



hoogheemraadschap
Hollands
Noorderkwartier

Communicatie en verbinding met de omgeving

Rekenkameronderzoek naar het
communicatiebeleid van HHNK

Registratienummer
16.715563

Datum
28 maart 2017

Versie
t.b.v. de commissie BMW en het CHI



Inhoudsopgave

1	Onderzoeksverantwoording	1
1.1	Aanleiding	1
1.2	Doelstelling en vraagstelling	1
1.3	Onderzoeksuitvoering	2
1.3.1	Onderzoeksmethodieken en onderzoeksperiode	2
1.3.2	Onderzoeksafbakening	2
1.3.3	Wederhoorprocedure	2
1.4	Methoden en technieken	3
1.4.1	Digitale vragenlijst	3
1.4.2	Focusgroepen	4
1.4.3	Duidingssessies	5
1.5	Leeswijzer	5
2	Centrale boodschap	6
2.1	Hoofdboodschap onderzoek	6
2.1.1	Communicatiebeleid	6
2.1.2	Communicatiepraktijk	6
2.2	Conclusies	7
2.3	Aanbevelingen	9
3	Zienswijze college van D&H	10
4	Nawoord rekenkamercommissie	14
5	Van binnen naar buiten	1
5.1	Integraal communicatiebeleid	1
5.1.1	Primaire communicatiedoelstellingen	1
5.1.2	Communicatiekoers	2
5.1.3	Effectgeoriënteerde communicatie	2
5.2	Communicatiebeleid op onderdelen	3
5.2.1	Cultuurhistorisch erfgoed	3
5.2.2	Externe educatie	3
5.2.3	Pers en (digitale) media	5
5.2.4	Waterschapsverkiezingen	7



5.2.5	Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen	8
5.2.6	Werving en selectie	8
5.2.7	Projectcommunicatie	8
5.2.8	Jaarkalender	9
5.3	Imago van HHNK	9
5.3.1	Imago op basis van onderzoek	10
5.3.2	Imago dat spreekt uit communicatiebeleid	10
5.4	Analyse en duiding	12
5.4.1	Communicatiebeleid	12
5.4.2	Zelfbeeld	12
6	Verbinding tussen binnen en buiten	13
6.1	Bevindingen per focusgroep	13
6.2	Resultatenmatrix per focusgroep	13
6.3	Inwoners en ondernemers	15
6.4	Agrariërs en natuurorganisaties	21
6.5	Bestuurders van gemeenten en provincies	25
6.6	Pers en media	30
6.7	Analyse	33
6.7.1	Van buiten naar binnen: Bekendheid met (taken van) HHNK	33
6.7.2	Van binnen naar buiten en van buiten naar binnen: Zelfbeeld en imago van HHNK	33
1.	Toetsingskader	35
2.	Bronnen	37
3.	Focusgroepen en duidingssessies	38
4.	Kosten en formatie	40



1 Onderzoeksverantwoording

1.1 Aanleiding

Het is de missie van het Hoogheemraadschap Hollands Noorderkwartier (HHNK) om het beheergebied droog en leefbaar te houden voor burgers, bedrijven en ingelanden. Om dit te bereiken, voert het hoogheemraadschap projecten uit die bijdragen aan schoon water en droge voeten en zet HHNK in op educatie. Om deze verschillende taken te kunnen uitvoeren, heft het hoogheemraadschap jaarlijks belasting bij de bewoners en gebruikers in zijn beheergebied.

Om zijn omgeving te informeren en te raadplegen over werkzaamheden, te betalen belastingen, educatieve projecten et cetera, vindt er op verscheidene momenten interactie plaats met onder meer burgers, bedrijven, scholieren, bestuurders en media. Het hoogheemraadschap beschikt over verschillende communicatiemiddelen. Communicatie is *van binnen naar buiten én van buiten naar binnen*; het is zenden en ontvangen en in dialoog zijn met de omgeving.

De rekenkamercommissie heeft besloten een onderzoek uit te laten voeren naar de mate waarin de communicatie van het hoogheemraadschap bijdraagt aan de doelstellingen van het hoogheemraadschap. Met andere woorden: is de communicatie transparant, doeltreffend en efficiënt?

Dit rapport geeft een overzicht van de resultaten van het onderzoek naar de communicatie van het hoogheemraadschap.

1.2 Doelstelling en vraagstelling

De rekenkamercommissie heeft met dit onderzoek tot doel inzicht te krijgen in de wijze waarop het hoogheemraadschap communiceert met zijn omgeving, met wie het communiceert in zijn omgeving en het waarom daarvan. Om dit inzicht te verkrijgen is de volgende centrale vraag gesteld:

In welke mate is het Hoogheemraadschap Hollands Noorderkwartier in zijn interne en externe communicatie transparant, doelmatig en doeltreffend?

