worden. Deze instelling is inderdaad onderdeel van het beleid van Team Communicatie en relateert aan de uitgangspunten van de Factor C methode. Wel vindt deze omgevingsmanager het goed dat er nu enkele medewerkers van Team Communicatie zijn aangewezen om zich op projectcommunicatie te richten.

B1 taalniveau

De senior opdrachtgever en één van de omgevingsmanagers hadden een vrij sterke mening over het gebruik van eenvoudiger taal op B1 niveau in de schriftelijke communicatie met bewoners. Beiden vinden dat je met het omzetten van teksten naar B1 niveau moet uitkijken dat je informatie niet de betekenis verliest en nietszeggend wordt.

Communicatie door Team Waterlopen

Team Waterlopen bestaat in feite uit twee teams: het bredere Team Waterlopen en een subteam dat zich bezighoudt met baggeren. Beide teams hebben hetzelfde doel: ervoor zorgen dat het water in het beheergebied goed kan doorstromen.

Het bredere team ziet toe op alle watergangen en vaarwegen in het gebied van waterschap Amstel, Gooi en Vecht. Zij bepalen of er waterplanten gemaaid moet worden of wanneer een watergang uitgediept of verbreed moet worden. Als dat het geval is, dan wordt er een opdracht neergelegd bij TOP.

Baggeren

Het subteam Baggeren heeft twee werkgebieden: het 'binnengebied', dat overeenkomt met de gemeente Amsterdam, en het 'buitengebied', dat overeenkomt met het beheergebied van het Waterschap. In Amsterdam baggert het team zelf, in het buitengebied wordt het uitbesteed aan uitvoerende teams van de sector TOP. Daarnaast maken ook drijfvuilvisserij deel uit van het team. Zij houden de grachten van Amsterdam schoon van allerlei vuil dat daarin terecht komt.

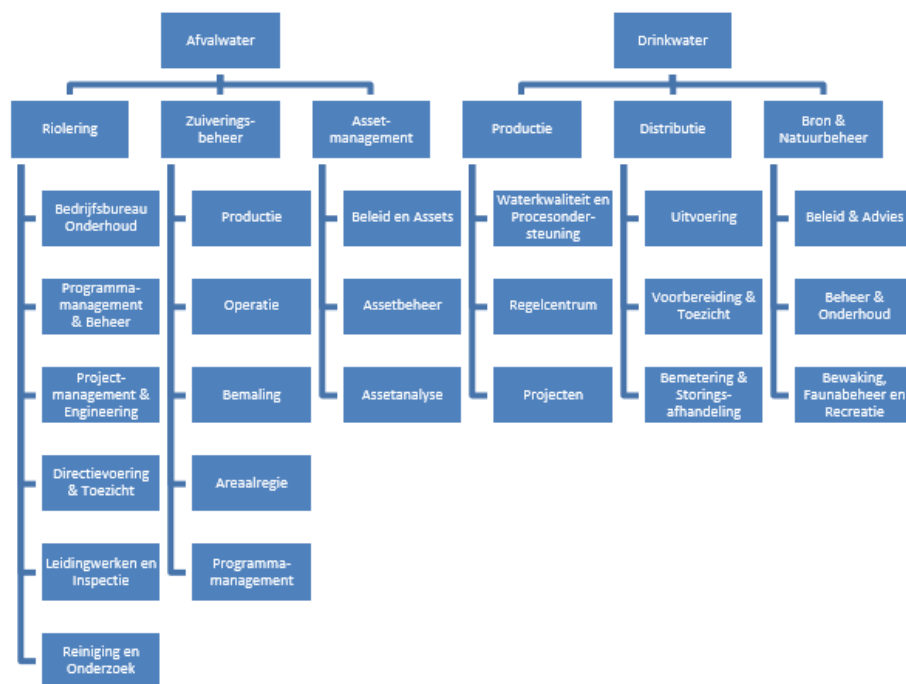
3.2.2. Sector Afvalwater en sector Drinkwater

In dit hoofdstuk worden de resultaten van het onderzoek binnen de sectoren Afvalwater en Drinkwater beschreven. Deze twee sectoren zijn samengenomen omdat zij voor wat betreft hun werkwijzen en communicatiemethoden op elkaar lijken, en duidelijk verschillen van de sectoren Watersysteem en TOP.

Welke onderdelen van Waternet voeren externe communicatietaken uit en hoe zien hun communicatieprocessen eruit?)

Organisatie van de sectoren

In onderstaand organogram is de formele organisatie van de sectoren Afvalwater en Drinkwater weergegeven.



Figuur 13. Organogram met onderverdeling in Afdelingen (horizontaal) en Teams (verticaal).

Werkzaamheden

De taken van de sector Afvalwater hebben betrekking op het beheer van het stelsel van rioleringen onder Amsterdam en van de Rioolwaterzuiveringsinstallaties (Rwzi's) in Amsterdam en omstreken. Zodoende is de sector verantwoordelijk voor het verzamelen, transporteren en zuiveren van rioolwater en regenwater.

De sector Drinkwater beheert het stelsel van drinkwaterleidingen in Amsterdam en omstreken. De taken van de sector Drinkwater zijn vergelijkbaar met die van waterleidingbedrijven zoals Vitens en Evides: het produceren van (schoon) drinkwater, het transport van drinkwater en het beheer van de drinkwaterleidingen. Ook beheert de sector Drinkwater de natuurlijke waterzuiveringsgebieden van Waternet: De Amsterdamse Waterleidingduinen en de plassen bij Loenderveen.

De sectoren Afvalwater en Drinkwater worden per 1 januari 2017 officieel samengevoegd tot de nieuwe sector Leidingwerken. In de praktijk werken beide sectoren al vrij intensief samen, zoals bijvoorbeeld bij het beheer van assets. Assets zijn bouwwerken en installaties die voor het rondpompen, zuiveren en opslaan van water gebruikt worden.

| Sector | Werkzaamheden |
|-------------------|---|
| Afvalwater | <ul style="list-style-type: none"> • Aanleggen of renovatie van leidingnetwerken voor afvalwater • Inspectie van leidingnetwerken, assets • Onderhoud aan leidingnetwerken en assets • Zuivering van afvalwater |
| Drinkwater | <ul style="list-style-type: none"> • Aanleggen of renovatie van leidingnetwerken voor drinkwater • Inspectie van leidingnetwerken, assets, waterkwaliteit • Onderhoud aan leidingnetwerken en assets • Productie van drinkwater |
| Samen | <ul style="list-style-type: none"> • Beheer van assets en gebieden, al dan niet eigendom van Waternet of het Waterschap. |

De sector Afvalwater is onderverdeeld in de afdelingen Riolering en Zuiveringsbeheer. Er is ook een afdeling Assetmanagement Waterketen; deze afdeling valt niet enkel onder de sector Afvalwater, maar ook onder de sector Drinkwater. De sector Drinkwater is onderverdeeld in de afdelingen Distributie, Productie en Bron & Natuurbeheer.

Projecten

Binnen de afdelingen Riolering (Afvalwater) en Distributie (Drinkwater) worden een groot deel van de werkzaamheden op projectbasis uitgevoerd. Het gaat daarbij met name om het nieuw aanleggen of renoveren van leidingstelsels. Daarbij kan onderscheid gemaakt worden tussen projecten waarbij het stadsdeel de leiding neemt en projecten waarbij Waternet zelf de leiding neemt. Naar schatting worden er in een jaar zo'n 30 tot 40 projecten door projectleiders van Afvalwater/Drinkwater geleid. Andere werkzaamheden worden uitgevoerd als onderdeel van een voortdurend proces. Bij deze procesmatige werkzaamheden wordt veelal niet gecommuniceerd.

Afdelingen die extern communiceren

Uit de bevindingen blijkt dat binnen deze twee sectoren vooral de afdelingen Riolering (Afvalwater) en Distributie (Drinkwater) extern communiceren.

| Externe communicatie door sector Afvalwater en sector Drinkwater | |
|--|--|
| Afdeling | Externe communicatie? |
| AW: Riolering | Ja, met bewoners en omwonenden bij werkzaamheden |
| AW: Zuiveringsbeheer | Hooguit incidenteel |
| Assetmanagement Waterketen | - |
| DW: Distributie | Ja, met bewoners en omwonenden bij werkzaamheden |
| DW: Productie | Nee, behalve in een crisissituatie |

| | |
|-------------------------|----------------|
| DW: Bron & Natuurbeheer | Met recreanten |
|-------------------------|----------------|

Onderstaande resultaten zijn daarom enkel op deze twee afdelingen van toepassing.

Doelgroep: betrokkenen (bewoners)

De afdelingen Riolering (Afvalwater) en Distributie (Drinkwater) voeren werkzaamheden uit in de openbare ruimte en soms op percelen van bewoners. Het gaat hierbij meestal om werkzaamheden aan de leidingwerken van het rioolstelsel en het drinkwaterstelsel. Bewoners, omwonenden, verkeersdeelnemers en andere betrokkenen ondervinden hinder van deze werkzaamheden. Middels communicatie worden deze groepen geïnformeerd over de werkzaamheden en de hinder die zij daarvan kunnen ondervinden. Het **doel** van communicatie bij projecten van Afvalwater en Drinkwater is: Het informeren van bewoners zodat zij voorbereid zijn op de werkzaamheden en er minder overlast van ondervinden. Wanneer bewoners goed voorbereid zijn en rekening houden met de werkzaamheden, kunnen deze ongestoord door Waternet worden uitgevoerd. In onderstaande tekst wordt vooral gesproken over bewoners. Daarmee worden ook omwonenden bedoeld.

Aantallen

Per project worden er gemiddeld ongeveer 200 tot 300 bewoners aangeschreven, maar dit aantal verschilt per project. Met 30 tot 40 projecten per jaar met Waternet als projecttrekker geeft dit tussen de 6.000 en 12.000 verstuurde bewonersbrieven per jaar die namens Waternet verzonden worden.

Communicatieproces

Bij projecten verloopt het proces van communicatie met bewoners in de regel als volgt:

| Projectcommunicatie door Afvalwater en Drinkwater | | |
|---|--|---|
| Stap | Betrokken partijen | Omschrijving |
| 1. Start van het project | Projectleider, Coördinatiestelsel gemeente | Als éénmaal duidelijk is welke werkzaamheden uitgevoerd moeten worden wordt een projectleider aangesteld om de uitvoer van de werkzaamheden van begin tot eind te overzien. De projectleider zorgt voor de inzet van benodigde mensen en materieel, stemt af met betrokken partijen, zorgt voor communicatie met bewoners en betrokkenen en is eindverantwoordelijk voor de afronding van het project. De projectleiders binnen Afvalwater en Drinkwater zijn eindverantwoordelijk voor de communicatie met bewoners. Alle projectleiders erkennen het belang van communicatie met bewoners. |
| 2. Opstellen communicatieplan | Projectleider | Communicatie met bewoners en andere betrokkenen is bij projectmatige werkzaamheden onderdeel van een BLVC plan (zie bijlage 9.1.11). Het is dus verplicht en onderdeel van het standaardproces. Er wordt dus altijd een plan gemaakt, maar dit hoeft niet bijzonder uitgebreid te zijn. |
| 3. Creatie van middelen | Projectleider of projectmedewerker | Projectleiders of projectmedewerkers stellen een bewonersbrief op. Soms vragen zij een medewerker van Team Communicatie om een brief te laten nakijken of redigeren. Soms wordt er een advertentie voor de plaatselijke (buurt)krant gemaakt. |
| 4. Verzending en bezorging van middelen | Projectteam, soms een externe partij | De bewonersbrieven worden door het projectteam zelf geprint en handmatig bezorgd. Soms wordt daarvoor een extern bedrijfje ingeschakeld. De brieven worden meestal één of twee weken voor het begin van de werkzaamheden bezorgd. |
| 5. Uitvoering werkzaamheden | Projectteam, gemeente en aannemers | De werkzaamheden wordt uitgevoerd. Straat en trottoir worden opengebrouwen. Verkeersdeelnemers worden met borden gewaarschuwd. |
| 6. Eventuele extra communicatie | Projectteam | Wanneer werkzaamheden langer duren, extra werkzaamheden nodig zijn of leidingen afgesloten moeten worden, wordt er extra gecommuniceerd. Bij afgesloten leidingen worden kaartjes in de bus gedaan bij de getroffen woningen. |
| 7. Project wordt | Projectteam | De werkzaamheden zijn uitgevoerd en de overlast is voorbij. Het |

| | |
|----------|-------------------------|
| afgerond | project wordt afgerond. |
|----------|-------------------------|

Bewonersbrieven

De bewonersbrief is het voornaamste middel waarmee binnen projecten van Afvalwater en Drinkwater met bewoners gecommuniceerd wordt. Projectleiders zien in de bewonersbrief het beste middel om de werkzaamheden onder de aandacht van bewoners te brengen, omdat niet iedereen een website in de gaten houdt. Een tweede middel zijn de 'Even geen drinkwater' kaartjes die bij het tijdelijk afsluiten van leidingen in de bus gedaan worden.

Contact met marketing- en communicatieteams

Er vindt vrijwel alleen contact met Team Communicatie plaats wanneer een projectleider vindt dat een tekst geredigeerd moet worden. Dit gebeurt op initiatief van de projectleider. De projectleider moet hier dan wel het nut van inzien. Dat is bij de meeste, maar niet alle, projectleiders het geval. Sommigen hebben een negatief beeld van het team. De mate van contact met Team communicatie verschilt dus per projectleider. De meeste projectleiders zouden wensen dat Team Communicatie hen werk uit handen zou nemen door ook het printen en bezorgen van de bewonersbrieven voor zijn rekening zou nemen. Een argument om de bezorging in eigen hand te houden werd ook geuit: de projectleider weet dan zeker dat de juiste mensen de juiste brieven ontvangen hebben.

Communicatie door de stadsdelen van Amsterdam

Een belangrijke bevinding is dat niet alle projecten waarvoor Waternet werkzaamheden uitvoert aan het rioleringsstelsel, ook door Waternet geleid worden. **90 tot 95% van de projecten** worden door het betreffende stadsdeel van Amsterdam getrokken. De werkzaamheden van Waternet worden dan vaak ook gecombineerd met die van andere uitvoerders zoals Liander (gas en elektra). Het stadsdeel regelt in dit geval vrijwel alle communicatie. Vaak wordt er ook een webpagina opgemaakt op de site van de gemeente Amsterdam. Waternet wordt in deze communicatiemiddelen genoemd als één van de uitvoerders. De projectleider van Waternet levert de inhoudelijke informatie die nodig is voor de creatie van de communicatiemiddelen. Op deze communicatie heeft Waternet op dit moment weinig invloed.

Procesmatige werkzaamheden

Door de uitvoerende teams van de afdelingen Riolering en Distributie worden ook veel werkzaamheden uitgevoerd binnen wat 'het lopende proces' genoemd wordt. Dit gaat veelal om de volgende werkzaamheden:

- Reiniging- en Inspectiewerkzaamheden
- Oplossen van storingsmeldingen
- Plaatsen van huislozingen (rioolaansluitingen)
- Plaatsen van drinkwateraansluitingen en watermeters

Reiniging- en Inspectiewerkzaamheden en het plaatsen van huislozingen worden door Waternet ingepland. Communicatie vindt naderhand voornamelijk schriftelijk plaats. Het gaat daarbij om facturatie en de administratieve afhandeling. Storingsmeldingen komen binnen via de Meldkamer van Waternet (afdeling Klantenservice, sector KMR). Medewerkers komen daarbij bij de mensen thuis. Het plaatsen van drinkwateraansluitingen en watermeters wordt ook door Waternet ingepland, maar het kan ook voorkomen dat watermeters op aanvraag vervangen moeten worden. In dat geval vindt de administratieve afhandeling en facturatie plaats bij het team Aansluiting en Bemetering, sector KMR.

Representativiteit en Consistentie

Bij de bewonersbrieven wordt over het algemeen de huisstijl aangehouden. De representativiteit en consistentie zijn voor wat betreft de vorm dus in orde. Voor wat betreft de inhoud wordt voortdurend het wiel opnieuw uitgevonden en worden steeds nieuwe brieven geschreven. Daardoor is er geen consistentie voor wat betreft de inhoud van de brieven. Vaak zijn de brieven ook niet representatief, omdat de merkgedachte van Waternet er niet in voorkomt.

Begrijpelijkheid en éénduidigheid

Slechts een deel van de bewonersbrieven wordt door een medewerker van Team Communicatie nagekeken of geredigeerd. Daardoor is niet gegarandeerd dat de brieven begrijpelijk en éénduidig zijn.

Personalisatie en archivering

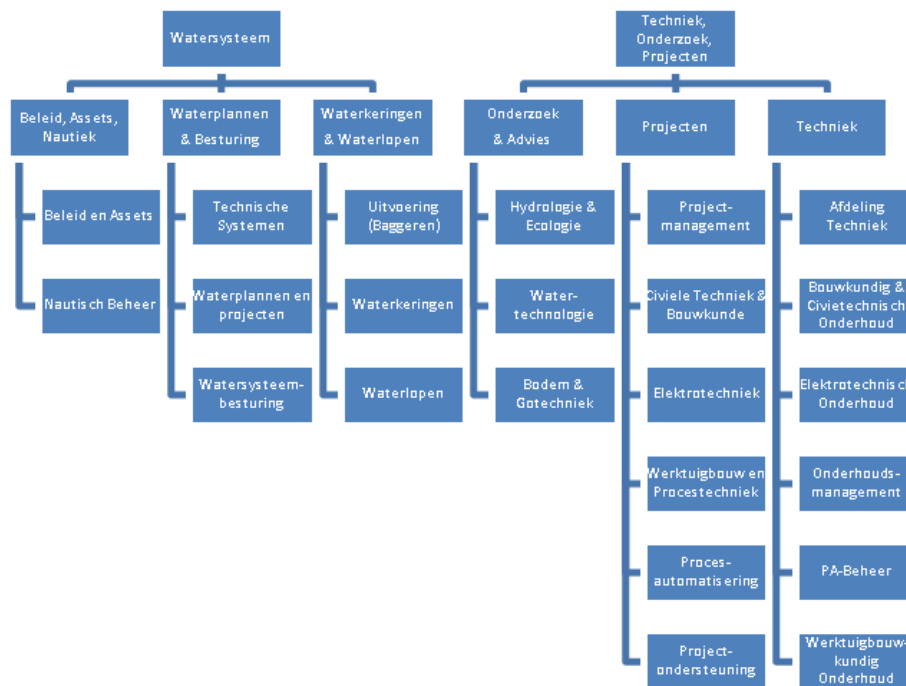
De bewonersbrieven worden vrijwel altijd ongeadresseerd bezorgd en zijn gericht 'aan de bewoners van' de straat of wijk waar de werkzaamheden plaatsvinden. De uitingen worden daardoor nooit gepersonaliseerd vastgelegd in een archief. Wel worden de briefsjablonen van de bewonersbrieven door de meeste projectleiders of projectmedewerkers bewaard in hun persoonlijke bestanden of op de netwerkschijf van Waternet. In de praktijk zijn de verzonden uitingen niet achteraf inzichtelijk.

3.2.3. Watersysteem en TOP

In dit hoofdstuk worden de resultaten van het onderzoek binnen de sectoren Watersysteem en TOP (Techniek, Onderzoek en Projecten) beschreven. Deze twee sectoren zijn samengenomen omdat zij voor wat bij de uitvoering van hun werkzaamheden sterk van elkaar afhankelijk zijn.

Organisatie van de sectoren

In onderstaande organogram is de formele organisatie van de sectoren Watersysteem en TOP weergegeven.



Figuur 14. Organogram met onderverdeling in Afdelingen (horizontaal) en Teams (verticaal).

Bij de sectoren Watersysteem en TOP is sprake van formele horizontale lijnen tussen de sectoren, hoewel deze niet uit enig organogram blijken. Dit wordt verder toegelicht.

Werkzaamheden

De sector Watersysteem ziet namens het Waterschap Amstel, Gooi en Vecht toe op de natuurlijke kringloop van het water waarbij hemelwater, oppervlaktewater, grondwater en zeewater hun rol spelen. Aangezien Nederland grotendeels onder het zeeniveau ligt en er daarom voortdurend risico van overstroming van de polders bestaat vergt dit voortdurend toezicht op het grondwaterpeil en onderhoud van de dijken.