Deze centrale vraag kan worden beantwoord door de vraag onder te verdelen in deelvragen. De deelvragen zijn ingedeeld naar vragen die een intern karakter (*van binnen naar buiten*) hebben en vragen die een extern karakter (*van buiten naar binnen*) hebben. De vragen met een intern karakter hebben een element van beleid, strategie en verantwoording.

Van binnen naar buiten (beleid, strategie en verantwoording)

1. Welk beleid voert HHNK op de verschillende communicatieonderdelen?
2. Welk imago wil HHNK communiceren naar het publiek? En hoe doet HHNK dit?
3. Wat is het zelfbeeld van HHNK?
4. Op welke wijze verantwoordt HHNK zijn handelen aan de maatschappij (MVO)?
5. Hoe is de relatie met de media?



6. Waaruit bestaat het cultureel erfgoed van HHNK?
 - Waarom koestert HHNK dit erfgoed?
 - Welke rol speelt dit erfgoed bij de communicatie naar het publiek?
 - Welke kosten zijn hiermee gemoeid? Wat levert het op?
7. Wat doet HHNK aan externe educatie?
8. Wat ziet HHNK als zijn publiek?

Van buiten naar binnen

9. Is HHNK bekend bij het publiek? (bij wie wel, bij wie niet?)
10. Wat is het imago (beeld) van HHNK bij het publiek?
11. Weet HHNK weerstand tegen belasting afdoende weg te nemen door communicatie van de legitimatie?

Van buiten naar binnen en van binnen naar buiten

12. Stemmen zelfbeeld en imago met elkaar overeen?
13. Is de communicatie bij de verkiezingen doelmatig en doeltreffend om de opkomst te bevorderen?
14. Is de communicatie bij werving van medewerkers doelmatig en doeltreffend?

1.3 Onderzoeksuitvoering

1.3.1 Onderzoeksmethodieken en onderzoeksperiode

Om de centrale vraag en de deelvragen te kunnen beantwoorden is gebruikgemaakt van vier onderzoeksmethoden (zie ook paragraaf 1.4), namelijk:

- dossieranalyse
- een digitale vragenlijst uitgezet onder drie focusgroepen
- gesprekken met vertegenwoordigers van de vier focusgroepen
- duidingssessies met ambtenaren en bestuurders van HHNK.

De dossieranalyse, het uitzetten van de digitale vragenlijsten, het analyseren van de uitkomsten van de digitale vragenlijsten, de gesprekken met de focusgroepen en de duidingssessies hebben plaatsgevonden in de periode maart 2016 tot en met juni 2016.

1.3.2 Onderzoeksafbakening

Het onderzoek is uitgevoerd onder inwoners, bedrijven, agrariërs, natuurorganisatie en bestuurders van gemeenten en provincie binnen het beheergebied van het Hoogheemraadschap Hollands Noorderkwartier.

1.3.3 Wederhoorprocedure

In deze rapportage is de Nota van bevindingen opgenomen. Deze nota is opgesteld op basis van de gegevens uit de dossieranalyse, de digitale vragenlijsten, de gesprekken met de focusgroepen en de duidingssessies. De Nota van bevindingen is voorgelegd aan de ambtelijke organisatie voor ambtelijk wederhoor.

De rekenkamercommissie van het hoogheemraadschap heeft op basis van de Nota van bevindingen zijn conclusies en aanbevelingen verwoord. De Nota van bevindingen en de conclusies en aanbevelingen zijn voorgelegd aan het college van dijkgraaf en hoogheemraden voor bestuurlijke wederhoor (zienswijze).



1.4 Methoden en technieken

Om een beeld te kunnen vormen van hoe buiten naar binnen kijkt, zijn in dit onderzoek meerdere onderzoeksmethoden toegepast om het publiek van HHNK te bevragen. Er is een combinatie gemaakt van kwantitatieve en kwalitatieve methoden, te weten een digitale vragenlijst, interviews (focusgroepen) en duidingssessies. Het is van belang de resultaten van elk van deze methoden op een juiste manier te lezen, zodat het mogelijk is de resultaten mee te nemen in de uiteindelijke oordeelsvorming. In de onderstaande passages wordt iedere methode kort toegelicht, met aandacht voor de representativiteit en de weging van de resultaten.

1.4.1 Digitale vragenlijst

Het beheergebied van HHNK bestrijkt meer dan 30 gemeenten met ongeveer 1,2 miljoen inwoners. Om recht te doen aan dit grote aantal betrokkenen en om een goed beeld te krijgen van de doelmatigheid en doeltreffendheid van de communicatie, is gebruikgemaakt van een digitale vragenlijst. De digitale vragenlijst geeft de mogelijkheid grote groepen betrokkenen te bevragen op (onderdelen) van de communicatie van en met het hoogheemraadschap. De vragenlijst is uitgezet onder drie van de vier gedefinieerde doelgroepen, namelijk onder inwoners & ondernemers, agrariërs & natuurorganisaties en onder bestuurders van gemeenten en provincie. De groep pers & media heeft geen digitale vragenlijst ontvangen, aangezien deze groep zeer klein is en de inschatting vooraf is gemaakt dat hiervan geen representatief beeld kon worden gevormd. Bij volgende onderzoeksmethoden komt deze doelgroep wel aan bod.

De documentanalyse (zie hoofdstuk 1 Nota van bevindingen) vormt de basis voor de inhoud van de vragenlijsten, aangevuld met doelgroep specifieke vragen. De communicatie naar en met burgers is immers een andere dan met bestuurders van gemeenten of provincie. Hiervoor is een routing toegepast afgestemd op de doelgroep. In een vroege fase door middel van een Word-document en in een latere fase via een testlink naar de digitale vragenlijst. Naast algemene vragen over hoe de betreffende respondent de communicatie ervaart, zijn er ook specifieke vragen gesteld over beleidsonderdelen als educatie, verkiezingen en onderlinge beleidsafstemming.

Voor het uitzetten van de vragenlijsten is gebruikgemaakt van panels voor het beheergebied van het hoogheemraadschap:

- Burgerpanel (inwoners en ondernemers, agrariërs en natuurorganisaties)
- Bestuurderspanel (bestuurders)
- Geo-targeting (inwoners en ondernemers, agrariërs en natuurorganisaties)



Het onderzoek via de digitale vragenlijst vond plaats van 30 maart tot en met 25 april 2016. In totaal hebben 1040 respondenten aan het onderzoek deelgenomen:

Inwoners en ondernemers:	862
Agrariërs en natuurorganisaties ¹ :	13
Bestuurders:	165

Om de representativiteit van de resultaten te kunnen waarborgen is voor de uitkomsten van de doelgroepen inwoners & ondernemers en bestuurders een weging toegepast. De uitkomsten voor de doelgroep inwoners en ondernemers zijn gewogen voor leeftijd, geslacht, woonplaats en sociaaleconomisch profiel. Dit betekent bijvoorbeeld dat resultaten ingevuld door jongeren een zwaardere weging hebben gekregen dan resultaten ingevuld door ouderen, omdat relatief minder jongeren de vragenlijst hebben ingevuld. De uitkomsten van de doelgroep bestuurders zijn gewogen naar functie (politicus of bestuurder) en decentrale overheid (gemeente, provincie) waarvoor de desbetreffende bestuurder actief is. Belangrijk is te vermelden dat de respondenten van de doelgroep bestuurders gespreid zijn over het hele beheergebied van het hoogheemraadschap. De uitkomsten van de doelgroep agrariërs en natuurorganisaties zijn niet gewogen, gezien het kleine aantal deelnemers.

De toegepaste foutmarge is afhankelijk van het aantal respondenten per vraag en ligt bij de resultaten voor inwoners & ondernemers en bestuurders rond de 5%, het betrouwbaarheidsinterval is 95%. Dit is de mate waarin er zekerheid is over de vraag of de uitkomsten gelden voor de gehele populatie.

1.4.2 Focusgroepen

Op basis van de digitale vragenlijst zijn per doelgroep betrokkenen gevraagd deel te nemen aan een groeps gesprek. Bij het uitnodigen van de deelnemers is geen selectie vooraf gemaakt. Voor de focusgroepen die de digitale vragenlijst hebben ontvangen geldt dat iedereen die heeft aangegeven uitgenodigd te willen worden, een uitnodiging heeft ontvangen (128 mensen voor inwoners en ondernemers, 3 voor agrariërs en natuurorganisaties en 48 voor bestuurders). De uitnodigingen voor het gesprek met agrariërs en natuurorganisaties is aangevuld via een *mailing* naar de verschillende fracties met de vraag of zij hun achterban wilden benaderen. Voor het gesprek met pers en media zijn alle contactpersonen van pers en media van het HHNK persoonlijk benaderd. Dit heeft geresulteerd in de volgende vier gesprekken (vermeld met aantal deelnemers):

Inwoners en ondernemers op 25 mei 2016:	13
Agrariërs en natuurorganisaties op 25 mei 2016:	8 (6 agrariërs, 2 vertegenwoordigers van natuurorganisaties)
Bestuurders op 27 mei 2016:	7 (uitsluitend raadsleden)
Pers en media op 27 mei 2016:	1 ²

De gesprekken met de focusgroepen hebben tot doel gehad om de kwantitatieve resultaten uit de vragenlijst te verdiepen, te verrijken met inzicht in de verhalen achter de cijfers en waar nodig aan te scherpen. Centraal stond de vraag hoe het publiek de communicatie door en met HHNK ervaart en waardeert, en of er (latente) behoeften zijn ten aanzien van de communicatie in de toekomst.