De sector Watersysteem onderhoudt een nauwe band met de sector Techniek, Onderzoek en Projecten (TOP). TOP voert onderzoek uit naar de technische aspecten van waterbeheer en adviseert Waternet daarover. Ook ontwikkelen zij innovaties op het

gebied van bijvoorbeeld zuivering en duurzaamheid. Bovendien voert TOP projecten uit voor opdrachtgevers binnen Waternet – en dan met name voor de sector Watersysteem.

| Sector / Afdeling | Werkzaamheden |
|---------------------------------------|--|
| Beleid, Assets, Nautiek | <ul style="list-style-type: none"> • Beleid voor Waterschap Amstel, Gooi en Vecht • Toezicht op nautische verordeningen • Bediening van bruggen en gemalen • Constructie van en onderhoud aan assets (opdracht aan TOP) • Beheer van assets (financieel, administratief, planning) |
| Waterplannen & Besturing | <ul style="list-style-type: none"> • Beleid voor Waterschap Amstel, Gooi en Vecht • Toezicht op assets en gebieden • Bediening van assets voor het regelen van het watersysteem • Onderhoud van assets (Opdracht aan TOP) |
| Waterkeringen & Waterlopen | <ul style="list-style-type: none"> • Baggeren (zelf binnen Amsterdam, anders opdracht aan TOP) • Dijkversterking (opdracht aan TOP) |
| TOP - Projecten | <ul style="list-style-type: none"> • Uitvoering van de opdrachten van Watersysteem • Ondersteuning bij de projecten van Watersysteem |

De maatregelen die nodig zijn om in Nederland droge voeten te houden worden in 'watergebiedsplannen' en 'dijkverbeterplannen' vastgelegd. Deze plannen worden opgesteld door respectievelijk de afdeling Waterplannen & Besturing en de afdeling Waterkeringen & Waterlopen.

De afdeling Waterplannen & Besturing ziet dus toe op het watersysteem en stelt voor de verschillende gebieden watergebiedsplannen op. Daarnaast bedienen zij de zogenaamde 'kunstwerken' (kunstmatige waterwerken) die gebruikt worden om de doorstroom en het peil van het water te regelen.

Team Waterkeringen toetst de veiligheid van dijken en geeft indien nodig de opdracht tot onderhouds- of versterkingswerkzaamheden. In het laatste geval stellen zij daarvoor een dijkverbeteringsplan op.

Team Waterlopen bestaat in feite uit twee teams: het bredere Team Waterlopen en het Team Uitvoering dat zich bezighoudt met baggeren. Beide teams hebben hetzelfde doel: ervoor zorgen dat het water in het beheergebied goed kan doorstromen. Het bredere team ziet toe op alle watergangen en vaarwegen in het gebied van waterschap Amstel, Gooi en Vecht. Zij bepalen of er waterplanten gemaaid moet worden of wanneer een watergang uitgediept of verbreed moet worden. Als dat het geval is, dan wordt er door Team Uitvoering een opdracht neergelegd bij TOP. Team Uitvoering baggert in Amsterdam ook zelf. Daarnaast maken ook drijfvuilvissers deel uit van dit team. Zij houden de grachten van Amsterdam schoon van allerlei vuil dat daarin terechtkomt.

Tenslotte valt ook de afdeling Beleid, Assets en Nautiek binnen de sector Watersysteem. Deze afdeling onderhoudt contacten met Europese, landelijke en provinciale lichamen en past het beleid van het Waterschap daarop aan. Daarnaast richt zij zich op nautisch beheer. Dit is het beheer en de besturing van vaarwegen en de objecten die de doorstroom van het waterverkeer aansturen, zoals bruggen en sluizen. Het afgeven van vaarvergunningen en dergelijke vindt plaats bij de betreffende afdelingen binnen de sector Klant, Markt en Relaties.

Projecten

De uitvoering van de taken van Waterplannen & Besturing en Waterkeringen & Waterlopen ligt bij TOP, afdeling Projecten. Watersysteem maakt de plannen en legt de opdracht vervolgens neer bij TOP, die daarvoor een projectleider aanwijst die een project start.

Project Ondersteunend Bureau (POB)

Een belangrijke rol bij het uitvoeren van de projecten is weggelegd voor het Project Ondersteunend Bureau (POB). In het organogram wordt het POB als 'Project-ondersteuning' aangegeven. Dit team is onderdeel van de afdeling Projecten en zorgt voor (met name) secretariële ondersteuning van projecten. Daaronder vallen

communicatietaken als het opmaken en versturen van brieven, maar ook zaken als het inplannen van bewonersavonden voor polderbewoners en mensen die aan een dijk wonen (hierover later meer) en het archiveren van bestuurlijke stukken. Daarnaast helpt het POB bij planning van projecten en bij 'finance & control'.

Afdelingen die extern communiceren

Uit de bevindingen blijkt dat door deze twee sectoren op veel verschillende manieren extern gecommuniceerd wordt.

| Externe communicatie door sector Watersysteem en TOP - Projecten | |
|--|--|
| Afdeling | Externe communicatie? |
| Beleid, Assets en Nautiek | Ja, omtrent inspraakprocedures op het beleid. Soms vanuit Nautiek bij hinder door onderhoud aan bruggen of bij evenementen. Ook vanuit het project 'brugbediening op afstand'. |
| Waterplannen & Besturing | Ja, over watergebiedsplannen. |
| Waterkeringen en Waterlopen | Ja, over dijkverbeteringen en bij bagger- en maaiwerk. |
| TOP – Projecten | Ja, uitvoerend voor projecten van Watersysteem |
| TOP – Onderzoek | Soms, in overleg met Team Communicatie |
| TOP - Techniek | - |

Doelgroep: bewoners, belanghebbenden en geïnteresseerden

De uitvoerende taken van Watersysteem en TOP spelen zich af in de openbare ruimte. Bewoners, omwonenden en bedrijven kunnen hinder ondervinden van deze werkzaamheden. Middels communicatie worden deze groepen geïnformeerd over de werkzaamheden. Ook heeft een ieder de mogelijkheid tot inspraak op de besluitvorming die Waternet voor Waterschap maakt en uitvoert.

Vaker nog dan bij de sectoren Afvalwater en Drinkwater het geval is, moet bij de werkzaamheden voor de watergebiedsplannen en dijkverbeterplannen het perceel van bewoners betreden worden. Soms moeten ook hun eigendommen verwijderd of verplaatst worden. Bij het baggeren moeten soms woonboten verplaatst worden. Er moeten daarom vaak individuele afspraken met bewoners worden gemaakt.

Belangrijk is verder het concept **participatie**. Waternet wil graag sámen met bewoners, belanghebbenden en andere geïnteresseerden werken aan een goede werking van het watersysteem en veilige dijken. Dit gaat niet alleen middels het officiële kanaal van de inspraakprocedure, maar ook op meer informele wijze tijdens bijeenkomsten met bewoners die door Waternet georganiseerd worden. Door bewoners en betrokkenen mee te laten denken en hun kennis te gebruiken ('citizen science') hoopt Waternet niet alleen draagvlak te kunnen creëren voor de uitvoering van zijn taken, maar ook zijn taken beter te kunnen uitvoeren.

Aantallen

De inschatting is dat er voor dijkprojecten ongeveer 3.000 bewonersbrieven per jaar gestuurd worden. De meeste huishoudens zullen meer dan één brief ontvangen hebben, maar het gemiddelde aantal brieven per huishouden is helaas niet bekend geworden. Daar komen ook nog e-mailcontacten bij, maar dit aantal is niet bekend geworden.

Het aantal bewonersbrieven dat voor watergebiedsplannen verstuurd wordt is niet bekend geworden.

Bij baggerprojecten krijgen bewoners standaard drie brieven. De helft van de brieven is echter maatwerk. In totaal gaat het om zo'n 1.000 brieven per jaar.

Naast bewonersbrieven zijn er dan nog individuele afspraken die schriftelijk worden vastgelegd. Hiervan is het aantal helaas niet bekend geworden.

Tenslotte is er de communicatie rond inspraakreacties (zie verdere omschrijving). Dit aantal varieert sterk. Sommige onderwerpen leveren geen inspraakreacties op, andere wel 40. Veel zaken worden telefonisch afgehandeld.

Communicatieproces bij watergebiedsplannen

Een watergebiedsplan beschrijft de 'watersituatie' in een afgebakend gebied, zoals bijvoorbeeld een polder. Er zijn dus een aanzienlijk aantal watergebiedsplannen die tegelijk lopen met elk hun eigen voortgang. De plannen worden uitgegeven door het Waterschap en zijn bestuurlijke besluiten. De totstandkoming en uitvoering van een watergebiedsplan kent vijf fases:

6. Inventarisatie
7. Opstellen van het ontwerpplan
8. Inspraakfase
9. Opstellen van het definitieve plan
10. Uitvoering

De externe communicatie rond watergebiedsplannen hangt nauw samen met deze vijf fases en verloopt in de regel als volgt:

| Projectcommunicatie rond Watergebiedsplannen | |
|--|--|
| Stap | Beschrijving |
| 1. Inventarisatie | Waternet inventariseert op welke punten het watersysteem verbeterd kan worden. Daarbij worden ook bewoners en anderen betrokken. Bewoners worden middels advertenties en een brief uitgenodigd om naar een bewonersavond te komen. Zij kunnen daar hun meningen en suggesties doorgeven aan Waternet. |
| 2. Presentatie van ontwerpplan | Op basis van alle input wordt een ontwerp-watergebiedsplan opgesteld door het bestuur van het Waterschap. Het plan kan door iedereen ingezien worden. Het wordt gepresenteerd op een bewonersavond. Bewoners worden hiervoor per brief uitgenodigd. Daarbij wordt hen ook gewezen op de mogelijkheid tot inspraak. Bewoners en andere belanghebbenden kunnen een zogenaamde 'zienswijze' indienen. |
| 3. Inspraakfase | Bewoners en belanghebbenden dienen zienswijzen in. Daarvan ontvangen zij een ontvangstbevestiging. |
| 4. Presentatie definitief plan | De zienswijzen zijn door het bestuur van het Waterschap verwerkt. Nu wordt er een definitief watergebiedsplan gepresenteerd. Bewoners worden hierover geïnformeerd per brief en middels een advertentie. Daarbij worden zij ook weer uitgenodigd voor een bewonersavond waarop het plan gepresenteerd wordt. Bewoners en belanghebbenden die een zienswijze hadden ingediend, ontvangen daarop een beslissing. Daarin staat of en in hoeverre er met de zienswijze rekening is gehouden in het definitieve plan. |
| 5. Uitvoering werkzaamheden | De werkzaamheden die in het definitieve plan beschreven staan, worden uitgevoerd. Bewoners worden middels een brief op de hoogte gesteld van het begin van de werkzaamheden. Bewoners waarvan de percelen betreden of aangepast moeten worden, ontvangen een brief. Ook vinden er individuele gesprekken plaats, zogenaamde keukentafelgesprekken. De afspraken die bij deze gesprekken gemaakt worden, worden vastgelegd in een afsprakenbrief. |

Communicatieproces bij dijkprojecten

Werkzaamheden aan dijken komen in drie varianten:

- Toetsing van de dijken
- Aanscherping van de dijken (groot onderhoud)
- Reconstructie van de dijken

Bij toetsing wordt gekeken of een dijk nog veilig genoeg is. Daarvoor worden metingen uitgevoerd aan de dijk en de nabije omgeving van de dijk. Wanneer uit inspecties of toetsingen blijkt dat een dijk niet veilig genoeg is, wordt er gekozen uit twee vervolgotrajecten: aanscherping van de dijk of reconstructie van de dijk. Aanscherping van de dijk wordt ook wel 'groot onderhoud' genoemd; hierbij wordt in de regel volstaan

met het ophogen van de dijk. Reconstructie is ingrijpender en houdt in dat het profiel van de dijk aangepast wordt. De dijk wordt dus verbreed, de helling wordt aangepast, of de dijk wordt verlegd. Voor reconstructie is een **dijkverbeterplan** nodig. Net als de watergebiedsplannen zijn dijkverbeterplannen onderhevig aan bestuursrechtelijke zaken als inspraak, bezwaar en beroep.

Het verloop van dijkprojecten en de communicatie daarbij is ruwweg als volgt. Door onvoorzien zaken kan het voorkomen dat hiervan afgeweken wordt.

| Projectcommunicatie rond Dijkverbeteringsplannen | |
|--|--|
| Stap | Beschrijving |
| 1. Toetsing | Waternet onderzoekt of een dijk nog aan de veiligheidsnormen voldoet. Daarvoor worden metingen verricht. Wanneer het perceel van bewoners betreden moet worden, ontvangen zij een brief. Na de toetsing is bekend wat het vervolg wordt: aanscherping of reconstructie. Bewoners ontvangen daarover een brief. De uitslag van de toetsing kan als nieuwsbericht gepubliceerd worden. |
| 2. Startnotitie | Op basis van de resultaten van de toetsing wordt een startnotitie geschreven. In de startnotitie zijn alle mogelijke maatregelen opgenomen die ervoor kunnen zorgen dat de dijk weer voldoet aan de veiligheidseisen. De startnotitie geeft inzicht in de noodzaak van de dijkverbetering, de verschillende belangen, de oplossingsmogelijkheden, de geraamde kosten en de uitgangspunten voor het verdere verloop van het project. Bewoners worden hierover geïnformeerd middels een bewonersbrief. Daarbij worden zij uitgenodigd voor een bewonersavond. Op deze avond kunnen zij input geven en oplossingen aandragen. |
| 3. Presentatie ontwerpplan | Op basis van alle input wordt een ontwerp-dijkverbeteringsplan opgesteld door het bestuur van het Waterschap. Het plan kan door iedereen ingezien worden. Het wordt gepresenteerd op een bewonersavond. Bewoners worden hiervoor per brief uitgenodigd. Daarbij wordt hen ook gewezen op de mogelijkheid tot inspraak. Bewoners en andere belanghebbenden kunnen een zogenaamde 'zienswijze' indienen. |
| 4. Inspraakfase | Bewoners en belanghebbenden dienen zienswijzen in. Daarvan ontvangen zij een ontvangstbevestiging. |
| 5. Presentatie definitief dijkverbeteringsplan | De zienswijzen zijn door het bestuur van het Waterschap verwerkt. Nu wordt er een definitief dijkverbeteringsplan gepresenteerd. Bewoners worden hierover geïnformeerd per brief en middels een advertentie. Daarbij worden zij ook weer uitgenodigd voor een bewonersavond waarop het plan gepresenteerd wordt. Bewoners en belanghebbenden die een zienswijze hadden ingediend, ontvangen daarop een beslissing. Daarin staat of en in hoeverre er met de zienswijze rekening is gehouden in het definitieve plan. |
| 6. Uitvoering | De werkzaamheden die in het definitieve plan beschreven staan, worden uitgevoerd. Bewoners worden middels een brief op de hoogte gesteld van het begin van de werkzaamheden. Bewoners waarvan de percelen betreden of aangepast moeten worden, ontvangen een brief. Er zijn meerdere soorten brieven, afhankelijk van de werkzaamheden. Ook vinden er individuele gesprekken plaats, zogenaamde keukentafelgesprekken. De afspraken die bij deze gesprekken gemaakt worden, worden vastgelegd. |

Communicatieproces bij Waterlopen

Communicatie vindt plaats wanneer er gebaggerd moet worden bij de ligplaats van woonboten of verankerde schepen, of wanneer de bagger op oevers gespoten moet worden die persoonlijk eigendom zijn. De werkwijze is in beide gevallen vergelijkbaar: eerst wordt een aankondigingsbrief verzonden, daarna worden er individuele afspraken gemaakt met woonbootbewoners die hun woonboot moeten verplaatsen, of landeigenaren die de bagger in ontvangst moeten nemen. Deze afspraken worden in een brief vastgelegd. Soms hebben landeigenaren recht op een vergoeding: ook hierover wordt middels brieven gecommuniceerd.

Diverse communicatiemiddelen

De bewonersbrief is bij projecten rond watergebiedsplannen en dijkprojecten een belangrijk middel om met bewoners en belanghebbenden te communiceren. Bij elk van

de stappen hoort een bewonersbrief; tijdens de uitvoeringsfase kunnen er meerdere verzonden worden, ook naar individuele huishoudens. Naast bewonersbrieven worden er ook regelmatig advertenties geplaatst in plaatselijke bladen en op overheid.nl. Communicatie met betrekking tot de inspraakprocedure vindt volgens een vast stramien plaats.

Persoonlijk contact

Twee bijzondere communicatiemiddelen zijn de bewonersavond en het keukentafelgesprek. Hierbij vindt face-to-face contact plaats, bij de bewonersavond in groepsverband en bij het keukentafel één op één. Deze zeer persoonlijke communicatie valt samen met de wens van Waternet en het Waterschap om bewoners en belanghebbenden actief bij het waterbeleid te betrekken. Uit de interviews blijkt dat het persoonlijke contact zeer wordt gewaardeerd door Waternet én door bewoners en betrokkenen. Dit blijkt ook uit eerder onderzoek naar de communicatie rond dijkprojecten van Waternet door Davidse (2014). Bewoners gaven aan de bewonersavonden te waarderen. Wel zou Waternet naast bewonersbrieven ook e-mailberichten kunnen gebruiken voor aankondigingen, uitnodigingen en tussentijdse updates.

Toolkits

Voor watergebiedsplannen en dijkprojecten zijn door medewerkers van Team Communicatie zogenaamde 'toolkits' ontwikkeld. In een toolkit staan standaardbrieven en teksten voor advertenties die op de verschillende fases bij de uitvoering van watergebiedsplannen en dijkprojecten van toepassing zijn. Uit het onderzoek blijkt dat de toolkits niet altijd gebruikt worden, omdat ze niet op alle situaties van toepassing zijn of omdat ze niet als sjabloon in de office-applicatie beschikbaar zijn.

Contact met marketing- en communicatieteams

De projectleiders van de projecten binnen Watersysteem en TOP weten Team Communicatie goed te vinden. Zij zien voor Team communicatie een rol bij het adviseren bij de communicatiestrategie van projecten en bij de creatie van middelen, zoals toolkits. In de praktijk blijken er echter onduidelijkheden te zijn voor wat betreft de rolverdeling van de betrokken partijen bij communicatietaken: projectleiding, Team Communicatie, het POB en zogenaamde 'omgevingsmanagers': specialisten die de impact van het project op de omgeving beoordelen en daarop inspelen. Omgevingsmanagers worden bij de grotere projecten betrokken.

Representativiteit en Consistentie

Bij de bewonersbrieven wordt de huisstijl aangehouden. De representativiteit en consistentie zijn voor wat betreft de vorm dus in orde. Voor wat betreft de inhoud wordt, voor de communicatie-uitingen die samenvallen met de fasen van de projecten voor watergebiedsplannen en dijkverbeteringen, gebruikt gemaakt van de standaardteksten uit de toolkits. Daardoor zijn deze standaard communicatie-uitingen representatief en consistent voor wat betreft de inhoud. Voor de communicatiemomenten waarvoor de toolkits geen standaardteksten leveren is sprake van maatwerk. De consistentie en representativiteit van de inhoud van deze uitingen is daardoor niet gegarandeerd.

Begrijpelijkheid en éénduidigheid

Door het gebruik van de toolkits zijn de communicatie-uitingen die samenvallen met de fasen van de projecten voor watergebiedsplannen en dijkverbeteringen over het algemeen redelijk begrijpelijk, maar voor verbetering vatbaar. Op het moment van schrijven worden de toolkits vernieuwd met teksten op taalniveau B1. Wanneer deze zijn uitgerold dan zal de begrijpelijkheid van deze standaard uitingen dus voldoende zijn. Voor wat betreft de communicatiemomenten waarvoor de toolkits geen standaardteksten leveren is sprake van maatwerk. De begrijpelijkheid van de inhoud van deze uitingen is

daardoor niet gegarandeerd. Er wordt veelvuldig gebruik gemaakt van terminologie en ambtelijk jargon. **Zie ook bijlage 9.5.7 – afsprakenbrief WGP.**

Personalisatie en archivering

Bewonersbrieven die samenvallen met de fasen van de projecten worden soms wel, soms niet gepersonaliseerd. Dat is afhankelijk van de beschikbaarheid van adressenbestanden. Deze kunnen binnen de organisatie lastig te verkrijgen zijn. Er spelen daarbij issues inzake het delen van persoonsgegevens, zo blijkt uit het onderzoek. Niet-geadresseerde bewonersbrieven worden huis-aan-huis bezorgd in de omgeving van de werkzaamheden. Maatwerk uitingen zoals individuele afspraken en communicatie omtrent inspraakreacties worden altijd gepersonaliseerd.

Deze maatwerkuitingen worden ook vastgelegd in een archiefsysteem dat binnen Waternet door meerdere teams gebruikt wordt: **Corsa**.

Voor bewonersbrieven geldt dat zij niet consistent gearchiveerd worden. Hierbij worden door de geïnterviewden twee oorzaken genoemd:

- Niet alle uitingen zijn gepersonaliseerd. Ook al worden zij in Corsa gezet, ze kunnen dus niet teruggezocht worden op basis van persoonsgegevens.
- Niet iedere projectleider of secretariële medewerker onderkent het belang van archivering.

Klanttevredenheidsonderzoek

Een opmerkelijke bevinding is dat omgevingsmanagers bij grotere dijkverbeteringsprojecten al zelf klanttevredenheidsonderzoek uitvoeren. Dit gaat middels vragenlijsten die verspreid worden onder de bewoners. Daaruit zou blijken dat bewoners over het algemeen tevreden zijn over de werkzaamheden van Waternet en over de communicatie over deze werkzaamheden.

3.2.4. Sector Klant, Markt en Relaties

De afdeling Marketing & Communicatie maakt deel uit van de sector Klant, Markt en Relaties. Deze sector bestaat uit zes afdelingen met ver uiteenlopende taken. De sector huisvest voornamelijk teams die taken uitvoeren waarbij de dienstverlening aan klanten of de plichten van burgers centraal staan en niet zozeer de taken gerelateerd aan waterbeheer.

Organisatie van de sector

In onderstaande organogram is de formele organisatie van de sector Klant, Markt en Relaties weergegeven.



Figuur 15. Organogram met onderverdeling in Afdelingen (horizontaal) en Teams (verticaal).

De afdeling Marketing & Communicatie maakt onderdeel uit van deze sector en onderhoudt goede contacten met de andere afdelingen binnen KMR. Daarom was het voor het onderzoek niet nodig om de communicatiepraktijk van deze sector nader te onderzoeken (dit wordt in het volgende hoofdstuk verder toegelicht). Wel is een beschrijving van de sector noodzakelijk bij het beschrijven van de positie van de Afdeling Marketing & Communicatie binnen Waternet.

Werkzaamheden en communicatiepraktijk

Hieronder worden per afdeling de werkzaamheden en in het kort de communicatiepraktijk omschreven.

Afdeling Belastingen

De afdeling Belastingen heft Waterschapsbelasting (bestaande uit zuiveringsheffing / verontreinigingsheffing en watersysteemheffing). Dit doen zij voor ongeveer 1,3 miljoen inwoners van het beheergebied van het waterschap Amstel, Gooi en Vecht. Afdeling Belastingen werkt dan ook in opdracht van het Waterschap.

Communicatie

Uitgaande van een gemiddelde van 2,2 personen per huishouden (CBS.nl) komt het heffen van de waterschapsbelasting van 1,3 miljoen inwoners neer op ongeveer 600.000 aanslagen per jaar. Naast een aanslag ontvangen deze mensen ook verzoeken voor het starten van automatische incasso, herinneringen, aanmaningen en kwijtscheldingen. Het totale aantal door Belastingen verstuurd uitgingen wordt geschat op 1.200.000 per jaar.

Het grootste deel van de uitingen wordt inmiddels digitaal verstuurd. Op de Mijn Waternet website kunnen mensen zelf hun zaken regelen.

Afdeling Aansluiting, Verbruik en Inning

De afdeling Aansluiting, Verbruik en Inning houdt zich bezig met de administratie en facturatie van drinkwaterklanten. Daarvoor controleert de afdeling het waterverbruik zoals dat geschat of geregistreerd is door de geplaatste watermeters. Verder geeft de afdeling opdrachten aan het team Bemetering & Storingsafhandeling (Sector Drinkwater) wanneer watermeters geplaatst of vervangen moeten worden.

Communicatie

Drinkwaterklanten ontvangen één maal per jaar een jaarafrekening. De meeste huishoudens betalen maandelijks of elk kwartaal een voorschot per automatische incasso. Hierbij is dus geen communicatie gemoeid. De huishoudens die handmatig betalen ontvangen wel elk kwartaal een rekening voor de betaling van het voorschot. Naast rekeningen ontvangen huishoudens ook verzoeken voor het starten van automatische incasso, herinneringen en aanmaningen. Het totale aantal door Belastingen verstuurd uitingen wordt geschat op 1.000.000 per jaar. Het grootste deel van de uitingen wordt inmiddels digitaal verstuurd. Op de Mijn Waternet website kunnen mensen zelf hun zaken regelen en hun meterstanden doorgeven.

Vergunningen & Planadvies

De afdeling Vergunningen & Planadvies verleent vergunningen op basis van de Waterwet en verschillende nautische verordeningen. Ook onderhoudt deze afdeling contacten met Rijksoverheid, provincie, gemeenten en projectontwikkelaars.

Communicatie

De communicatie

Klantenservice Waternet

De afdeling Klantenservice (KSW) is de centrale ingang voor klantvragen aan Waternet. Ze beantwoorden telefonisch, via e-mail of via online chatgesprekken klantvragen over drinkwaterfacturatie, waterschapbelastingen, vergunningen en handhaving. Daarnaast heeft het team een Meldkamer waar voor de sectoren Afvalwater, Drinkwater en Watersysteem storingsmeldingen binnenkomen. Ook neemt het team klachten in behandeling. De klachtmedewerkers zitten echter in de zaal van Team Marketing zodat er een directe lijn is tussen de klantenservice en Team Marketing. Daardoor komen problemen met klantprocessen sneller aan het licht.

Toezicht & Handhaving

De afdeling Toezicht & Handhaving is verantwoordelijk voor het bevorderen van de naleving van de Waterwet, de Keur en de nautische regelgeving van Waterschap Amstel, Gooi en Vecht. Uitgangspunt is preventie, maar ook toezicht en handhaving zijn onderdeel van het werkproces. De afdeling houdt toezicht op objecten in de vaarwegen vanaf het water en vanaf de wal. Het juridische deel van het team handelt de bezwaarschriften tegen opgelegde handhavingsbesluiten af. Daarnaast is dit team verantwoordelijk voor het regelen van de jaarlijkse controle op sloten en vaargeulen in het AGV gebied: de Schouw.

Communicatie

De communicatie door Toezicht & Handhaving heeft voornamelijk te maken met de Schouw. De watergangen in het AGV gebied worden jaarlijks gecontroleerd tijdens wat de 'Schouw' genoemd wordt. De grotere watergangen worden 'primaire wateren' genoemd en worden schoongehouden door de afdeling Waterkeringen & Waterlopen (Sector Watersysteem). De afdeling informeert de bewoners van percelen naast kleine watergangen (zoals beken, sloten) middels nieuwsberichten en advertenties over hun

plicht om deze watergangen schoon te houden. Een maand later vindt de 'herschouw' plaats. Als een grondeigenaar de watergang niet op orde heeft, wordt hij aangeschreven.

Marketing & Communicatie

De afdeling Marketing & Communicatie bestaat uit drie onderdelen:

- Team Marketing
- Team Communicatie
- Strategisch Marketing & Communicatieadvies (in opzet)

Team Marketing

Team Marketing richt zich op het monitoren van klantgedrag, trends en het verbeteren van de klantervaring en de dienstverlening aan de klant. Daarbij richten zij zich voornamelijk op de klantprocessen van de afdelingen Belastingen en AVI en Klantenservice. De medewerkers van Marketing besteden veel tijd aan Klanttevredenheidsonderzoek (KTO). Daarnaast onderhouden zij nauw contact met het subteam binnen Team Communicatie dat de inhoud van de Waternet website verzorgt en met het team dat de website op technisch vlak onderhoudt. Binnen Mijn Waternet (het klantportaal van Waternet) zetten zij A/B tests uit. Op basis van de resultaten van dit soort onderzoeken adviseert Marketing over verbeteringen van de website en van de klantprocessen binnen Belastingen, AVI en Klantenservice.

De doelen van Team Marketing zijn in de aanleiding van dit onderzoek ook genoemd:

- Het verbeteren van de dienstverlening aan klanten. Dit wordt gemeten door de klanttevredenheid.
- Werken aan één geïntegreerde dienstverlening door Waternet (1 login, 1 factuur, 1 klantbeeld voor klantenservice, 1 keer wijzigingen doorgegeven).
- 80% digitaal, 20% excellente dienstverlening via bemenste kanalen.

Team Communicatie

De medewerkers van Communicatie leveren communicatieproducten en communicatieadvies voor de hele organisatie. De klant en het imago van Waternet staan daarbij centraal. Daarnaast beheert Communicatie de inhoud van de websites van Waternet: Waternet.nl, AGV.nl, de grachtensite (grachten.waternet.nl) en de site over de Amsterdamse Waterleidingduinen (awd.waternet.nl). Ook beheren zij het intranet van Waternet en de Social Media accounts van Waternet.

Daarnaast heeft Communicatie enkele medewerkers die zich voornamelijk bezighouden met het ondersteunen van projectcommunicatie. Dit doen zij voornamelijk op verzoek van projectleiders, omgevingsadviseurs of andere projectmedewerkers. Ze helpen bij het maken van een communicatieplan, geven advies en helpen soms bij het creëren van middelen.

De doelen van Team Communicatie zijn in de aanleiding van dit onderzoek ook genoemd:

- Creëren van draagkracht voor de activiteiten van Waternet.
- Onderdelen van Waternet helpen met communiceren vanuit klantbehoefte en merkgedachte van waternet.
- Creëren van wederzijds begrip tussen Waternet en publieksgroepen.

Strategisch Marketing & Communicatieadvies

Binnen de afdeling Marketing & Communicatie wordt ook het Team Strategisch Marketing & Communicatieadvies opgezet. Het Strategisch Team richt zich op projecten met een hoge impact of klanten, media en politiek. Voorbeelden hiervan zijn het grachtendossier en het dossier grondwater in Amsterdam. Daarnaast zet het team beleid op voor contact met pers en media. Ook vervullen zij de rol van woordvoerder naar de pers.

Op dit moment zijn voor dit team enkel nog de Communicatiefuncties ingevuld. Daarom kan dit team als onderdeel van Team Communicatie gezien worden.

Zwaartepunt in klantcontact ligt bij sector KMR

Verreweg de meeste communicatie-uitingen van Waternet worden vanuit de Sector KMR verzonden. Het absolute zwaartepunt ligt bij de afdelingen Belastingen en AVI omdat hun klantprocessen zo'n groot volume hebben. Communicatie rond deze klantprocessen vindt al voor een groot deel digitaal plaats en mensen kunnen via de website zelf een groot deel van hun zaken regelen.

Daarbij speelt wel een probleem: de klantinformatie van de afdelingen Belastingen en AVI staat in afzonderlijke systemen. Dit heeft tot gevolg dat de meeste mensen die met Waternet te maken hebben, in feite twee maal klant zijn van Waternet: voor de waterschapsbelasting en voor hun drinkwater. Het gevolg hiervan is ook voor de klant merkbaar. Op de digitale omgeving moeten zij namelijk voor beide diensten apart een account aanmaken, apart inloggen en apart hun klantgegevens doorgeven. Er wordt gewerkt aan het samenvoegen van de systemen, maar totdat dit geregeld is zal de kwaliteit van de dienstverlening van Waternet door deze situatie worden beperkt. Dit blijkt ook uit de vragen die hierover gesteld worden bij de Klantenservice.

Betrokkenheid Team Marketing

Uit het onderzoek blijkt dat Team Marketing nauw betrokken is bij de klantprocessen van de afdelingen Belastingen, AVI en Klantenservice. Voor Belastingen en AVI zijn zij onder andere betrokken bij de planning van verzendmomenten. Daardoor worden bijvoorbeeld niet alle jaarafrekeningen gelijktijdig gezonden, maar verspreid. Daardoor wordt de afdeling Klantenservice aanzienlijk ontlast. Daarnaast werkt Team Marketing samen met deze afdelingen aan het vereenvoudigen, begrijpelijker maken en uiteindelijk zoveel mogelijk samenvoegen van alle rekeningen, aanslagen en facturen. Met de afdeling Klantenservice werken zij samen om een goede dienstverlening te garanderen en de dienstverlening te verbeteren. Daarbij worden ook nieuwe (digitale) middelen geïntroduceerd, zoals online chatten met medewerkers van de klantenservice. Tenslotte monitoren de klanttevredenheid en voeren klanttevredenheidsonderzoek (KTO) en onderzoek naar de effectiviteit van de website van Waternet uit.

Verbeteringen worden doorgevoerd op basis van de resultaten van deze en andere onderzoeken. De verbeteringen die ontwikkeltijd van interne teams vergen of waarvoor aanbestedingen bij externe partijen moeten worden neergelegd worden door Team Marketing op een *roadmap* geplaatst welke door het team overzien wordt.

Betrokkenheid Team Communicatie

Uit het onderzoek blijkt dat Team Communicatie minder nauw betrokken is bij de afdelingen met grote klantprocessen (Belastingen, AVI, Klantenservice). Wel zijn zij verantwoordelijk voor een kanaal met een groot bereik: de online aanwezigheid van Waternet. Zij maken de inhoud van de websites van Waternet en het Waterschap en beheren de social media accounts.

7. BRONBESTANDEN DEELONDERZOEK 2

METHODE 1

Dit is een grote Excellijst. Op verzoek beschikbaar.

8. BRONBESTANDEN DEELONDERZOEK 2

METHODE 2

Brieven Afvalwater

Riolering 1

Geachte mevrouw/heer,

In de periode van **<maand>** tot **<maand>** werkt Waternet aan de riolering bij u in de straat. **<Om er voor te zorgen dat u zo min mogelijk hinder ondervindt, bundelen wij waar mogelijk onze werkzaamheden met de geplande werkzaamheden van Stadsdeel <naam SD>. Waternet maakt van de gelegenheid gebruik om de riolering te vernieuwen.>** Uiteraard ontvangt u nog meer informatie van ons. In deze brief lichten wij u alvast toe wat er gaat gebeuren.

Wat doet Waternet?

Waternet beheert en onderhoudt het rioolstelsel. Wij inspecteren de kwaliteit van de riolering en nemen waar nodig maatregelen. Het huidige riool **<waar/locatie>** moet vervangen worden omdat **<reden bijv. het niet goed functioneert>**.

Wat merkt u ervan?

Onderhoud aan het rioolstelsel leidt onvermijdelijk tot overlast. Er wordt gewerkt in de openbare ruimte en dit kan niet zonder overlast voor de omgeving. Wij doen er vanzelfsprekend alles aan om dit tot een minimum te beperken. Uw woning en/of winkel blijft altijd bereikbaar, ook voor nood- en hulpdiensten. Het verkeer wordt door middel van borden omgeleid. U kunt tijdens de werkzaamheden gewoon water blijven gebruiken (toilet, douche, vaatwasser, wasmachine). Vuilnis kunt u tijdelijk **<in/bij locatie>** neerzetten.

Verantwoordelijkheden

Waternet is verantwoordelijk voor alle ondergrondse riool- en waterleidingen en aansluitingen in de openbare ruimte. De eigenaar van een pand is zelf verantwoordelijk voor waterdichte kelders en de juiste aansluiting op de gemeentelijke riolering. Ook is de huiseigenaar verantwoordelijk voor leidingen in en rond het huis tot aan de erfgrans.

Waternet kan alleen oplossingen bieden als wateroverlast zich voordoet in de openbare ruimte tot aan de huisaansluiting.

Wat kunt u doen?

Voorafgaand aan de werkzaamheden raden wij u aan om hemel- en afvalwaterafvoeren en aansluitingen op het hemelwater binnen uw perceel te (laten) controleren op lekkage en deze zo nodig te (laten) herstellen. U kunt hiervoor een loodgieter inhuren. De werkzaamheden kunnen (tijdelijk) van invloed zijn op de grondwaterstand. Zijn er geen lekkages in aansluitingen geconstateerd, maar is er nog wel sprake van wateroverlast in de kelder of kruipruimte, dan adviseren we u om uw woning bouwkundig te laten inspecteren. Verder is het belangrijk om voor een goede ventilatie te zorgen in de kruipruimte. De eigenaar van een pand is zelf verantwoordelijk voor bouwkundige gebreken of defecte aansluitingen op het eigen perceel.

Kijk voor meer informatie op www.waternet.nl/wateroverlast.

Meer informatie?

Heeft u vragen over deze werkzaamheden? Neem dan contact op met **<contactpersoon>** via telefoon **<nummer>** of stuur een email naar **<naam>** [@waternet.nl](mailto:<naam>@waternet.nl).

Riolering 2

Geachte mevrouw/heer,

In de periode van **<maand>** tot **<maand>** werkt Waternet aan de riolering bij u in de straat. Uiteraard ontvangt u nog meer informatie van ons. In deze brief lichten wij u alvast toe wat er gaat gebeuren.

Wat gaat er gebeuren?

Een groot deel van het riool **<locatie/huisnummers>** is gefundeerd op palen. Omdat we het riool gaan vervangen, moeten ook nieuwe heipalen worden aangebracht. Dit zorgt voor trillingen. In de voorbereiding van de werkzaamheden heeft een onafhankelijk bureau onderzocht wat de invloed is van de werkzaamheden op de omgeving. Met de uitkomsten is duidelijk geworden hoe Waternet kan werken zonder nadelige gevolgen voor de omgeving. Ook tijdens de uitvoering worden de werkzaamheden gemonitord. Om de effecten te kunnen meten brengt Waternet meetpunten aan op de buitenzijde van verschillende panden.

Toestemming

Wij zouden graag meetpunten aanbrengen op uw pand. Voor het aanbrengen van deze meetpunten hebben wij uw toestemming nodig. Op bijgevoegd figuur kunt u zien waar deze meetpunten worden aangebracht met uw toestemming.

Antwoordformulier

Wij vragen u om voor **<datum>** aan Waternet toestemming te verlenen voor het plaatsen van de meetpunten. Dit kan per e-mail naar **<emailadres>** of met de antwoordstrook bij deze brief. De antwoordstrook kunt u terugsturen in de bijgevoegde antwoordenvolpde. Bent u geen bewoner? Wilt u dan de huurders informeren over de inhoud van deze brief?

Meer informatie?

Heeft u vragen over deze werkzaamheden? Neem dan contact op met **<mevrouw of de heer voorletters achternaam>** van Waternet via telefoon **<nummer>** of stuur een email naar **<naam>** @waternet.nl.

Riolering 3

Geachte mevrouw/heer,

In onze brief van **<datum>** informeerde wij u over de geplande rioleringswerkzaamheden. Waternet start op **<datum>** met deze werkzaamheden die naar verwachting op **<datum>** zijn afgerond. In deze brief lichten wij u verder toe wat deze werkzaamheden voor u betekenen.

Wat gaat Waternet doen?

Waternet beheert en onderhoudt het rioolstelsel. Wij inspecteren de kwaliteit van de riolering en nemen waar nodig maatregelen. Het huidige riool **<waar/locatie>** moet vervangen worden omdat het niet goed functioneert.

Planning werkzaamheden

De geplande werkzaamheden worden in verschillende fases uitgevoerd, namelijk:

- Fase 1: **<wat doen we en wanneer>**
- Fase 2: **<wat doen we en wanneer>**
- **<etc>...**

Wat betekent het voor u?

Onderhoud aan het rioolstelsel leidt onvermijdelijk tot overlast. Er wordt gewerkt in de openbare ruimte en dit kan niet zonder overlast voor de omgeving. Wij doen er vanzelfsprekend alles aan om dit tot een minimum te beperken. Uw woning en/of winkel blijft altijd bereikbaar, ook voor nood- en hulpdiensten. Het verkeer wordt door middel van borden omgeleid. U kunt tijdens de werkzaamheden gewoon water blijven gebruiken

(toilet, douche, vaatwasser, wasmachine). Vuilnis kunt u tijdelijk **<in/bij locatie>** neerzetten.

Verantwoordelijkheden

Waternet is verantwoordelijk voor alle ondergrondse riool- en waterleidingen en aansluitingen in de openbare ruimte. Huiseigenaren zijn zelf verantwoordelijk voor waterdichte kelders en de juiste aansluiting op de gemeentelijke riolering. Ook is de huiseigenaar verantwoordelijk voor leidingen in en rond het huis tot aan de erfgrans. Waternet kan alleen oplossingen bieden als wateroverlast zich voordoet in de openbare ruimte tot aan de huisaansluiting.

Kijk voor meer informatie op www.waternet.nl/wateroverlast.

Meer informatie?

Heeft u vragen over deze werkzaamheden? Neem dan contact op met **<contactpersoon>** via telefoon **<nummer>** of stuur een email naar **<naam>** [@waternet.nl](mailto:<naam>@waternet.nl).

Riolering 4

Geachte mevrouw/heer,

In **<maand>** ontving u bericht over werkzaamheden aan het riool. De geplande startdatum is uitgesteld. Waternet begint **<op datum OF in jaartal>** met de werkzaamheden in plaatst van **<datum>**.

Waarom uitstel?

<Reden toelichten....>

<Zodra er meer bekend is wordt u geïnformeerd.>

Meer informatie?

Heeft u vragen over deze werkzaamheden? Neem dan contact op met **<contactpersoon>** via **<telefoonnummer>** of stuur een email naar **<naam>** [@waternet.nl](mailto:<naam>@waternet.nl).

Riolering 5

Geachte mevrouw/heer,

In de periode van **<maand>** tot **<maand>** werkt Waternet aan de riolering bij u in de straat. **<Om er voor te zorgen dat u zo min mogelijk hinder ondervindt, bundelen wij waar mogelijk onze werkzaamheden met de geplande werkzaamheden van Stadsdeel <naam SD>>**. Uiteraard ontvangt u nog meer informatie van ons. In deze brief informeren wij over wat de werkzaamheden voor u betekenen.

Wat doet Waternet?

Waternet gaat het riool in de **<straat>** vernieuwen. Hierbij zullen ook de huisaansluitingen, voor zover gelegen in de openbare weg, worden vervangen. Aan deze werkzaamheden zijn voor u geen kosten verbonden.

Wat betekent dit voor u?

Bij de uitvoering van deze werkzaamheden blijkt vaak dat de hemel- en/of afvalwater huisaansluitingen gelegen binnen eigen perceel zijn verzakt. Hierdoor kan de aansluiting op het nieuwe riool in de openbare weg niet worden gemaakt. Om deze reden adviseren wij u voorafgaand aan de werkzaamheden de aansluitingen binnen uw perceel te (laten) controleren en deze zo nodig op de juiste hoogte te (laten) brengen. De huisaansluitingen moeten tot 50 cm onder het nieuwe straatpeil liggen. Deze kosten zijn voor uw eigen rekening.

Offerte vervangen huisaansluiting

Als u geïnteresseerd bent, dan kunt u vrijblijvend een offerte aanvraag doen bij de aannemer **<naam aannemer>** die in opdracht van Waternet het riool vervangt. Dit heeft als voordeel dat uw aansluitingen gelijktijdig met het gedeelte in de openbare weg kunnen worden vervangen. Op bijgevoegd formulier kunt u aangeven of u van onze aannemer een offerte wilt ontvangen.

De prijs van de werkzaamheden is afhankelijk van de situatie ter plekke. Als richtlijn kunt u uitgaan van een prijs van **<prijs>**, inclusief BTW. De werkzaamheden in uw terrein zullen alleen bestaan uit het ter zijde zetten van de benodigde bestrating, het vernieuwen van de leiding en het aanvullen van de sleuf. Mocht u hier interesse in hebben dan verzoeken wij u om binnen 14 dagen na dagtekening van deze brief het bijgevoegde formulier terug te sturen of e-mailen.

Verantwoordelijkheden

Waternet is verantwoordelijk voor alle ondergrondse riool- en waterleidingen en aansluitingen in de openbare ruimte. Huiseigenaren zijn zelf verantwoordelijk voor waterdichte kelders en de juiste aansluiting op de gemeentelijke riolering. Ook is de huiseigenaar verantwoordelijk voor leidingen in en rond het huis tot aan de erfgrans. Waternet kan alleen oplossingen bieden als wateroverlast zich voordoet in de openbare ruimte tot aan de huisaansluiting. Kijk voor meer informatie op www.waternet.nl/wateroverlast.

Meer informatie?

Heeft u vragen over deze werkzaamheden? Neem dan contact op met **<mevrouw of de heer voorletters achternaam>** van Waternet via telefoon **<nummer>** of stuur een email naar **<naam>** @waternet.nl.

Riolering 6

Ondergetekende,

Naam :

Adres :

Woonplaats :

Betreft perceel :

Verzoekt hierbij de aannemer **<naam aannemer>** een offerte te laten op stellen om de huisaansluitingen, voor zover gelegen in het terrein dat zijn/haar eigendom is, of waar hij/zij het recht van erfpacht op heeft, indien noodzakelijk voor zijn/haar rekening te laten vernieuwen

(handtekening)

Wij verzoeken u om binnen 14 dagen na dagtekening van de brief het formulier terug te sturen. U kunt het formulier terugsturen naar bovenstaand adres of e-mailen naar **<e-mail adres>**.

Riolering 7

Geachte mevrouw/heer,

Op **<datum>** start Waternet in opdracht van de gemeente Amsterdam met de aanleg van een riool, waarop u uw afvalwater kunt lozen. Het oppervlaktewater wordt hierdoor een stuk schoner, met als resultaat een schonere woon-en leefomgeving. In deze brief informeren wij u wat deze werkzaamheden voor u betekenen.

Wat doet Waternet?

Waternet zorgt voor de aanleg en het beheer van alle riolering in de openbare ruimte in Amsterdam. De aansluiting van uw woonboot op het openbare riool is een verantwoordelijkheid van de eigenaar van de woonboot. De woonbooteigenaar is verantwoordelijk voor alle leidingen in en om de woonboot tot aan het aansluitpunt.

Wat betekent dit voor u?

Waternet zorgt voor een walaansluitpunt op de kade en eventueel van aanleg van het riool in **<straat>**. U bent verplicht om vervolgens zelf (of door een installateur) de aansluiting, middels een aansluitleiding, op het openbare riool verzorgen¹. U kunt zelf aangeven waar u het aansluitpunt op de wal wilt hebben. Door boven- en/of ondergrondse obstakels is het niet in alle gevallen mogelijk het aansluitpunt te realiseren op de door u opgegeven locatie.

De werkzaamheden aan het riool worden zoveel mogelijk gecombineerd met andere werkzaamheden. Bijvoorbeeld aan de weg, oever of kademuur om (onnodige) overlast voor de omgeving te beperken. Tijdens de werkzaamheden, tussen **<tijdstip>** en **<tijdstip>**, zijn de parkeermogelijkheden **<waar>** beperkt. Het doorgaand verkeer is gedurende de werkzaamheden niet mogelijk.

Wat wordt er van u verwacht?

Op bijgaand formulier kunt u aangeven waar u de walaansluiting wilt hebben. Wij verzoeken u dit formulier voor **<3 weken voor GSU>** per bijgeleverde antwoordenvolp naar Waternet terug te sturen. Heeft u een tuin waardoor de leiding gelegd moet worden? Dan verzoeken wij u het gedeelte vanaf de walkant tot aan de erfgrrens vrij te

¹ Lozingenbesluit Wvo huishoudelijk afvalwater (1997) en Besluit lozing afvalwater huishoudens (2008)

maken. Het vrijmaken van uw tuin is voor ons noodzakelijk om de walaansluiting te realiseren.

Schoonschip

Om u te ondersteunen bij het aansluiten van uw woonboot op de riolering, heeft het waterschap Amstel Gooi en Vecht en waterkwaliteitsbeheerder Rijkswaterstaat Noord-Holland het Projectbureau Schoonschip opgericht. Nadat het walaansluitpunt gerealiseerd is, start Projectbureau Schoonschip een voorlichtingstraject. Voor meer informatie over dit voorlichtingstraject, wet- en regelgeving met betrekking tot het lozen van huishoudelijk afvalwater of subsidiemogelijkheden kunt u terecht op de website www.projectbureauschoonschip.nl.

Meer informatie?

Heeft u vragen over deze werkzaamheden? Neem dan contact op met **<contactpersoon>** via **<telefoonnummer>** of stuur een email naar **<naam>** [@waternet.nl](mailto:naam@waternet.nl).

Riolering 8



Gemeente
Amsterdam
Centrum

Bezoekadres
Amstel 1
1011 PN Amsterdam

Postbus 202
1000 AE Amsterdam
Telefoon 14 020
amsterdam.nl

Retouradres: Postbus 202, 1000 AE Amsterdam

Aan de bewoners en ondernemers in de omgeving van de
Hoogte Kadijk

Kenmerk 71/2016
Datum 28 juli 2016
Behandeld door H. Entrop
Bijlage

Onderwerp Aankondiging werkzaamheden groot onderhoud leidingen op de Hoogte Kadijk

Geachte heer, mevrouw,

Medio augustus 2016 wordt gestart met groot onderhoud aan leidingen op de Hoogte Kadijk tussen de Entrepotdok sluis en de Sarphatistraat. Er worden werkzaamheden verricht aan de riolering, de waterleiding en de gasleiding. In deze brief leest u over de aard en duur van de werkzaamheden en wie u kunt benaderen tijdens de uitvoering voor eventuele vragen.

Werkzaamheden

In opdracht van Liander wordt de oude gietijzeren gasleiding vernieuwd die zich grotendeels onder het trottoir bevindt langs de oneven zijde. Tevens worden de gasaansluitingen van de panden vernieuwd. De nieuwe gasleiding wordt aangebracht ter plaatse van de oude gasleiding, waardoor de overlast tot een minimum wordt beperkt. Daar de werkzaamheden uitgevoerd worden aan trottoirzijde wordt de bereikbaarheid minimaal beïnvloedt.

In opdracht van Waternet worden het riool en de waterleidingen vernieuwd. Omdat het riool zich in het midden van de rijbaan bevindt zijn dit ingrijpende werkzaamheden voor de omgeving. Het riool wordt vernieuwd voordat het oude riool wordt verwijderd. Tegelijkertijd worden twee nieuwe waterleidingen gelegd. Al deze werkzaamheden worden in korte fasen uitgevoerd, om ook hierbij de overlast voor de omgeving te beperken.

Planning en fasering

De werkzaamheden aan de gasleiding starten op **maandag 15 augustus** en worden uitgevoerd in werkvakken van circa 25 meter. Liander start met de werkzaamheden vanaf de Entrepotdoksluis. Na de werkzaamheden wordt een werkvak tijdelijk dicht gestraat.

De werkzaamheden aan de riolering en de waterleiding starten eind september 2016. Ook Waternet start met de werkzaamheden ter hoogte van de Entrepotdoksluis. De werkzaamheden van Waternet duren tot de zomer van 2017.

Een routebeschrijving vindt u op www.amsterdam.nl

Gemeente Amsterdam

Datum 20 januari 2016
Kenmerk
Pagina 2 van 2

Vragen?

Namens Waternet en de gemeente Amsterdam verzorgt ingenieursbureau Witteveen+Bos het omgevingsmanagement. Mocht u vragen hebben naar aanleiding van deze werkzaamheden kunt u een email sturen aan mevrouw Barbara Dopper via email: barbara.dopper@witteveenbos.com. Voor overige vragen tijdens de uitvoering kunt u contact opnemen met de gebiedscoördinator Ruben Groen via email: ruben.groen@amsterdam.nl.

Voor aanvang van de werkzaamheden door Waternet eind september wordt een bewonersbijeenkomst georganiseerd. Nadere informatie hieromtrent volgt per brief.

Met vriendelijke groet,
Namens het algemeen bestuur van de bestuurscommissie van stadsdeel Centrum,

Hans Entrop, Projectmanager, Directie Omgevingsmanagement.

Riolering 9



De bewoners van dit pand
Kattenlaan
1054 KA, AMSTERDAM



Datum
12 oktober 2016

Contactpersoon
H. G. Agtersloot
herman.agtersloot@waternet.nl

Doorkiesnummer
020 508 37 16

Onderwerp
Werksaamheden riolering Kattenlaan

Geachte mevrouw/heer,

Waternet start op 17 oktober 2016 met werkzaamheden aan de riolering in de Kattenlaan ter hoogte van huisnummer 65. In deze brief lichten wij u toe wat deze werkzaamheden voor u betekenen.

Wat gaat Waternet doen?

Waternet beheert en onderhoudt het rioolstelsel. Wij inspecteren de kwaliteit van de riolering en nemen waar nodig maatregelen. Om het huidige riool ter hoogte van Kattenlaan 65 / 66 optimaal te laten functioneren moeten er een aantal aanpassingen worden uitgevoerd.

Planning werkzaamheden

De geplande werkzaamheden worden in verschillende fases uitgevoerd. Namelijk:

- Fase 1 (t.h.v. huisnummer 65/66 gevelzijde): Het verwijderen van bestaande loze leidingen en het opmetselen en vervangen van bestaande rioolputten start: 17 oktober t/m 21 oktober.
- Fase 2 (t.o. huisnummer 65/66, gevelzijde huisnummer 13): Het vervangen van bestaande riolering en aansluiten op fase 1 start: 24 oktober t/m 28 oktober.

Wat betekent het voor u?

Onderhoud aan het rioolstelsel leidt onvermijdelijk tot overlast. Er wordt gewerkt in de openbare ruimte en dit kan niet zonder overlast voor de omgeving. Wij doen er vanzelfsprekend alles aan om dit tot een minimum te beperken. Uw woning en/of winkel blijft altijd bereikbaar, ook voor nood- en hulpdiensten. Het verkeer wordt doormiddel van borden omgeleid. U kunt tijdens de werkzaamheden gewoon water blijven gebruiken (toilet, douche, vaatwasser, wasmachine). De werkzaamheden zullen van maandag t/m vrijdag plaatsvinden tussen 07:00 en uiterlijk 19:00 uur.

Meer informatie?

Mocht u nog vragen hebben n.a.v. deze brief over de werkzaamheden? Neem dan contact op met Herman Agtersloot via telefoon 020-8083716 of stuur een e-mail naar herman.agtersloot@waternet.nl

Met vriendelijke groet,

Erik de Vries
Projectleider Sector Leidingenwerken



Korte Ouderkerkdijk 7
Amsterdam

Postbus 94370
1090 GJ Amsterdam

T 0900 93 94
KvK 41216593

waternet.nl

9/11/16



Bezoekadres
Amstel 1
1011 PN Amsterdam

Postbus 102
1000 AE Amsterdam
Telefoon 14 020
amsterdam.nl

Retouradres: Postbus 102, 1000 AE Amsterdam

Aan de bewoners en ondernemers in de omgeving van de
Hoogte Kadijk

Kenmerk 88/2016
Datum 23 augustus 2016
Behandeld door Dhr. H. Entrop

Onderwerp Aankondiging werkzaamheden groot onderhoud leidingen op de Hoogte Kadijk

Geachte heer, mevrouw,

Medio augustus 2016 begint, in opdracht van Waternet en de gemeente Amsterdam, groot onderhoud aan leidingen op de Hoogte Kadijk tussen de Entrepotdok sluis en de Sarphatistraat. Met deze brief willen wij u graag uitnodigen voor de bewonersbijeenkomst waarin we informatie verstrekken over deze werkzaamheden:

Informatiebijeenkomst werkzaamheden groot onderhoud Hoogte Kadijk

Datum: Maandag 5 september 2016
Tijd: 19.00 uur: ontvangst
19.30 uur: toelichting werkzaamheden
Locatie: Museum 't Kromhout
Hoogte Kadijk 147
Betreden via ingang Kruihuisstraat

Tijdens deze avond informeren wij u over de aard van de werkzaamheden, wat de gevolgen zijn voor u en wie u kunt benaderen voor eventuele vragen tijdens de uitvoering.

Planning

Het werk start medio augustus 2016. Hier is reeds een bewonersbrief over verspreid. De werkzaamheden duren volgens planning tot augustus 2017. Weersomstandigheden kunnen de planning beïnvloeden.

Werkzaamheden

In opdracht van Liander wordt de oude gietijzeren gasleiding vernieuwd die zich grotendeels onder het trottoir bevindt langs de oneven zijde. Gelijktijdig worden de aansluitingen van de panden vernieuwd. De nieuwe gasleiding wordt aangebracht voordat de oude gasleiding wordt verwijderd, waardoor de overlast tot een minimum wordt beperkt.

Een routebeschrijving vindt u op www.amsterdam.nl

In opdracht van Waternet worden het riool en de waterleidingen vernieuwd. Omdat het riool zich in het midden van de rijbaan bevindt zijn dit ingrijpende werkzaamheden voor de omgeving. Het riool wordt vernieuwd voordat het oude riool wordt verwijderd. Tegelijkertijd worden twee nieuwe waterleidingen gelegd. Al deze werkzaamheden worden in korte fasen uitgevoerd, om ook hierbij de overlast voor de omgeving te beperken.

Na het afronden van de werkzaamheden aan de leidingen wordt het maaiveld voorzien van nieuw bestratingmateriaal. De nieuwe inrichting blijft gelijk aan de bestaande inrichting, het asfalt van de rijweg wordt vervangen door klinkers.

Bereikbaarheid

De werkzaamheden aan de leidingen brengen (geluids)hinder met zich mee. Om de overlast te beperken worden de werkzaamheden gefaseerd uitgevoerd. Gebouwen en woonhuizen blijven ook tijdens de werkzaamheden altijd bereikbaar.

Fietsers, voetgangers en het autoverkeer kunnen de werkzaamheden passeren, wel wordt een omleidingsroute voor fiets en autoverkeer geadviseerd door bebording om onnodige drukte op de Hoogte Kadijk te voorkomen.

Vragen?

Namens Waternet en de gemeente Amsterdam verzorgt ingenieursbureau Witteveen+Bos het omgevingsmanagement. Mocht u vragen hebben naar aanleiding van deze werkzaamheden kunt u een email sturen aan mevrouw Barbara Dopper via e-mail: barbara.dopper@witteveenbos.com.

Met vriendelijke groet,
het algemeen bestuur van de bestuurscommissie van stadsdeel Centrum,
namens hen,

Hans Entrop,
Projectmanager,
Directie Omgevingsmanagement.

Riolering 11

X Afvalwater
Riolering

X

X

Aan
Bewoners Leeuwendalersweg e.o.



Onderwerp
Werkaamheden Waternet en Nuon Warmte

Beste Bewoner,

De gemeente Amsterdam en Woningstichting Eigen Haard zijn op dit moment volop doende met het vernieuwen van de Kolenkitbuurt middengebied. De toekomstige nieuwbouw moet worden aangesloten op het bestaande rioolstelsel en op stadsverwarming. Waternet maakt van deze gelegenheid gebruik om het bestaande riool in de Leeuwendalersweg te vervangen door een nieuw riool.

Wat gaat er gebeuren

Naast het bestaande onderheide transportriool zal een nieuw onderheide transportriool worden aangelegd. Dit riool zal iets dieper komen te liggen dan het bestaande i.v.m. de nieuwbouw. Na het gereedkomen van de aanleg van het nieuwe transportriool, zal het oude worden verwijderd. Tevens zal het bestaande regenwaterriool wat nu nog aan beide zijde van de weg ligt, worden vervangen door een nieuw regenwaterriool in het midden van de rijweg. Gelijkijdig zullen alle huisaansluitingen van bestaande bebouwing worden vervangen. De werkzaamheden t.b.v. de aanleg van het nieuwe onderheide transportriool zullen plaatsvinden tussen de Leeuwendalersweg zijde ringspoor en Jan van Schaffelaar plantsoen. Tevens zullen er werkzaamheden worden uitgevoerd tussen het Jan van Schaffelaarplantsoen en ringweg A10 t.b.v. nieuwbouw Rapsody. Aansluitend aan de werkzaamheden van Waternet zal ook Nuon Warmte in de Leeuwendalersweg een nieuw warmtetrace gaan aanleggen. Alle nieuw te bouwen woningen zullen worden aangesloten op stadsverwarming.

Planning

De planning m.b.t. de werkzaamheden op de Leeuwendalersweg is in nauw overleg met de gemeente Amsterdam en Eigen Haard tot stand gekomen. Dit zal ook gelden voor komende werkzaamheden t.b.v. de aansluiting van de nieuwbouw. De planning ziet er als volgt uit:

- Fase 1, tussen Jan van Schaffelaarplantsoen en Akbarstraat vanaf 21 maart t/m 8 juli.
- Fase 2, tussen Jan van Schaffelaarplantsoen en Sinjeur Semeynsstraat vanaf 9 mei t/m 12 augustus
- Fase 3, tussen Akbarstraat en de Leeuwendalersweg 322 (t.h.v. de fietspad langs de Ringspoorzone) vanaf 4 juli t/m/ 23 december.

Datum
9 maart 2016
Contactpersoon
E. de Vries
Doorkiesnummer
020 608 22 66
Fax afdeling
020 608 39 00
E-mail
eric.de.vries@waternet.nl

Korte Ouderkerkerdijk 7
Amsterdam
Postbus 94370
1090 GJ Amsterdam
T 0900 93 94
F 020 608 39 00
KvK 41216593

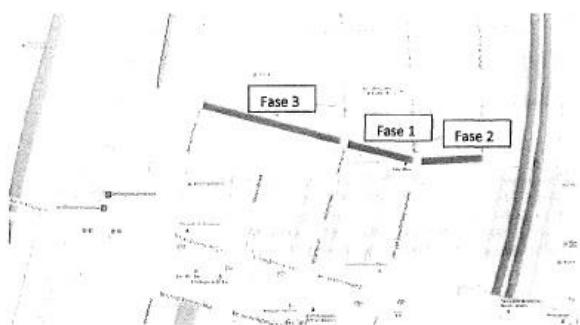
www.waternet.nl

1/2

Waternet is de gemeenschappelijke organisatie van Waterschap Amstel, Gooi en Vecht en de gemeente Amsterdam

Afvalwater
Riolering

Faseringstekening



Datum
9 maart 2016

Bereikbaarheid

De werkzaamheden worden in fases uitgevoerd om de overlast te beperken en de bereikbaarheid te kunnen garanderen. Tijdens elke fase zal de Leeuwendalersweg, voor doorgaand verkeer, gestremd zijn. Eventuele omleidingen zullen d.m.v. borden worden aangegeven. Voetgangers kunnen tijdens de werkzaamheden wel van de Leeuwendalersweg gebruik blijven maken. Om de werkzaamheden te kunnen uitvoeren zullen er ook parkeerplekken worden opgeheven. Hiervoor in de plaats komen er tijdelijke parkeerplekken t.h.v. Leeuwendalersweg huisnummer 41 t/m 71.

Informatie

Voor informatie en/of vragen tijdens de werkzaamheden, kunt u contact opnemen met de directievoerder van Waternet dhr. H. Agtersloot. Dhr. Agtersloot is telefonisch bereikbaar op telefoon nummer 020-6083716 of u kunt een E-mail sturen naar herman.agtersloot@waternet.nl

Erik de Vries
Senior Projectleider

2/2

Waternet is de gemeenschappelijke organisatie van Waterschap Amstel, Gooi en Vecht
en de gemeente Amsterdam

Samen 1

Geachte mevrouw/heer,

Waternet gaat maandag 22 augustus 2016 beginnen met werkzaamheden aan de huisaansluitingen voor drinkwater en riolering voor Van der Pekstraat 2 t/m 24.

Door een goede voorbereiding kunnen wij de overlast zoveel mogelijk beperken. Het verkeer zal via de Meidoornweg omgeleid worden.

Mocht u alsnog hinder ondervinden, dan hopen wij op uw begrip.

Aansluitend aan de rioleringswerkzaamheden herstelt de aannemer van het stadsdeel de bestrating.

Heeft u vragen?

Neem tijdens kantooruren contact op met de heer B. de Kruif, 020-6082787, of via abb@waternet.nl.

Neem tijdens de werkzaamheden contact op met Toezichthouder de heer Kees Korting 020-6082725.

Samen 2

Geachte mevrouw/heer,

Waternet gaat maandag 8 augustus 2016 tot en met vrijdag 12 augustus 2016 rioolaansluitingen aanleggen aan de Zeeburgerdijk 88 tot en met 98.

Deze werkzaamheden hebben het trottoir, fietspad en één rijbaan nodig om de werkzaamheden uit te kunnen voeren. Hierdoor zullen voetgangers en fietsers omgeleid worden. En geldt er voor het auto verkeer een om-en-om regeling.

Wij hopen op uw begrip voor deze situatie. Mocht u alsnog hinder ondervinden dan kan u met bovengenoemd persoon contact opnemen.

Aansluitend aan de rioleringswerkzaamheden herstelt de aannemer van het stadsdeel de bestrating.

Heeft u vragen?

Neem dan tijdens kantooruren contact op met de heer N. Vijn, 020-6082788, of via abb@waternet.nl.

Neem tijdens de werkzaamheden contact op met onze Toezichthouder de heer Kees Korting 020-6082725.

Samen 3

Waternet start op 19 september a.s. met werkzaamheden op bovengenoemde locatie. De werkzaamheden worden op 20 september a.s.

afgerond, dit betekent dat er ook 's nachts werkzaamheden zullen plaatsvinden. In deze brief lichten wij u verder toe wat deze werkzaamheden voor u betekenen.

Wat gaat Waternet doen?

Waternet gaat het station Vijzelgracht van de Noord/Zuidlijn aansluiten.

Wat betekent het voor u?

Onderhoud aan het rioolstelsel leidt onvermijdelijk tot overlast. Er wordt gewerkt in de openbare ruimte en dit kan niet zonder overlast voor de omgeving. Wij doen er vanzelfsprekend alles aan om dit tot een minimum te beperken. Uw woning en/of winkel blijft altijd bereikbaar, ook voor nood- en hulpdiensten. Het verkeer wordt door middel van borden omgeleid. U kunt tijdens de werkzaamheden gewoon water blijven gebruiken (toilet, douche, vaatwasser, wasmachine).

Meer informatie?

Heeft u vragen over deze werkzaamheden?

Neem dan contact op met C.J. Esser via telefoon 020-6082740 of stuur een email naar cedric.esser@waternet.nl

Samen 4

Geachte mevrouw/heer,

Waternet gaat vanaf 20 april a.s. beginnen met aanleg van de huisrioolaansluitingen van de Tweede Oosterparkstraat 35-47. De werkzaamheden zullen ongeveer 4 dagen duren en worden overdag uitgevoerd.

Tijdens de werkzaamheden blijft uw woning bereikbaar. Door een goede voorbereiding kunnen wij de overlast zoveel mogelijk beperken.

De 2^e Oosterparkstraat zal gedurende de werkzaamheden afgesloten zijn tussen de huisnummers 30 - 52. Binnen de werkgrenzen kan er niet geparkeerd worden.

Mocht u alsnog hinder ondervinden, dan hopen wij op uw begrip.

Aansluitend aan de rioleringswerkzaamheden herstelt Stadsdeel Oost de bestrating.

Heeft u vragen? Neem tijdens kantooruren contact op met de heer Bas van Delft, 020 6082747, of via abb@waternet.nl.

Samen 5

Geachte mevrouw/heer,

Waternet gaat vanaf 20 april a.s. beginnen met aanleg van de huisrioolaansluitingen van de Tweede Oosterparkstraat 35-47. De werkzaamheden zullen ongeveer 4 dagen duren en worden overdag uitgevoerd.

Tijdens de werkzaamheden blijft uw woning bereikbaar. Door een goede voorbereiding kunnen wij de overlast zoveel mogelijk beperken.

De 2^e Oosterparkstraat zal gedurende de werkzaamheden afgesloten zijn tussen de huisnummers 30 - 52. Binnen de werkgrenzen kan er niet geparkeerd worden.

Mocht u alsnog hinder ondervinden, dan hopen wij op uw begrip.

Aansluitend aan de rioleringswerkzaamheden herstelt Stadsdeel Oost de bestrating.

Heeft u vragen? Neem tijdens kantooruren contact op met de heer Bas van Delft, 020 6082747, of via abb@waternet.nl.

Samen 6

Geachte mevrouw/heer,

Waternet gaat zondag 19 april a.s. de drinkwater- en rioolhuisaansluitingen realiseren voor de nieuwe Kiosk op de Kinkerbrug. De werkzaamheden zullen 1 dag duren en vinden plaats tussen 8.00 en 20.00 uur.

Tijdens de werkzaamheden blijft uw woning bereikbaar. Door een goede voorbereiding kunnen wij de overlast zoveel mogelijk beperken.

De Nassaukade zal ter hoogte van de Kinkerbrug, tussen de Kinkerstraat en de Overtoom, worden afgesloten. Als bewoner kunt u via de Overtoom op de Nassaukade komen. Daarnaast worden er met borden omleidingsroutes aangegeven. Ten behoeve van een keerlus kan er niet geparkeerd worden voor de huisnummers 334-343.

Mocht u alsnog hinder ondervinden, dan hopen wij op uw begrip.

Aansluitend aan de werkzaamheden herstelt de aannemer direct de rijweg, het fietspad en het voetpad.

Heeft u nog vragen? Neemt u dan tijdens kantooruren contact op met de heer Bas van Delft, 020 6082747, of via abb@waternet.nl.

Samen 7

Geachte mevrouw/heer,

Waternet gaat in de avond van 14 september a.s. beginnen met aanleg van de huisrioolaansluitingen van de Marnixstraat 342A-E. De werkzaamheden kunnen 2 dagen duren en worden in de avond en nacht uitgevoerd.

Door een goede voorbereiding kunnen wij de overlast zoveel mogelijk beperken.

Het verkeer zal via afzettingen en/of trambaan onder toezicht van verkeersregelaars langs het werk worden geleid.

Binnen de werkgrenzen kan er niet geparkeerd worden.

Mocht u alsnog hinder ondervinden, dan hopen wij op uw begrip.

Aansluitend aan de rioleringswerkzaamheden herstelt Stadsdeel Centrum de bestrating.

Heeft u vragen? Neem tijdens kantooruren contact op met de heer Bas van Delft, 020 6082747, of via abb@waternet.nl.

Samen 8

Waternet gaat zondag 3 juli 2016 beginnen met het aanleggen van de huisrioolaansluitingen en een drinkwateraansluiting ten behoeve van Ceintuurbaan 205.

De werkzaamheden worden op een zondag uitgevoerd omdat deze weg een hoofdroute is en wij hier niet doordeweeks mogen werken.

Door een goede voorbereiding kunnen wij de overlast zoveel mogelijk beperken. Het zagen en opbreken van het asfalt zal na 09.00 uur pas gaan plaatsvinden.

Het verkeer zal via afzettingen onder toezicht van verkeersregelaars langs het werk over de trambaan worden geleid.

Mocht u alsnog hinder ondervinden, dan hopen wij op uw begrip.

Aansluitend aan de rioleringswerkzaamheden herstelt de aannemer van het stadsdeel de bestrating.

Heeft u vragen?

Neem tijdens kantooruren contact op met de heer Bas van Delft, 020-6082787, of via abb@waternet.nl.

Neem tijdens de werkzaamheden contact op met Toezichthouder de heer Jai Mahabir, 020-6082759.

Samen 9

Geachte mevrouw/heer,

Waternet gaat donderdag 16 juni 2016 beginnen met opmetselen van twee verzakte en kapotte putten in de Haarlemmerweg ter hoogte van de Van Beuningestraat en de Groen van Prinstererstraat.

De werkzaamheden worden 's avonds en 's nachts uitgevoerd omdat deze weg een hoofdroute is en wij hier niet overdag mogen werken.

Door een goede voorbereiding kunnen wij de overlast zoveel mogelijk beperken. Het verkeer zal via afzettingen onder toezicht van verkeersregelaars langs het werk worden geleid.

Mocht u alsnog hinder ondervinden, dan hopen wij op uw begrip.

Aansluitend aan de rioleringswerkzaamheden herstelt onze aannemer de bestrating.

Heeft u vragen?

Neem tijdens kantooruren contact op met de heer Bas van Delft, 020-6082747, of via abb@waternet.nl.

Neem tijdens de werkzaamheden contact op met Toezichthouder de heer Jai Mahabir, 020-6082759.

Samen 10

Geachte mevrouw/heer,

Waternet gaat zondag 12 juni 2016 beginnen met opmettelen van verzakte en kapotte putten op de hoek van de Hoofdweg en Bos en Lommerweg en in de Bos en Lommerweg tussen de Admiraal de Ruijterweg en Willem de Zwijgerlaan.

De werkzaamheden worden zondags uitgevoerd omdat deze wegen hoofdroutes zijn en wij niet in de nachtelijke uren hoeven te werken.

Door een goede voorbereiding kunnen wij de overlast zoveel mogelijk beperken. Het verkeer zal via afzettingen onder toezicht van verkeersregelaars langs het werk worden geleid.

Binnen de werkgrenzen kan er niet geparkeerd worden.

Mocht u alsnog hinder ondervinden, dan hopen wij op uw begrip.

Aansluitend aan de rioleringswerkzaamheden herstelt onze aannemer de bestrating.

Heeft u vragen?

Neem tijdens kantooruren contact op met de heer Bas van Delft, 020-6082747, of via abb@waternet.nl.

Neem tijdens de werkzaamheden contact op met Toezichthouder de heer Jai Mahabir, 020-6082759.

Samen 11

Geachte mevrouw/heer,

Waternet gaat zondag 19 juni 2016 beginnen met opmetselen van verzakte en kapotte putten in de kruising Jan van Galenstraat/Hoofdweg en de Jan van Galenstraat ter hoogte van de Mercatorstraat.

De werkzaamheden worden zondags uitgevoerd omdat deze wegen hoofdroutes zijn en wij niet in de nachtelijke uren hoeven te werken.

Door een goede voorbereiding kunnen wij de overlast zoveel mogelijk beperken. Het verkeer zal via afzettingen onder toezicht van verkeersregelaars langs het werk worden geleid.

Binnen de werkgrenzen kan er niet geparkeerd worden.

Mocht u alsnog hinder ondervinden, dan hopen wij op uw begrip.

Aansluitend aan de rioleringswerkzaamheden herstelt onze aannemer de bestrating.

Heeft u vragen?

Neem tijdens kantooruren contact op met de heer Bas van Delft, 020-6082747, of via abb@waternet.nl.

Neem tijdens de werkzaamheden contact op met Toezichthouder de heer Jai Mahabir, 020-6082759.

Samen 12

Geachte mevrouw/heer,

Waternet gaat donderdag 14 juli 2016 beginnen met herstelwerkzaamheden aan de huisrioolaansluitingen van President Kennedylaan 266-268.

Door een goede voorbereiding kunnen wij de overlast zoveel mogelijk beperken. De werkzaamheden zullen na 09.30 uur gaan plaatsvinden zodat een ieder tijdig zijn auto kan verwijderen en/of naar het werk kan gaan.

Mocht u alsnog hinder ondervinden, dan hopen wij op uw begrip.

Aansluitend aan de rioleringswerkzaamheden herstelt de aannemer van het stadsdeel de bestrating.

Heeft u vragen?

Neem tijdens kantooruren contact op met de heer Bas van Delft, 020-6082787, of via abb@waternet.nl.

Neem tijdens de werkzaamheden contact op met Toezichthouder de heer Peter Lei, 020-6082706.

Drinkwater 1

<niet gescande pdf>

Drinkwater 2

<niet gescande pdf>

Drinkwater 3

Geachte mevrouw/heer,

Waternet start op maandag 3 maart 2014 met de werkzaamheden aan de drinkwater- en rioolleidingen in steiger 1 en 2 aan de Jachthavenweg.

De werkzaamheden aan de steigers 3 t/m 8 volgen in de maanden april t/m juli. Die bewoners zullen in een later stadium worden geïnformeerd over de startdatum.

De werkzaamheden

De steigers worden per tweetal worden opengeboren; Om de werkzaamheden uit te kunnen voeren verzoeken wij u om de steigers geheel vrij te maken van obstakels.

Steigers 1 en 2 (huisnummers 2A t/m 8B) dienen als eerste te worden vrijgemaakt vòòr 3 maart. Voor tijdelijke opslag wordt een nabijgelegen parkeerplaats afgehuurd en kunt u uw spullen desgewenst achter een hekwerk plaatsen. De sleutel van het hekwerk is in beheer bij dhr. Timmermans (huisnr. 4B).

U kunt vanaf 27 februari de materialen plaatsen achter een hekwerk. Plaatsing achter het hekwerk is vrijwillig. Waternet draagt geen verantwoordelijkheid voor eventuele schade of vermissing van achter het hekwerk gestalde goederen.

In april volgen de steigers 3 en 4. Half mei verwachten we te starten met steigers 5 en 6. In juni wordt gestart met steigers 7 en 8. De precieze startdatum is afhankelijk van de voortgang van de werkzaamheden. Per steiger worden de bewoners tevoren per brief geïnformeerd.

Om de leidingen te kunnen vervangen wordt de steiger aan één kant open gebroken. Uw boot blijft tijdens de werkzaamheden bereikbaar.

Eerst wordt een tijdelijke rioolleiding aangelegd. Uw boot wordt hierop aangesloten. Dan wordt de oude rioolleiding vervangen door een nieuwe leiding, die in een speciaal ontworpen constructie onder de steiger geplaatst wordt. In deze constructie wordt ook de nieuwe drinkwaterleiding gelegd.

Aansluitbak

Ter plaatse van uw boot monteert aannemer VBK een aansluitbak in de steiger. Zodra de nieuwe rioolleiding en de waterleiding in bedrijf gaan, wordt uw boot aangesloten op deze aansluitbak. Dit aansluiten zal worden uitgevoerd door een externe installateur.

De locatie van de aansluitbak wordt zo goed mogelijk afgestemd op de locatie van uw aansluitleidingen. Aannemer VBK heeft al een eerste inventarisatie gedaan, maar u heeft ook inspraak hierin. Komende week wordt u door VBK benaderd om de meest logische plaats voor de aansluitbak te bepalen. Dit is enigszins gebonden aan beperkingen vanwege de opbouw van de steigerfundering, de vorm van de leidingconstructie en het patroon van de betonnen dekplaten.

Verantwoordelijkheden

De verantwoordelijkheid voor de leidingen in de steigers en voor het aansluitpunt in de aansluitbak ligt bij Waternet.

De verantwoordelijkheid voor de water- en rioolaansluiting en het vorstvrij houden (tussen de aansluitbak en de woonboot) ligt bij de eigenaar/bewoner.

Wij hopen dat wij u genoeg informatie hebben geboden. Mocht u nog vragen hebben dan kunt u mij bereiken via telefoonnummer 0900 93 94 of per e-mail.

Baggeren 1

Waternet inspecteert regelmatig in opdracht van Waterschap Amstel, Gooi en Vecht, de diepte van vaarwegen en sloten (primaire wateren). Waternet doet dit om na te gaan of de doorstroming van het water nog goed is en als het om een vaarweg gaat, deze nog

goed bevaarbaar is. Onlangs is de diepte van de primaire wateren in **XXX** gemeten en hieruit blijkt dat deze onvoldoende diep zijn. Uw perceel grenst aan een van deze wateren en daarom willen we u tijdig informeren wat dit voor u betekent.

Waarom baggeren?

Vaarwegen en sloten hebben onderhoud nodig. Op de bodem van kanalen, rivieren, vaarten en poldersloten bezinken hoeveelheden zand en slib (bagger). Hierdoor worden vaarwegen en sloten steeds ondieper. Door te baggeren, blijven deze dus op diepte en geschikt voor gebruik (water aan- en afvoer, scheepvaart). Vervuilde bagger wordt afgevoerd. Schone bagger mag op het aangrenzende perceel worden verspreid. Waternet onderzoekt altijd de kwaliteit van de bagger zodat bekend is of de bagger moet worden afgevoerd of kan worden verspreid op de kant.

Zie ook www.waternet.nl/baggeren

Wat betekent het voor u?

Uit het onderzoek is gebleken dat de bagger in de watergang bij uw perceel volgens de wettelijke normen op het aangrenzende land verspreid mag worden. Omdat uw perceel grenst aan deze primaire watergang bent u wettelijk verplicht om bagger en het maaisel hieruit op uw land te accepteren. Dit wordt ook wel ontvangstplicht genoemd en staat beschreven in artikel 5:23 lid 2 van de Waterwet.

Als de percelen, grenzend aan de vaarweg of sloot door u worden verhuurd, verpacht of in bruikleen zijn gegeven, verzoeken wij u om de huurder, pachter of gebruiker te informeren.

Locatie en Planning

In de bijgevoegde tekening staat aangegeven waar Waternet van plan is de bagger op uw perceel te zetten. Volgens de huidige planning zullen de werkzaamheden in de periode van **XXX** tot **XXX 2015** uitgevoerd worden. Waternet bespreekt met u vooraf de werkzaamheden en overige punten qua uitvoering.

Mocht u nog vragen hebben, neem dan contact op met **de heer XXX**, via telefoon: 020 608 **XX XX** of per e-mail XXX.XXX@waternet.nl

Wij vertrouwen erop u hiermee voldoende te hebben geïnformeerd.

Baggeren 2

Waternet heeft u eerder per brief op de hoogte gesteld van baggerwerkzaamheden grenzend aan uw perceel. De baggerwerkzaamheden worden uitgevoerd in opdracht van Waterschap Amstel, Gooi en Vecht.

Graag informeren wij u wat dit voor u betekent.

Vanaf [datum] start aannemer [naam] met het baggeren van de primaire watergangen in de polder. De werkzaamheden zullen volgens huidige planning op [datum] zijn afgerond. De bagger zal op uw perceel worden gezet, zoals aangegeven in onze eerste brief.

Tijdens de werkzaamheden ziet een opzichter van Waternet erop toe dat de aannemer netjes te werk gaat en dat de gemaakte afspraken worden nageleefd. Voordat de aannemer op uw perceel komt om te baggeren, komt de opzichter van Waternet bij u langs om de exacte planning met u door te nemen zodat u hier rekening mee kunt houden.

Vanaf 1 juli 2013 is de Regeling verwerking verspreidbare bagger AGV (RVVB) van kracht. De RVVB houdt in dat perceeleigenaren die baggerspecie ontvangen, recht kunnen hebben op financiële compensatie. De hoogte van de compensatie wordt bepaald door de vierkante meters gebaggerde watergang te vermenigvuldigen met €0,25.

De wijze van vaststelling en verdere uitleg over de RVVB is te vinden op:
www.agv.nl/regels/schade-en-subsidieregelingen

In uw geval is het aantal vierkante meters water grenzend aan uw perceel te weinig om tot het drempelbedrag van de RVVB te komen. U heeft hierdoor geen recht op financiële compensatie volgens de RVVB.

Als u het niet eens bent met dit besluit, kunt u op grond van de Algemene Wet Bestuursrecht gedurende een periode van zes weken vanaf de dag na bekendmaking tegen dit besluit een bezwaarschrift indienen.

Het bezwaarschrift moet worden gericht aan Waternet, afdeling Juridische zaken, Postbus 94370, 1090 GJ Amsterdam.

Mocht u nog vragen hebben, neem dan contact op met de heer [naam contactpersoon], via telefoon 020 608 XX XX of per e-mail [e-mailadres]

Wij vertrouwen erop u hiermee voldoende te hebben geïnformeerd.

Baggeren 3

Waternet heeft u eerder per brief op de hoogte gesteld van baggerwerkzaamheden grenzend aan uw perceel. De baggerwerkzaamheden worden uitgevoerd in opdracht van Waterschap Amstel, Gooi en Vecht. Graag informeren wij u wat dit voor u betekent.

Vanaf [datum] start aannemer [naam] met het baggeren van de primaire watergangen in de polder [polder naam]. De bagger zal op uw perceel worden gezet, zoals aangegeven in onze eerste brief. Tijdens de werkzaamheden ziet een opzichter van Waternet erop toe dat de aannemer netjes te werk gaat en dat de gemaakte afspraken worden nageleefd. Voordat de aannemer op uw perceel komt om te baggeren, komt de opzichter van Waternet bij u langs om de exacte planning met u door te nemen zodat u hier rekening mee kunt houden.

Vanaf 1 juli 2013 is de Regeling verwerking verspreidbare bagger AGV (RVVB) van kracht. De RVVB houdt in dat perceeleigenaren die baggerspecie ontvangen, recht kunnen hebben op financiële compensatie. De hoogte van de compensatie wordt bepaald door de vierkante meters gebaggerde watergang te vermenigvuldigen met €0,25. De wijze van vaststelling en verdere uitleg over de RVVB is te vinden op: www.agv.nl/regels/schade-en-subsidieregelingen

Indien u volgens Europese regelgeving als onderneming beschouwd wordt, moeten wij rekening houden met de regels omtrent staatssteun. Om de financiële bijdrage te mogen ontvangen moet u aantonen dat u gebruik kunt maken van één van de Europese vrijstellingen. Doorgaans is de zogenaamde De-Minimis vrijstelling van toepassing en kunt u een De-Minimis verklaring invullen, ondertekenen en aan Waternet verzenden. Voor meer informatie verwijzen we u naar de website van Europa Decentraal

<http://www.europadecentraal.nl/onderwerpen/staatssteun/de-minimis/voorwaarden-de-minimis/>

Waternet verzoekt u bijgevoegd antwoordformulier volledig in te vullen, te ondertekenen en samen met de De-Minimisverklaring binnen drie weken te retourneren via bijgevoegde antwoordenvolop. U kunt het antwoordformulier en de De-Minimisverklaring ook scannen en per mail sturen naar rvvb@waternet.nl.

Indien uit de door u ingevulde De-Minimisverklaring blijkt dat er geen beletselen zijn om u de vergoeding uit te keren wordt de vergoeding aan u uitgekeerd nadat de baggerwerkzaamheden zijn afgerond.

In uw geval is de vergoeding vastgesteld op € XXX

Als u het niet eens bent met dit besluit, kunt u op grond van de Algemene Wet Bestuursrecht gedurende een periode van zes weken vanaf de dag na bekendmaking tegen dit besluit een bezwaarschrift indienen.

Het bezwaarschrift moet worden gericht aan Waternet, afdeling Juridische zaken, Postbus 94370, 1090 GJ Amsterdam.

Mocht u nog vragen hebben, neem dan contact op met de heer XXX, via telefoon: 020 608 XX XX of per e-mail XXX.XXX@waternet.nl

Wij vertrouwen erop u hiermee voldoende te hebben geïnformeerd.

Baggeren 4

Waternet informeert u graag nader over de baggerwerkzaamheden in de Keizersgracht betreffende het stuk tussen de Brouwersgracht en de brug Herenstraat waar ook u woonboot/ark of schip ligt. Zoals eerder aangegeven gaan wij ook bij u baggeren. Waternet voert de werkzaamheden uit in opdracht van Waterschap Amstel, Gooi en Vecht en de gemeente Amsterdam.

Wat betekent dit voor u?

Voordat Waternet kan baggeren, moet u uw woonboot/-ark of schip 1 dag verplaatsen. Waternet kan u helpen als u hier behoefte aan heeft.

Als u een drijvend terras of een boot langsrij heeft liggen, dan is het noodzakelijk dat u deze gedurende het baggeren van het hele rak/vaargeul tijdelijk verwijdert.

Wat doet Waternet?

Per woonboot/-arkbewoner worden afspraken gemaakt over het verplaatsen van uw boot/ark. Waternet kan eventueel voor u de nutsaansluitingen (gas, water, elektriciteit e.d.) met de wal voor u ontkoppelen en uw schip verplaatsen. Wanneer het baggeren is afgerond zorgt Waternet er voor dat uw boot weer wordt aangekoppeld aan de wal. Gedurende deze actie kunt u eventueel in overleg met de uitvoerder, aan boord blijven.

Hoe gaat het in de praktijk?

Waternet baggert vanaf het water met een baggerboot. Waternet baggert zoveel mogelijk op volgorde van ligplaats om te voorkomen dat de bagger van de plek ernaast weer toestroomt.

Baggeren onder uw woonboot/schip

Voordat wij baggeren zal uw woonboot/ark in overleg met ons een dag opzij moeten liggen. Wij vragen u op de desbetreffende dag om 7.30 uur uw woonboot/ark tijdelijk te verlaten. Wij adviseren u, alle koppelingen en draaiende aanmeervoorzieningen zo **voor te bereiden** dat het afkoppelen soepel kan verlopen.

Direct na het baggeren van de ligplaats kunnen de woonboten/arken weer teruggelegd worden en de aansluitingen met de wal weer hersteld worden.

Wanneer baggeren?

In week 10 gaan we starten met de baggerwerkzaamheden in het rak waar uw woonboot/ark ligt. Graag maken we met u een afspraak voor het baggeren van u ligplaats. Daarom vragen we u contact op te nemen met de opzichter ter plaatse dhr. Marco Koopmans te bereiken op werkdagen tussen 12:00 – 13:00 en/of 19:00 – 20:00 uur op telefoonnummer: 06-52534359.

Of u NAW-gegevens achterlaten via sleepdienstenbaggeren@waternet.nl

De opzichter ter plaatse komt vooraf bij u langs om de situatie ter plekke te bekijken zodat alles zo soepel mogelijk verloopt op de dag dat er onder uw woonboot wordt gebaggerd en maakt met u daarover concrete afspraken.

Voordelen

Baggeren onder uw woonboot/-ark, biedt voor u voordelen. Het beperkt namelijk het risico van bodemschade aan het onderwaterschip omdat bij het baggeren ook grove objecten uit het water worden verwijderd, zoals puin en fietsen. Bovendien voorkomt baggeren dat uw woonboot/ark bij lage waterstanden scheef komt te liggen, wat de constructie van uw woonboot/ark niet ten goede komt.

Meer informatie

Wilt u meer weten over onze baggerwerkzaamheden? Op www.waternet.nl/projecten baggeren leest u meer hierover.

Baggeren 5

De baggerwerkzaamheden bij u in de polder zijn afgerond, het watersysteem is weer op orde gebracht. Graag willen wij u bedanken voor uw begrip en medewerking.

Als u nog vragen of opmerkingen heeft omtrent het baggerwerk dan kunt u contact opnemen met (naam werkvoorbereider) op het telefoonnummer 020-608xxxx of emailadres XXXXXX@waternet.nl.

Wij vertrouwen erop u hiermee voldoende te hebben geïnformeerd.

Baggeren 6

De baggerwerkzaamheden bij u in de polder zijn afgerond, het watersysteem is weer op orde gebracht. Graag willen wij u bedanken voor uw begrip en medewerking.

Naar aanleiding van de brief van datum brief hebben wij van u nog geen gegevens ontvangen om de vergoeding uit de Regeling Verwerking Verspreidbare Bagger (RVVB) aan u uit te betalen. Volgens de regeling heeft u recht op €XXX voor de ontvangst van baggerspecie op uw perceel. U kunt uw gegevens (ingevulde antwoordkaart met bankgegevens en eventueel benodigde De-Minimisverklaring) alsnog opsturen per post met de antwoordkaart of via www.waternet.nl/baggeren. De gegevens kunt u tot 2 weken na de verzenddatum van deze brief doorgeven. Indien deze termijn is verstreken vervalt uw aanspraak op de vergoeding.

Middels deze brief melden wij u dat het baggerwerk formeel afgerond is.

Als u nog vragen of opmerkingen heeft omtrent het baggerwerk dan kunt u contact opnemen met [naam directievoerder] op het

telefoonnummer 020-608xxxx emailadres xxx@waternet.nl.

Wij vertrouwen erop u hiermee voldoende te hebben geïnformeerd.

Baggeren 7

De baggerwerkzaamheden bij u in de polder zijn afgerond, het watersysteem is weer op orde gebracht. Graag willen wij u bedanken voor uw begrip en medewerking.

In de vorige brief bent u op de hoogte gesteld van de vergoeding die wij zullen uitkeren omdat u verspreidbare baggerspecie op uw land heeft ontvangen. Middels de antwoordkaart of via de mail heeft u de volgende gegevens doorgegeven:

Naam: XXX

Rekeningnr: XXX

Indien van toepassing ondertekende De-Minimisverklaring: ja

De vergoeding van €XXX zal binnen 4 weken naar u overgemaakt worden.

Middels deze brief is het baggerwerk formeel afgerond. Als u nog vragen of opmerkingen heeft omtrent het baggerwerk dan kunt u contact opnemen met (naam werkvoorbereider) op het telefoonnummer 020-608xxxx of emailadres XXXXXX@waternet.nl.

Wij vertrouwen erop u hiermee voldoende te hebben geïnformeerd.

Baggeren 8

Geachte mevrouw/heer,

Hierbij bevestig ik u, dat Waternet ter plaatse van uw woonark/boot baggerwerkzaamheden zal uitvoeren.

Om de geplande werkzaamheden soepel en zonder problemen te laten verlopen, dient uw woonark/boot te worden verslept. Op grond van artikel 11, lid 9 van de

Integrale Keur van het Hoogheemraadschap Amstel, Gooi en Vecht, bent u verplicht om op de eerste aanschrijving van het dagelijks bestuur van het Hoogheemraadschap uw woonark/boot te verplaatsen, indien dat noodzakelijk is voor, onder andere, baggerwerkzaamheden.

Indien dat voor u problematisch is kan Waternet, namens het Hoogheemraadschap, helpen uw woonark/boot te verslepen en daarbij zorg dragen voor het ontkoppelen en het later weer aansluiten van de verbindingen met de wal. Voor het aan- en afkoppelen van u woonark/boot huurt Waternet een gespecialiseerd bedrijf in.

Omdat de situatie omtrent uw ligplaats afwijkt is uw contract aangepast en met u besproken

Wij verzoeken u deze overeenkomst te ondertekenen en één exemplaar te retourneren op de dag van de baggerwerkzaamheden aan één van onze medewerkers. Het andere exemplaar kunt u behouden.

Wij hopen u hiermee voldoende te hebben geïnformeerd.

Baggeren 9

Geachte mevrouw/heer,

Hierbij bevestig ik u, dat Waternet ter plaatse van uw woonark/boot baggerwerkzaamheden zal uitvoeren.

Om de geplande werkzaamheden soepel en zonder problemen te laten verlopen, dient uw woonark/boot te worden verslept. Op grond van artikel 11, lid 9 van de

Integrale Keur van het Hoogheemraadschap Amstel, Gooi en Vecht, bent u verplicht om op de eerste aanschrijving van het dagelijks bestuur van het Hoogheemraadschap uw woonark/boot te verplaatsen, indien dat noodzakelijk is voor, onder andere, baggerwerkzaamheden.

Indien dat voor u problematisch is kan Waternet, namens het Hoogheemraadschap, helpen uw woonark/boot te verslepen en daarbij zorg dragen voor het ontkoppelen en het later weer aansluiten van de verbindingen met de wal. Voor het aan- en afkoppelen van u woonark/boot huurt Waternet een gespecialiseerd bedrijf in.

Wij verzoeken u deze overeenkomst te ondertekenen en één exemplaar te retourneren op de dag van de baggerwerkzaamheden aan één van onze medewerkers. Het andere exemplaar kunt u behouden.

Wij hopen u hiermee voldoende te hebben geïnformeerd.

Baggeren 10

Hierbij bevestig ik u, dat Waternet ter plaatse van uw woonark/boot baggerwerkzaamheden zal uitvoeren op Deze afspraak is met wederzijds overeenstemming afgesproken.

Om de geplande werkzaamheden soepel en zonder problemen te laten verlopen, dient uw woonark/boot te worden versleept. Op grond van artikel 11, lid 9 van de

Integrale Keur van het Hoogheemraadschap Amstel, Gooi en Vecht, bent u verplicht om op de eerste aanschrijving van het dagelijks bestuur van het Hoogheemraadschap uw woonark/boot te verplaatsen, indien dat noodzakelijk is voor, onder andere, baggerwerkzaamheden.

Waternet assisteert, namens het Hoogheemraadschap, uw woonark/boot te verslepen en daarbij zorg dragen voor het ontkoppelen en het later weer aansluiten van de verbindingen met de wal. Voor het aan- en afkoppelen van u woonark/boot huurt Waternet een gespecialiseerd bedrijf in.

Wanneer u de afspraak wil ontbinden zitten hier kosten aan verbonden. Dit zijn de kosten van de externe inhuur van de aannemer die wij inhuren na het vastleggen van de datum van het baggeren van uw ligplaats. Dit geldt zodra de afspraak wederzijds is gemaakt. Uitgesloten van bijzondere omstandigheden.

Wij hopen u hiermee voldoende te hebben geïnformeerd.

Baggeren 11

Geachte mevrouw/heer,

Diverse malen hebben wij geprobeerd met u een afspraak te maken voor het baggeren van u ligplaats in de Keizersgracht. Tot op heden is dit echter nog niet gelukt.

U heeft nog de mogelijkheid om gebruik te maken van onze diensten tot en met 22 april a.s.

Indien u nog gebruik wil maken van onze diensten, verzoeken wij u voor vrijdag 10 april 15:00 uur contact op te nemen met onze assistent opzichter ter plaatsen dhr. M. Koopmans. Bereikbaar op nummer: 06-52534359.

Baggeren 12

Waternet informeert u graag over de baggerwerkzaamheden in het noordelijk gedeelte van het Westerdok die in de eerste helft van 2015 plaatsvinden. Deze baggerwerkzaamheden zijn nodig om de diepte van het water te garanderen. Waternet

voert de werkzaamheden uit in opdracht van waterschap Amstel, Gooi en Vecht en de gemeente Amsterdam.

Verplaatsen van woonboot/ark/schip

Uw woonboot/ark of schip zal verplaatst moeten worden om het baggeren onder uw schip mogelijk te maken. Waternet beseft dat dit voor u overlast met zich meebrengt en wil u dan ook zo goed mogelijk informeren om dit tot een minimum te beperken.

Wat betekent dit voor u?

U bent zelf verantwoordelijk voor het tijdig verplaatsen van uw boot conform de Keur van het Waterschap Amstel, Gooi en Vecht. Als dit een probleem voor u is, dan kan Waternet in de meeste gevallen helpen bij het verplaatsen en bij het ontkoppelen en weer aansluiten van verbindingen met de wal. Waternet huurt hier een gespecialiseerd bedrijf voor in. We gaan ervan uit dat dit zonder problemen gebeurt. Als er toch schade aan uw boot ontstaat dan is dit voor rekening van de eigenaar.

Bootjes en drijvende terrassen rondom uw boot moeten ook worden verwijderd.

In principe worden de baggerwerkzaamheden op één dag afgerond en ligt uw schip aan het eind van de dag weer op zijn plek.

Wat levert het op?

Het baggeren van het water onder uw woonboot/ark beperkt het risico van schade aan de onderkant van uw schip. Bij het baggeren worden namelijk ook grove objecten uit het water verwijderd, zoals puin, fietsen e.d. Bovendien voorkomt het dat uw woonboot/ark of schip bij lage waterstanden scheef komt te liggen.

Wanneer baggeren?

Als eerste zal de vaargeul worden gebaggerd. Daarna wordt er onder de woonboten/arken en schepen gebaggerd. We doen dit zoveel mogelijk op volgorde van naast elkaar liggende schepen om te voorkomen dat bagger weer toestroomt.

U krijgt een maand voor aanvang van de baggerwerkzaamheden een brief met nadere informatie waarin o.a. de exacte datum staat aangegeven en waarmee Waternet u kan helpen.

Meer informatie?

Wilt u meer informatie, dan kunt u voor algemene vragen contact opnemen met mevrouw J. Doorson, tel: 020-6083462 of per e-mail: jose.doorson@waternet.nl
Heeft u een specifieke vraag over het verplaatsen van uw woonboot, dan kunt u contact opnemen met mevrouw K. Marrees, tel: 020-6087977 of per e-mail: karin.marrees@waternet.nl

Wij hopen u in deze fase voldoende te hebben geïnformeerd.

AGV1

Geachte mevrouw/heer,

Op [...datum...] organiseert Waterschap Amstel, Gooi en Vecht een bewonersavond. Op deze avond bespreken we het nieuwe ontwerp-watergebiedsplan voor [...polderaam...].

Als bewoner bent u van harte welkom. Wij ontvangen u graag van [...tijd...] tot [...tijd...] op/in/aan [...adres...].

Watermaatregelen in ontwerp-plan

Het bestuur van het Waterschaps heeft in het nieuwe ontwerp-watergebiedsplan maatregelen voor uw polder vastgelegd. Deze maatregelen zijn nodig voor het juiste waterpeil, een goede waterkwaliteit en een goede waterhuishouding. Het plan houdt rekening met de verschillende functies van het gebied en de belangen van de omgeving en de bewoners. Deze belangen zijn tijdens eerdere bewonersavonden naar voren zijn gebracht. [optioneel: en/of keukentafelgesprekken e.d.].

Derde bewonersavond

Tijdens de bewonersavond komen de inhoud van het ontwerp-watergebiedsplan en de inspraakmogelijkheden aan bod. Als verantwoordelijk bestuurder van het waterschap licht ik graag toe waarom bepaalde keuzes zijn gemaakt. Medewerkers van Waternet beantwoorden daarnaast vragen over de watersituatie in de polder.

Wij hopen u op [...datum...] te ontmoeten.

Met vriendelijke groet,

[naam verantwoordelijk bestuurder]

AGV2

Geachte [...mevrouw/heer...] [...achternaam...],

Op [...datum...] hebben wij uw reactie op het ontwerp-watergebiedsplan voor [...gebiedsnaam...] ontvangen. Wij danken u voor uw inbreng. Uw reactie is **formeel bekend** als 'zienswijze'. Uw zienswijze kan leiden tot een aanpassing in het ontwerp – watergebiedsplan. Wij sturen U een inhoudelijke reactie zodra het Algemeen Bestuur van het Hoogheemraadschap Amstel, Gooi en Vecht het watergebiedsplan heeft vastgesteld. Dit kan [...enkele maanden?...] duren.

Meer over inspraakprocedure

Wilt u meer weten over de inspraakprocedure? Kijk dan op www.agv.nl/plannen/inspraak/.

AGV3

Geachte mevrouw/heer, [**achternaam**]

Op [...datum...] heeft het Algemeen Bestuur van Waterschap Amstel, Gooi en Vecht het watergebiedsplan voor [...gebiedsnaam...] definitief vastgesteld. U hebt een zienswijze op

het plan ingediend. U zienswijze heeft wel/niet geleid tot een aanpassing van het plan. Hieronder vindt u een korte toelichting op onze beslissing.

Inhoud zienswijze

Beoordeling

Het Algemeen Bestuur van Waterschap Amstel, Gooi en Vecht hoopt uw zienswijze hiermee voldoende te hebben beantwoord. Wij bedanken u voor alle tijd en energie die u in dit plan hebt gestoken, o.a. door actief met ons mee te denken tijdens de informatieavonden. Hebt u nog vragen? Neem dan contact op met [contactpersoon] via telefoonnummer [rechtstreeks nummer] of via xxxx@waternet.nl.

WN1

Waternet voert in opdracht van Waterschap Amstel, Gooi en Vecht elke tien jaar inspecties in de polders uit. We controleren of de hoogte van het (grond)water nog juist is. En we controleren of de waterkwaliteit van het water nog goed genoeg is. Daarmee zorgen wij voor genoeg en schoon water in de polders.

Inspecties in uw polder

Medewerkers van Waternet voeren meetwerkzaamheden uit bij [...plaats/kunstwerk/watergang...] in de [...xxx...] polder

Deze polder ligt tussen [...xxx...] en [...xxx...] + verdere locatiebeschrijving]. Waternet wil tussen [...datum...] en [...xxx...] ook uw perceelmetingen uitvoeren. Een landmeter van Waternet neemt vóór de werkzaamheden contact met u op. Soms lukt dit niet. Wij vragen hiervoor uw begrip.

Wat merkt u van de werkzaamheden?

Medewerkers van [...adviesbureau...] meten de hoogte van het grondwater en de kwaliteit van het water in de polder. Ook voeren zij landmetingen uit. Er wordt niet gegraven. Daarom verwachten we niet dat uw terrein beschadigd wordt. Als dit wel gebeurt, dan vergoedt Waternet dit.

Wat doet Waternet met de resultaten?

De uitkomsten van dit onderzoek gebruiken we in een computermodel. Met dit model analyseren wij de watersituatie in de polder. Daarmee krijgen we een beeld van de kwaliteit van het water. En van mogelijke overlast en knelpunten in de afvoer van het water. Het bestuur van Waterschap Amstel, Gooi en Vecht besluit daarna of er maatregelen nodig zijn.

Vragen?

Hebt u nog vragen over de werkzaamheden? Dan kunt u contact met mij opnemen via telefoonnummer [rechtstreeks nummer] of via e-mail@waternet.nl.

Met opmerkingen [D1]: In de vorige versie stond 'in alle redelijkheid' met de opmerking 'wat is redelijk?' Ik vind eigenlijk dat we het helemaal niet over mogelijke schade moeten hebben, als we niet met zekerheid kunnen zeggen of we het gaan vergoeden.

WN2

Geachte mevrouw/heer,

Op [...dag, datum en maand...] organiseert Waternet een bewonersavond over het water in uw omgeving.. De bewonersavond vindt plaats van [...starttijd...] tot [...eindtijd...] uur in [...locatie, met naam, adres en plaats...]. U bent van harte welkom.

Waarom doen we dit?

Het is belangrijk dat het water in uw omgeving schoon is. Ook moet er voldoende water in de sloten staan zodat het water goed kan doorstromen. Waternet maakt elke tien jaar een watergebiedsplan. Hierin staan alle maatregelen die zorgen voor een juiste waterstand en een goede waterhuishouding. Ook staan in het plan maatregelen om de ecologie en de kwaliteit van het water te verbeteren. Zo zorgen we ervoor dat bewoners en bedrijven voldoende schoon water in hun omgeving hebben.

Informatie over de watersituatie

Tijdens de bewonersavond laten we zien hoe het opstellen van een watergebiedsplan in zijn werk gaat. Met bewoners bespreken we kansen en knelpunten over het watersysteem. Samen gaan we op zoek naar de beste oplossingen. Ook willen we onze gegevens en analyses vergelijken met uw kennis en ervaring uit de praktijk.

Ik hoop u te ontmoeten op [...dag, datum...].

Met vriendelijke groet,

WN3

Geachte mevrouw/heer,

Op [...dag, datum en maand...] organiseert Waternet een bewonersavond over het water in uw omgeving.. De bewonersavond vindt plaats van [...starttijd...] tot [...eindtijd...] uur in [...locatie, met naam, adres en plaats...]. U bent van harte welkom.

Waarom doen we dit?

Het is belangrijk dat het water in uw omgeving schoon is. Ook moet er voldoende water in de sloten staan zodat het water goed kan doorstromen. Waternet maakt elke tien jaar een watergebiedsplan. Hierin staan alle maatregelen die zorgen voor een juiste waterstand en een goede waterhuishouding. Ook staan in het plan maatregelen om de ecologie en de kwaliteit van het water te verbeteren. Zo zorgen we ervoor dat bewoners en bedrijven voldoende schoon water in hun omgeving hebben.

Informatie over de watersituatie

Tijdens de bewonersavond laten we zien hoe het opstellen van een watergebiedsplan in zijn werk gaat. Met bewoners bespreken we kansen en knelpunten over het watersysteem. Samen gaan we op zoek naar de beste oplossingen. Ook willen we onze gegevens en analyses vergelijken met uw kennis en ervaring uit de praktijk.

Ik hoop u te ontmoeten op [...dag, datum...].

WN4

Geachte mevrouw/heer,

Op [...dag, datum en maand...] organiseert Waternet een bewonersavond over het water in uw omgeving.. De bewonersavond vindt plaats van [...starttijd...] tot [...eindtijd...] uur in [...locatie, met naam, adres en plaats...]. U bent van harte welkom.

Waarom doen we dit?

Het is belangrijk dat het water in uw omgeving schoon is. Ook moet er voldoende water in de sloten staan zodat het water goed kan doorstromen. Waternet maakt elke tien jaar een watergebiedsplan. Hierin staan alle maatregelen die zorgen voor een juiste waterstand en een goede waterhuishouding. Ook staan in het plan maatregelen om de ecologie en de kwaliteit van het water te verbeteren. Zo zorgen we ervoor dat bewoners en bedrijven voldoende schoon water in hun omgeving hebben.

Informatie over de watersituatie

Tijdens de bewonersavond laten we zien hoe het opstellen van een watergebiedsplan in zijn werk gaat. Met bewoners bespreken we kansen en knelpunten over het watersysteem. Samen gaan we op zoek naar de beste oplossingen. Ook willen we onze gegevens en analyses vergelijken met uw kennis en ervaring uit de praktijk.

Ik hoop u te ontmoeten op [...dag, datum...].

Met vriendelijke groet,

WN5

Op [...datum...] start Waternet met het uitvoeren van maatregelen om de waterhuishouding in [...gebiedsnaam...] op orde te brengen. De werkzaamheden [...plaatsaanduiding...] duren tot [...tijdsaanduiding...].

[body]

Eens in de tien tot vijftien jaar voert Waternet zogenaamde inrichtingsmaatregelen uit. Met deze maatregelen zorgen we voor het juiste waterpeil en brengen we de waterhuishouding op orde. Ook verbeteren we de waterkwaliteit. In [...gebiedsnaam...] werkt Waternet aan [...werkzaamheden. Zoals het vervangen van gemalen en het plaatsen van stuwen. Of het verdiepen of verbreden van watergangen en het inrichten van hoogwatervoorzieningen...]. Dit kan voor enige overlast zorgen.[eventueel verder toelichten]. Wij vragen hiervoor uw begrip.

[kop]

Meer weten?

Lees verder op www.waternet.nl/watergebiedsplan

[facebook /twitter toevoegen]

Start werkzaamheden.

Op datum start Waternet met het uitvoeren van maatregelen om de waterhuishouding in op orde te brengen. De werkzaamheden duren tot

Eens in de tien tot vijftien jaar voert Waternet zogenaamde inrichtingsmaatregelen uit. Met deze maatregelen zorgen we voor het juiste waterpeil en brengen we de waterhuishouding op orde. Ook verbeteren we de waterkwaliteit. In werkt Waternet aan Zoals het vervangen van gemalen en het plaatsen van stuwen. Of het verdiepen of verbreden van watergangen en het inrichten van hoogwatervoorzieningen. Dit kan voor enige overlast zorgen. Wij vragen hiervoor uw begrip.

Afsprakenbrief WGP

In deze brief wordt omschreven welke werkzaamheden Waternet op uw percelen zal uitvoeren in het kader van het verbreden van de bestaande hoofdwatergang en wordt er met u afgesproken hoe Waternet met de vrijkomende grond van de te verbreden hoofdwatergang op uw perceel zal omgaan.

In opdracht van Waternet, de uitvoerende organisatie van het waterschap Amstel, Gooi en Vecht, heeft <vul naam(en) in> het plan toegelicht en afspraken gemaakt op welke wijze de werkzaamheden uitgevoerd gaan worden.

Perceel

Deze afsprakenbrief gaat over het volgende percelen:

<vul omschrijving in>, kadastraal bekend als <vul kadastraal nummer in>

Voor zover er sprake is van derden die gebruik maken van de percelen weiland zoals huurders of pachters verklaart ondergetekende dat dit geen belemmering vormt voor de uitvoering van de werkzaamheden.

Indien u het perceel wilt verkopen c.q. een andere gebruiker / pachter wenst bent u verplicht om de koper c.q. de gebruiker / pachter voorafgaand aan de koop of verpachting te informeren over onderstaande afspraken. U dient aan ons zijn/haar gegevens door te geven.

Ontwerp

Op bijgaande tekening <vul datum/kenmerk in> is het ontwerp van de <vul werkzaamheden in>

Deze tekening maakt onlosmakelijk onderdeel uit van deze overeenkomst.

In <datum> is het watergebiedsplan voor <naam watergebiedsplan> vast gesteld. Bij het vaststellen van het watergebiedsplan zijn er in de polder <poldernaam> maatregelen benoemd om het vastgestelde peil te kunnen gaan instellen.

De maatregelen bestaan uit <omschrijf maatregelen>.

Plaatselijke situatie:

<beschrijf wat besproken is en welke maatregelen uitgevoerd gaan worden>

Verbreiding bestaande hoofdwatgang

Zoals aangegeven in het vastgestelde Watergebiedsplan voor de polder <vul in>, in maatregel <vul in>, is bepaald dat de hoofdwatgang verbreed moet worden naar <vul in> meter breed op de waterlijn. Zoals op de tekening is aangegeven is een oppervlakte benodigd van ca. <vul in> m². Op basis van het taxatie rapport blijkt dat de waarde vermindering van weiland naar water gewaardeerd is op € <vul in>/m². Het eigendom van het perceel blijft bij u berusten zoals thans ook het geval is met de huidige hoofdwatgang.

Tijdens de uitvoering zal in gezamenlijkheid het exacte oppervlakte bepaald worden. Voor het verwerken van de vrijkomende grond, uit de te verbreden hoofdwatgang, zal Waternet u een vergoeding betalen van € 2,50/m³.

De bepaling van de hoeveelheid vrijkomende grond gebeurt op basis van het theoretisch profiel van de ontgraving.

De grond zal op een rug langs de watgang gedeponeerd worden, waarna u de grond ter plaatse kunt verwerken .

Dammen:

Vanwege de voorgenomen verbreding van de bestaande hoofdwatgang ter hoogte van de landbouwdammen zullen de dammen verlegd gaan worden Tijdens de uitvoering zal overleg plaats vinden wat de nieuwe locatie van de dammen moet gaan worden. De dammen zullen een rijbreedte krijgen van ca. 5,0 meter incl. dampalen, lariks palenrij en eiken gordingen met trekstangen als opsluiting. E.e.a. zal nog nader uitgewerkt worden en ter informatie toegezonden worden.

Verwijderen vervallen objecten:

De <omschrijving> zal verwijderd worden. De vrijkomende materialen zullen afgevoerd worden naar een erkende verwerker. Indien u nog prijs stelt op deze vrijkomende materialen dient u dit aan te geven tijdens de uitvoering c.q. in het kennismakingsgesprek met de opzichter van het werk

Compensatie

De werkzaamheden leiden tot een verminderd gebruik van het weiland t.g.v. het verbreden van de bestaande hoofdwatgang, weiland wordt immers polderwater.

Omdat de gebruiksmogelijkheden van het perceel worden verminderd, biedt Waternet u een indicatieve, éénmalige financiële compensatie aan (alle oppervlakten en bedragen circa):

- a. Perceel weiland langs de bestaande hoofdwatgang zoals op tekening <vul in> tot uitdrukking komt.
Oppervlakte ca. <vul in> m² á € 5,50 = € ??,-
- b. Vanwege het verwerken van de vrijkomende grond ontvangt u een vergoeding van € 2,50/m³. Volgens het theoretische profiel komt er <vul in> m³ grond vrij = € ??,-

De genoemde compensatie bedragen zijn gebaseerd op het taxatierapport van <vul taxateurnaam in>.

Derhalve bedraagt de indicatie voor vergoeding voor het verminderende gebruik ca. € ??,- exclusief de vergoeding voor het verwerken van de vrijkomende grond en eventuele gewasschade op basis van de Gasunienormen.

Na het uitvoeren van de grondwerkzaamheden wordt de precieze oppervlakte hiermee de hoogte van de compensatie in samenspraak met belanghebbende nader bepaald.

Tijdelijke gewasschade

Indien de werkzaamheden leiden tot tijdelijke vermindering van de grasopbrengst, dan zal Waternet dit compenseren volgens de normbedragen voor gewasschade aan weide-, gras- en hooiland van de LTO en Gasunie.

Voor 2012 geldt als uitgangspunt een vergoeding van € 0,25 per vierkante meter.

De definitieve vergoeding zal na de werkzaamheden worden vastgesteld. Bijgevoegd een kopie van de geldende regeling van de Gasunie en LTO Nederland.

Uitvoeringsperiode

De planning van de uitvoering voor het verbreden van de hoofdwatgang met bijkomende werkzaamheden is op dit moment:

start uitvoering <vul in>, oplevering <vul in>.

Oplevering

Na realisatie van de <omschrijf uit te voeren werkzaamheden> worden de werkzaamheden op uw perceel aan u opgeleverd en wordt er met u doorgenomen of er conform de gemaakte afspraken is gehandeld. Eventuele gebreken worden genoteerd en waar mogelijk in overleg met u hersteld. De financiële compensatie wordt uitgekeerd nadat de oplevering heeft plaats gevonden.

Ondertekening

Door ondertekening van deze overeenkomst verleent **<naam eigenaar>** als eigenaar/gebruiker van de percelen, toestemming om de werkzaamheden, met inachtneming van de bovengenoemde punten, uit te laten voeren op de percelen kadastraal bekend als **<kadastrale nummer(s)>**.

Ik verzoek u om één exemplaar van deze overeenkomst naar mij te retourneren in bijgesloten enveloppe.

Voor akkoord:

Voor akkoord:

D.W. van der Veen

dhr. **<vul in>**

Projectleider

datum:

datum:

telefoonnummer overdag:

Met vriendelijke groet,

F.P. Licht

technisch projectmedewerker

Bijlage(n)

- tekening W37-38-6a
- foto's
- regeling gewasschade Gasunie/LTO
- extra exemplaar van deze overeenkomst om te retourneren
- retourenveloppe

Dijken 1

Geachte mevrouw/heer,

Om de veiligheid van alle dijken te toetsen, meten we de dijken op en verzamelen we gegevens over de bodem en het grondwater. In deze brief vertellen we u waarom dit onderzoek belangrijk is en wat u ervan merkt.

Dat we veilig kunnen leven onder zeeniveau is een belangrijke verantwoordelijkheid van waterschap Amstel, Gooi en Vecht.

Om droge voeten te houden, moeten we blijven investeren in onze dijken. Om zeker te weten dat de dijken sterk en hoog genoeg zijn, bekijkt Waternet in opdracht van het waterschap, regelmatig of ze nog voldoen aan de veiligheidsnormen. Deze jaarlijkse

toetsing begint met een onderzoek naar de bodemgesteldheid en de grondwaterstand. Ook meten we de hoogte en breedte van alle dijken op. Tot slot inventariseren we op en naast de dijk alle objecten, waaronder bomen.

Ook op uw perceel willen we binnenkort enkele werkzaamheden uitvoeren, zoals grondboringen, landmetingen en het plaatsen van meetapparatuur in het grondwater. U ondervindt weinig overlast van de werkzaamheden. Op bijgaande kaart staat waar we wat gaan doen. Bedrijf [...] voert het onderzoek uit in onze opdracht. Na het plaatsen van de meetapparatuur komt een medewerker wekelijks langs om metingen te doen. Verspreid over een wat langere tijd, duren deze werkzaamheden alles bij elkaar een dag. Bedrijf [...] neemt contact met u op om een afspraak te maken.

Alle onderzoeksgegevens gebruiken we om te beoordelen of de dijk nog hoog en sterk genoeg is. Zodra de uitslag van de toetsing bekend is, ontvangt u van ons bericht. Heeft u vragen, dan kunt u contact opnemen met [.....].

Dijken 2

Geachte mevrouw/heer,

Om de veiligheid van alle dijken te toetsen, meten we ze op en verzamelen we gegevens over de dijk. Dit onderzoek hebben we [datum] gedaan bij de dijk in de omgeving van uw woning. In deze brief vertellen wij u over de uitslag van deze toetsing.

Toetsing dijken

Dat we veilig kunnen leven onder zeeniveau is een belangrijke verantwoordelijkheid van waterschap Amstel, Gooi en Vecht. Om droge voeten te houden, moeten we blijven investeren in onze dijken. Om zeker te weten dat de dijken sterk en hoog genoeg zijn, bekijkt Waternet in opdracht van het waterschap, regelmatig of ze nog voldoen aan de provinciale veiligheidsnormen. Deze jaarlijkse toetsing begint met een onderzoek naar de bodemgesteldheid en de grondwaterstand. Ook meten we de hoogte en breedte van alle dijken op. Tot slot inventariseren we op en naast de dijk alle objecten, waaronder bomen.

Veilige dijk

Uit de controle van de dijk bij uw woning blijkt dat deze voldoet aan de provinciale veiligheidsnorm en veilig is. Ophogen of versterken is niet nodig.

Heeft u vragen, dan kunt u contact opnemen met [.....] of via (naam)@waternet.nl

Dijken 3

Geachte mevrouw/heer,

Om de veiligheid van alle dijken te toetsen, meten we ze op en verzamelen we gegevens over de dijk. Dit onderzoek hebben we [datum] gedaan bij de dijk in de omgeving van uw woning. Het blijkt dat de dijk niet voldoet aan de veiligheidsnorm. Er is groot onderhoud nodig. In deze brief vertellen wij u wat deze uitkomst voor u betekent.

Toetsing dijken

Dat we veilig kunnen leven onder zeeniveau is een belangrijke verantwoordelijkheid van waterschap Amstel, Gooi en Vecht. Om droge voeten te houden, moeten we blijven investeren in onze dijken. Om zeker te weten dat de dijken sterk en hoog genoeg zijn, bekijkt Waternet in opdracht van het waterschap, regelmatig of ze nog voldoen aan de provinciale veiligheidsnormen. Deze jaarlijkse toetsing begint met een onderzoek naar de bodemgesteldheid en de grondwaterstand. Ook meten we de hoogte en breedte van alle dijken op. Tot slot inventariseren we op en naast de dijk alle objecten, waaronder bomen.

Onderhoud aan de dijk

De dijk in de omgeving van uw woning voldoet is niet veilig genoeg. Direct gevaar levert dat niet op. Uit voorzorg voert Waternet komend jaar groot onderhoud uit aan de dijk bij uw woning. Dit betekent dat we met extra grond de dijk plaatselijk ophogen of verstevigen. Het werk kan voor overlast zorgen. Zodra we met het onderhoud aan de dijk beginnen en weten wat dit voor overlast met zich meebrengt, brengen we u hiervan op de hoogte.

Heeft u vragen, dan kunt u contact opnemen met [.....] of via (naam)@waternet.nl.

Dijken 4

Geachte mevrouw/heer,

Om de veiligheid van alle dijken te toetsen, meten we ze op en verzamelen we gegevens over de dijk. Dit onderzoek hebben we [datum] gedaan bij de dijk in de omgeving van uw woning. Het blijkt dat de dijk niet voldoet aan de veiligheidsnorm. In de nabije toekomst is dijkverbetering nodig. In deze brief vertellen wij u wat deze uitkomst voor u betekent.

Toetsing dijken

Dat we veilig kunnen leven onder zeeniveau is een belangrijke verantwoordelijkheid van waterschap Amstel, Gooi en Vecht. Om droge voeten te houden, moeten we blijven investeren in onze dijken. Om zeker te weten dat de dijken sterk en hoog genoeg zijn, bekijkt Waternet in opdracht van het waterschap, regelmatig of ze nog voldoen aan de provinciale veiligheidsnormen. Deze jaarlijkse toetsing begint met een onderzoek naar de bodemgesteldheid en de grondwaterstand. Ook meten we de hoogte en breedte van alle dijken op. Tot slot inventariseren we op en naast de dijk alle objecten, waaronder bomen.

Dijkverbetering

Direct gevaar is er niet. Uit voorzorg gaat Waternet de dijk bij uw woning verbeteren. Dat kan door hem op te hogen of te verstevigen. Het proces om tot een definitief dijkverbeteringsplan te komen is een lang traject. We betrekken u en andere omwonenden bij het ontwerp van de dijkverbetering. Zo kunnen we een plan in detail uitwerken waarbij we zoveel mogelijk rekening houden met de wensen uit de omgeving. Het definitieve dijkverbeteringsplan kan dan door een aannemer worden uitgevoerd. We houden u op de hoogte over dit proces.

Heeft u eerder al vragen, dan kunt u contact opnemen met [.....] of via (naam)@waternet.nl

Dijken 5

Geachte mevrouw/heer,

Om de veiligheid van alle dijken te toetsen, meten we ze op en verzamelen we gegevens over de dijk. Dit onderzoek hebben we [datum] gedaan bij de dijk in de omgeving van uw woning. Het blijkt dat de dijk niet voldoet aan de veiligheidsnorm. In de nabije toekomst is dijkverbetering nodig. In deze brief vertellen wij u wat deze uitkomst voor u betekent.

Toetsing dijken

Dat we veilig kunnen leven onder zeeniveau is een belangrijke verantwoordelijkheid van waterschap Amstel, Gooi en Vecht. Om droge voeten te houden, moeten we blijven investeren in onze dijken. Om zeker te weten dat de dijken sterk en hoog genoeg zijn, bekijkt Waternet in opdracht van het waterschap, regelmatig of ze nog voldoen aan de provinciale veiligheidsnormen. Deze jaarlijkse toetsing begint met een onderzoek naar de bodemgesteldheid en de grondwaterstand. Ook meten we de hoogte en breedte van alle dijken op. Tot slot inventariseren we op en naast de dijk alle objecten, waaronder bomen.

Dijkverbetering

Direct gevaar is er niet. Uit voorzorg gaat Waternet de dijk bij uw woning verbeteren. Dat kan door hem op te hogen of te verstevigen. Het proces om tot een definitief dijkverbeteringsplan te komen is een lang traject. We betrekken u en andere omwonenden bij het ontwerp van de dijkverbetering. Zo kunnen we een plan in detail uitwerken waarbij we zoveel mogelijk rekening houden met de wensen uit de omgeving. Het definitieve dijkverbeteringsplan kan dan door een aannemer worden uitgevoerd. We houden u op de hoogte over dit proces.

Heeft u eerder al vragen, dan kunt u contact opnemen met [.....] of via (naam)@waternet.nl

Dijken 6

Waternet werkt in opdracht van Waterschap Amstel, Gooi en Vecht aan het dijkverbeteringsplan [....]. Ter voorbereiding op dit plan zijn er verschillende onderzoeken uitgevoerd. Binnenkort wordt er – onder andere op uw perceel – archeologisch onderzoek gedaan. In deze brief vertellen we u wat het onderzoek inhoudt en wat u ervan merkt.

Veiligheidsnormen

Dat we veilig kunnen leven onder zeeniveau, is een belangrijke verantwoordelijkheid van het waterschap. De dijken [DIJKTRAJECT] voldoen nu niet aan de veiligheidseisen om het water te keren. Er is geen acuut gevaar voor de veiligheid, maar de dijken moeten plaatselijk verbeterd worden om aan de gestelde eisen te voldoen. Zo zullen de dijken ook in de toekomst voldoende veiligheid bieden.

Wat gaat er gebeuren?

Uit archeologisch onderzoek is gebleken dat de grond van uw perceel van archeologische waarde is. Zo kunnen er voorwerpen in de grond liggen of de grondlagen kunnen archeologisch betekenis hebben. Het [BUREAU] voert het archeologisch onderzoek in [PERIODE]. Met een buis van circa 4 cm doorsnede nemen medewerkers van [BUREAU] een aantal monsters uit de bodem. Naar aanleiding van de resultaten van dit onderzoek volgt een advies voor eventueel vervolgonderzoek.

Wat merkt u er van?

Medewerkers van [BUREAU] moeten uw perceel betreden om de monsters te nemen. Zij gaan hierbij uiteraard zorgvuldig om met uw eigendommen. Voordat de medewerkers uw terrein betreden nemen ze contact met u op.

Contact

Heeft u naar aanleiding van deze brief nog vragen, dan kunt u contact opnemen met [.....] of via (naam)@waternet.nl. Voor informatie over de dijkverbetering en de planvorming kunt u ook kijken op de website van het waterschap: www.agv.nl/dijk.

Dijken 7

Geachte heer/mevrouw,

Waternet werkt in opdracht van Waterschap Amstel, Gooi en Vecht aan de voorbereiding van de dijkverbetering '[DIJKPROJECT]'. Binnenkort willen we gesprekken plannen met grondeigenaren **Via deze brief informeren wij u over het gesprekken Waternet binnenkort met de grondeigenaren langs de dijk voert.**

[dijkverbeteringsplan]

Voorlopig wordt er nog niet gewerkt op de dijk. Op dit moment legt het projectteam de laatste hand aan het [PLAN]. Hierin worden de beste oplossingsmogelijkheden en de afspraken met u verwerkt. Zo proberen we samen tot een goede aanpak te komen met zo min mogelijk overlast tot gevolg.

Het [dijkverbeteringsplan] wordt naar verwachting in [PERIODE] vastgesteld door het bestuur van het waterschap. U wordt dan uitgenodigd voor een informatieavond. Tijdens deze avond wordt het plan gepresenteerd en heeft u de gelegenheid om vragen te stellen. We informeren u dan ook over wanneer de werkzaamheden kunnen starten.

Bewonersgesprekken

Vanaf [DATUM] voert [OPZICHTER], opzichter van Waternet, gesprekken met grondeigenaren en/of bewoners bij wie we werkzaamheden gaan uitvoeren. Hij neemt persoonlijk contact op om een afspraak te maken.

Contactgegevens

We houden u graag via e-mail op de hoogte van de laatste ontwikkelingen over de dijkverbetering. Daarom vragen we u om uw e-mailadres aan ons door te geven via dijk@waternet.nl onder vermelding van uw naam en adres. Als u dit niet op prijs stelt hoeft u niets door te geven en houden we u per post op de hoogte.

Vragen

Heeft u naar aanleiding van deze brief nog vragen? Neem dan contact op met projectteam '[PROJECT]' via dijk@waternet.nl. Op onze website www.agv.nl/DIJK vindt u meer informatie over het project.

Ik hoop u hiermee voldoende geïnformeerd te hebben.

Dijken 8

Geachte heer/mevrouw,

In [tijdsperiode] start Waternet met de dijkverbetering [naam]. De effecten van de dijkverbetering op panden in de omgeving willen wij zo goed mogelijk controleren om eventuele schade in een zo vroeg mogelijk stadium te constateren. Via deze brief willen wij u toestemming vragen voor het uitvoeren van metingen aan uw pand.

Metingen aan uw pand

Bij dijkverbetering kan het voorkomen dat het pand minimaal verzakt of dat er kleine scheuren ontstaan in de gevel. Doorgaans valt het in de praktijk erg mee. Wij doen die metingen omdat we willen voorkomen dat er schade ontstaat terwijl we dit hadden kunnen voorkomen. De meting betekent voor u dat we een aantal meetboutjes in de gevel aanbrengen zodat we voor, tijdens en na de werkzaamheden eventuele verzakkingen kunnen meten. Als blijkt dat er meer verzakkingen optreden dan verwacht, kunnen wij in een vroeg stadium maatregelen nemen. In totaal worden aan [aantal] panden metingen verricht die samen een beeld geven van het hele gebied. Dat de metingen worden verricht is dus belangrijk voor u maar ook voor uw burens.

Gemiddeld brengen wij in een pand zes boutjes aan. Ze worden onder aan de gevel aangebracht op dertig tot vijftig centimeter boven het maaiveld. De meetboutjes blijven ook na de verbetering in uw pand omdat de mogelijke zakkingen ook na jaren nog kunnen optreden. Het is dan handig voor u en voor Waternet om te weten welke verzakkingen en mogelijke schade direct te maken hebben met de dijkverbetering.

Praktische informatie

Van te voren neemt het ingenieursbureau [] contact met u op om toestemming te krijgen voor het plaatsen van meetboutjes aan uw pand.

U hoeft niet thuis te blijven voor het aanbrengen van de meetboutjes als u toestaat dat de medewerker van [naam bureau] uw terrein betreedt. Mocht u niet thuis zijn dan laat hij een bericht achter dat de meetboutjes door hem/haar zijn aangebracht aan de buitenzijde van de woning. De boutjes zijn zo klein dat er geen schade aan uw woning of bedrijfsruimte zal ontstaan.

Voor, tijdens en na de dijkverbetering zal een medewerker van [naam bureau] op aangekondigde momenten de boutjes aan uw huis inmeten. U wordt uiteraard op de hoogte gehouden van het resultaat van de metingen.

Contact

Heeft u naar aanleiding van deze brief nog vragen, dan kunt u contact opnemen met [.....] of via (naam)@waternet.nl.

Dijken 9

Geachte mevrouw/heer,

Waternet werkt in opdracht van Waterschap Amstel, Gooi en Vecht aan de voorbereiding van de dijkverbetering [DIJK]. Via deze brief wil ik u uitnodigen voor een informatiebijeenkomst op [DATUM] over de startnotitie '[dijkverbetering]' .

Startnotitie vastgesteld

Op [DATUM] is de startnotitie door het Dagelijks Bestuur van het Waterschap Amstel, Gooi en Vecht vastgesteld. In de startnotitie zijn alle mogelijke maatregelen opgenomen die ervoor zorgen dat de dijk weer voldoet aan de gestelde veiligheidseisen. De startnotitie geeft inzicht in de noodzaak van de dijkverbetering, de verschillende belangen, de oplossingsmogelijkheden, de geraamde kosten en de uitgangspunten voor het verdere verloop van het project. U kunt de startnotitie bekijken op onze website, www.agv.nl/dijk.

Bewonersavond/inloopmiddag

Tijdens de informatieavond vertellen wij u graag over de verschillende oplossingsmogelijkheden voor de dijkverbetering en het verdere verloop van het project. Medewerkers van het waterschap en Waternet zijn aanwezig om uw vragen te beantwoorden. De informatieavond vindt plaats op [DATUM] in [LOCATIE] van [TIJDSTIP].

Het programma is als volgt:

19.30 – 20.00 uur: inloop met koffie en thee

20.00 – 21.00 uur: plenaire uitleg over de oplossingsmogelijkheden

Vanaf 21.00 uur: informatiemarkt waar u de mogelijkheid heeft individuele vragen te stellen aan medewerkers van Waternet en Waterschap Amstel, Gooi en Vecht.

Contact

Heeft u naar aanleiding van deze brief nog vragen? U kunt voor meer informatie contact opnemen met het projectteam [PROJECT], via dijk@waternet.nl. Ook kunt u kijken op de website www.agv.nl/dijk.

Ik hoop u te ontmoeten op [DATUM].

Dijken 10

Geachte heer/mevrouw,

Voor de dijkverbetering [NAAM DIJK] heeft Waterschap Amstel, Gooi en Vecht een ontwerp dijkverbeteringsplan opgesteld. Wij willen u graag informeren over het ontwerp dijkverbeteringsplan en wat dit voor u betekent als belanghebbende. Op [DATUM, LOCATIE] organiseert het waterschap een informatieavond over dit plan. U bent van harte welkom.

Wat is een ontwerp dijkverbeteringsplan?

In het ontwerp dijkverbeteringsplan staan de oplossingen beschreven om de dijk weer te laten voldoen aan de veiligheidsnormen. Ook staat hierin hoe we omgaan met veiligheid, landschap, natuur, cultuurhistorie, archeologie en belangen van derden (zoals nutsbedrijven en gemeenten). Dit plan is vastgesteld door het dagelijks bestuur van Waterschap Amstel, Gooi en Vecht.

Inspraak

Na de informatiebijeenkomst gaat een inspraakperiode van zes weken in. Via een zienswijze kunnen omwonenden en derden aangeven wat hun wensen zijn. Hierover krijgt u tijdens de avond meer informatie. Na deze inspraakprocedure passen we het plan waar nodig aan en stelt het waterschap het dijkverbeteringsplan definitief vast.

Programma informatieavond

Op de informatieavond krijgt u uitleg, kunt u het plan met tekeningen inzien en is er gelegenheid voor het stellen van vragen.

| | |
|-----------------|---|
| Tijdstip | Inloop met koffie en thee |
| Tijdstip | Presentatie over het ontwerp-dijkverbeteringsplan en uitleg over de inspraakprocedure |
| Tijdstip | Mogelijkheid tot het stellen van vragen |
| Tijdstip | Afsluiting |

Contact

Heeft u naar aanleiding van deze brief nog vragen? Dan kunt u voor meer informatie contact opnemen met het projectteam [PROJECT] via dijk@waternet.nl. Ook kunt u kijken op de website www.agv.nl/dijk.

Wij hopen u op [DATUM] te ontmoeten.

Dijken 11

Geachte heer/mevrouw,

Voor de dijkverbetering [NAAM DIJK] heeft Waterschap Amstel, Gooi en Vecht een ontwerp dijkverbeteringsplan opgesteld. Wij willen u graag informeren over het ontwerp dijkverbeteringsplan en wat dit voor u betekent als belanghebbende. Op [DATUM, LOCATIE] organiseert het waterschap een informatieavond over dit plan. U bent van harte welkom.

Wat is een ontwerp dijkverbeteringsplan?

In het ontwerp dijkverbeteringsplan staan de oplossingen beschreven om de dijk weer te laten voldoen aan de veiligheidsnormen. Ook staat hierin hoe we omgaan met veiligheid, landschap, natuur, cultuurhistorie, archeologie en belangen van derden (zoals nutsbedrijven en gemeenten). Dit plan is vastgesteld door het dagelijks bestuur van Waterschap Amstel, Gooi en Vecht.

Inspraak

Na de informatiebijeenkomst gaat een inspraakperiode van zes weken in. Via een zienswijze kunnen omwonenden en derden aangeven wat hun wensen zijn. Hierover krijgt u tijdens de avond meer informatie. Na deze inspraakprocedure passen we het plan waar nodig aan en stelt het waterschap het dijkverbeteringsplan definitief vast.

Programma informatieavond

Op de informatieavond krijgt u uitleg, kunt u het plan met tekeningen inzien en is er gelegenheid voor het stellen van vragen.

| | |
|----------|---|
| Tijdstip | Inloop met koffie en thee |
| Tijdstip | Presentatie over het ontwerp-dijkverbeteringsplan en uitleg over de inspraakprocedure |
| Tijdstip | Mogelijkheid tot het stellen van vragen |
| Tijdstip | Afsluiting |

Contact

Heeft u naar aanleiding van deze brief nog vragen? Dan kunt u voor meer informatie contact opnemen met het projectteam [PROJECT] via dijk@waternet.nl. Ook kunt u kijken op de website www.agv.nl/dijk.

Wij hopen u op [DATUM] te ontmoeten.

Dijken 12

Geachte heer/mevrouw,

In [PERIODE] start Waternet in opdracht van Waterschap Amstel, Gooi en Vecht met de werkzaamheden aan de dijkverbetering [DIJK]. Via deze brief willen we u op de hoogte brengen van de planning van de werkzaamheden en u uitnodigen voor een informatiebijeenkomst.

Informatiebijeenkomst

Op [DATUM] organiseert Waternet samen met aannemer [AANNEMER] een informatiebijeenkomst voor bewoners aan de dijk. Tijdens deze middag/avond kunt u van [TIJD] tot [TIJD] binnenlopen bij [LOCATIE] om uw vragen te stellen aan de medewerkers van Waternet of de aannemer. U kunt op deze bijeenkomst onder andere terecht voor informatie over:

- De aansluitingen op riolering en drinkwater
- Vragen over de kabel- en leidingbeheerders en hun werk
- De planning
- Bereikbaarheid tijdens de uitvoering
- Overleg over maatwerk bij uw woonark/in uw tuin/ op uw terrein

Iedere situatie is anders. Zijn er bijzonderheden of specifieke details die u wilt bespreken? Dan horen we dat graag.

Wat gaat er gebeuren? [tekst aanvullen met eerste werkzaamheden]

Nu de bomen op de dijk zijn verwijderd starten we met graven om de dijk bouwrijp te maken.

Vervolgens is het de beurt aan de kabel- en leidingmaatschappijen. Door de dijkophoging en herinrichting komen sommige kabels en leidingen te diep te liggen en worden moeilijk bereikbaar. Alle kabels en leidingen komen daarom in één centrale strook te liggen, onder de nieuwe weg en de parkeervakken. Ook wordt hier de nieuwe drinkwaterleiding aangelegd. Dit werk duurt ongeveer tot [DATUM].

Contact

Heeft u naar aanleiding van deze brief nog vragen? Neem dan contact op met het projectteam '[DIJK]' via DIJK@waternet.nl. Voor de laatste informatie over het project kunt u ook kijken op onze website www.waternet.nl/dijk.

Tijdens de uitvoering kunt u voor vragen contact opnemen met de directievoerder van het project, [DIRECTIEVOERDER]. Hij is tijdens werkdagen van 7.00 uur tot 16.00 uur bereikbaar op telefoonnummer [NUMMER].

Ik hoop u hiermee voldoende te hebben geïnformeerd.

Met vriendelijke groet,

9. BEVINDINGEN DEELONDERZOEK 2

Brieven uit de sector Afvalwater en Drinkwater

| Briefcode | Problemen (Klinkende Taal) | Taalniveau (Klinkende Taal) | Taalniveau (Accessibility) | Representativiteit (inhoud) | Representativiteit (vorm) |
|--------------|----------------------------------|-----------------------------------|-------------------------------|--------------------------------|------------------------------|
| Riolering 1 | 35 | B2 | B2 | Onvoldoende | Voldoende |
| Riolering 2 | 14 | B1 | B2 | Onvoldoende | Voldoende |
| Riolering 3 | 22 | B2 | B2 | Onvoldoende | Voldoende |
| Riolering 4 | 5 | B1 | B2 | Onvoldoende | Voldoende |
| Riolering 5 | 37 | B2 | B2 | Onvoldoende | Voldoende |
| Riolering 6 | 12 | C1 | B2C1 | Onvoldoende | Voldoende |
| Riolering 7 | 56 | B2 | B2C1 | Onvoldoende | Voldoende |
| Riolering 8 | 61 | B2 | C1 | Gemeente | Gemeente |
| Riolering 9 | 29 | B2 | B2 | Onvoldoende | Voldoende |
| Riolering 10 | 69 | C1 | C1 | Gemeente | Gemeente |
| Riolering 11 | 57 | B2 | B2C1 | Onvoldoende | Voldoende |
| Samen1 | 10 | B2 | B2 | Onvoldoende | Voldoende |
| Samen2 | 11 | B2 | B2 | Onvoldoende | Voldoende |
| Samen3 | 22 | B2 | B2 | Onvoldoende | Voldoende |
| Samen4 | 14 | B2 | B2 | Onvoldoende | Voldoende |
| Samen5 | 14 | B2 | B2 | Onvoldoende | Voldoende |
| Samen6 | 20 | B2 | B2 | Onvoldoende | Voldoende |
| Samen7 | 13 | B2 | B2 | Onvoldoende | Voldoende |
| Samen8 | 18 | B2 | B2 | Onvoldoende | Voldoende |
| Samen9 | 16 | B2 | B2C1 | Onvoldoende | Voldoende |
| Samen10 | 15 | B2 | B2C1 | Onvoldoende | Voldoende |
| Samen11 | 18 | B2 | B2 | Onvoldoende | Voldoende |
| Samen12 | 14 | B2 | B2 | Onvoldoende | Voldoende |
| Drinkwater1 | 14 | B2 | B2 | Onvoldoende | Voldoende |
| Drinkwater2 | 30 | B2 | B2 | Onvoldoende | Voldoende |
| Drinkwater3 | 52 | B2 | B2 | Onvoldoende | Voldoende |

Uit Tabel 9 blijkt dat er gemiddeld 25 problemen in de brieven gevonden worden. Het gaat hier zeker niet alleen om het gebruik van dure woorden en vaktermen, maar ook om (veel) te lange zinnen.

Toolkit Baggeren.

| Briefcode | Problemen (Klinkende Taal) | Taalniveau (Klinkende Taal) | Taalniveau (Accessibility) | Representativiteit (inhoud) | Representativiteit (vorm) |
|-----------|----------------------------------|-----------------------------------|-------------------------------|--------------------------------|------------------------------|
| Baggeren1 | 58 | C1 | B2 | Onvoldoende | Voldoende |
| Baggeren2 | 42 | C1 | B2C1 | Onvoldoende | Voldoende |
| Baggeren3 | 56 | C1 | B2C1 | Onvoldoende | Voldoende |
| Baggeren4 | 66 | B2 | B2 | Onvoldoende | Voldoende |
| Baggeren5 | 7 | B2 | B2 | Onvoldoende | Voldoende |

| | | | | | |
|--------------|-------|----|------|-------------|-----------|
| Baggeren6 | 20 | B2 | B2 | Onvoldoende | Voldoende |
| Baggeren7 | 13 | B2 | B2 | Onvoldoende | Voldoende |
| Baggeren8 | 25 | C1 | B2C1 | Onvoldoende | Voldoende |
| Baggeren9 | 27 | C1 | B2 | Onvoldoende | Voldoende |
| Baggeren10 | 20 | B2 | B2C1 | Onvoldoende | Voldoende |
| Baggeren11 | 10 | B2 | B2 | Onvoldoende | Voldoende |
| Baggeren12 | 49 | B2 | B2 | Onvoldoende | Voldoende |
| Gemiddeld | 32,75 | - | - | Onvoldoende | Voldoende |
| Consistentie | | | | | |

Toolkit WGP

| Briefcode | Problemen (Klinkende Taal) | Taalniveau (Klinkende Taal) | Taalniveau (Accessibility) | Representativiteit (inhoud) | Representativiteit (vorm) |
|-----------|----------------------------------|-----------------------------------|-------------------------------|--------------------------------|------------------------------|
| AGV1 | 11 | B1 | B2 | Deels | Voldoende |
| AGV2 | 11 | B1 | B1B2 | Onvoldoende | Voldoende |
| AGV3 | 13 | B1 | B2 | Onvoldoende | Voldoende |
| WN1 | 16 | B1 | B1B2 | Goed | Voldoende |
| WN2 | 9 | B1 | B2 | Goed | Voldoende |
| WN3 | 12 | B1 | B2 | Goed | Voldoende |
| WN4 | 18 | B1 | B2 | Deels | Voldoende |
| WN5 | | | | | |
| WN6 | 6 | B1 | B2 | Deels | Voldoende |
| Gemiddeld | 12 | B1 | - | Deels | Voldoende |

Toolkit dijken

| Briefcode | Problemen (Klinkende Taal) | Taalniveau (Klinkende Taal) | Taalniveau (Accessibility) | Representativiteit (inhoud) | Representativiteit (vorm) |
|-----------|----------------------------------|-----------------------------------|-------------------------------|--------------------------------|------------------------------|
| Dijken1 | 17 | B2 | B2 | Deels | Voldoende |
| Dijken2 | 17 | B2 | B2 | Deels | Voldoende |
| Dijken3 | 21 | B2 | B2 | Deels | Voldoende |
| Dijken4 | 24 | B1 | B2 | Deels | Voldoende |
| Dijken5 | 39 | B2 | B2 | Deels | Voldoende |
| Dijken6 | 18 | B2 | B2 | Deels | Voldoende |
| Dijken7 | 24 | B2 | B2 | Onvoldoende | Voldoende |
| Dijken8 | 37 | B2 | B2 | Onvoldoende | Voldoende |
| Dijken9 | 19 | B2 | B2 | Deels | Voldoende |
| Dijken10 | 24 | B2 | B2 | Deels | Voldoende |
| Dijken11 | 33 | B2 | B2 | Deels | Voldoende |
| Dijken12 | 24 | B2 | B2 | Deels | Voldoende |
| Gemiddeld | | | | | |