¹ Inwoners die in de vragenlijst aan hebben gegeven te werken in de agrarische sector en/of natuurbeheer en vanuit die hoedanigheid contact hebben gehad met HHNK, zijn binnen het onderzoek geplaatst in de groep agrariërs & natuurorganisaties.

² Gezien het aantal deelnemers aan deze focusgroep zullen de bevindingen niet gegeneraliseerd worden. Echter, de bevindingen geven wel inkleuring aan de relatie tussen HHNK en pers en media, daarom worden de bevindingen wel weergegeven.



De input voor het gesprek bestond uit de verkregen resultaten uit de vragenlijsten, gecombineerd met de analyse van de beleidsdocumenten.

1.4.3 Duidingssessies

Waar de vorige twee beschreven onderzoeksmethoden zich vooral richten op het perspectief *van buiten naar binnen*, gaat het bij de duidingssessies om de confrontatie van de twee perspectieven: de bevindingen uit de documentanalyse, digitale vragenlijst en groepsgesprekken worden teruggelegd bij het hoogheemraadschap zelf. Door middel van twee duidingssessie met sleutelpersonen uit de organisatie brengen we *binnen* en *buiten* samen: de synthese. Er is een duidingssessie gehouden met vertegenwoordigers uit de ambtelijke organisatie en een met bestuurders van het hoogheemraadschap. Voor de eerste sessie zijn medewerkers uit verschillende organisatieonderdelen uitgenodigd. Bij deze sessie waren medewerkers aanwezig van de communicatieafdeling, maar ook projectleiders en beleidsmedewerkers van andere afdelingen, alsmede de voorzitter en secretaris van de rekenkamercommissie. Voor de duidingssessie met bestuurders zijn zoveel mogelijk bestuurders uitgenodigd via een uitnodiging naar de fracties. Bij de sessie waren de dijkgraaf, vier overige bestuursleden en twee leden van de rekenkamercommissie aanwezig.

1.5 Leeswijzer

Dit rapport bestaat uit een bestuurlijk deel en een nota van bevindingen. In het bestuurlijk deel is in hoofdstuk 2 de centrale boodschap van het onderzoek opgenomen, met de conclusies en aanbevelingen. In hoofdstuk 3 treft u de reactie van het college van dijkgraaf en hoogheemraden aan. In hoofdstuk 4 is het nawoord van de rekenkamercommissie opgenomen.

De Nota van bevindingen bevat de onderzoeksbevindingen en bestaat uit twee hoofdstukken. Hoofdstuk 5 geeft een overzicht van de dossieranalyse. Welk beleid is vastgelegd of ontbreekt? Dit hoofdstuk geeft het beeld *van binnen naar buiten*. Hoofdstuk 6 geeft weer op welke wijze de verschillende focusgroepen de communicatie van HHNK ervaren en waarderen. Hoe wordt er *van buiten naar binnen* gekeken. De resultaten van de interne en de externe analyse worden met elkaar geconfronteerd.

Dit rapport bevat vier bijlagen. Bijlage 1 bevat het toetsingskader. In bijlage 2 worden de bronnen weergegeven en bijlage 3 geeft een overzicht van de data van alle gesprekken en sessies en van al diegenen die hun medewerking hebben verleend aan dit onderzoek. Bijlage 4 geeft een beeld van de formatie en kosten van het cluster Communicatie.



2 Centrale boodschap

Op basis van de onderzoeksresultaten komt de rekenkamercommissie tot een centrale boodschap. Deze bestaat uit een hoofdboodschap waarin een samenvatting wordt gegeven, conclusies over de transparantie, de doelmatigheid en de doeltreffendheid van het communicatiebeleid van HHNK. In het verlengde daarvan zijn aanbevelingen geformuleerd voor het CHI.

2.1 Hoofdboodschap onderzoek

De hoofdboodschap van het rapport naar het communicatiebeleid is:

HHNK is een goede weg ingeslagen, maar er zijn aanpassingen nodig
om stappen vooruit te kunnen zetten.

Deze hoofdboodschap geldt op twee terreinen: 1) het communicatiebeleid en 2) de (communicatie)praktijk.

2.1.1 Communicatiebeleid

Uit het onderzoek blijkt dat HHNK momenteel werkt aan zijn communicatiefunctie, waarbij de nadruk ligt op het ontwikkelen van een strategische aanpak. In beleidsdocumenten zoals het Koers- en Jaarplan Communicatie legt HHNK de plannen voor het komende jaar vast. Hiermee zet de organisatie een strategische lijn uit voor de communicatie. Dit afgezet tegen de situatie ongeveer twee jaar geleden, waarbij communicatie niet duurzaam belegd was in de organisatie, is een goede stap vooruit op weg naar een gedegen communicatiestrategie. In de praktijk is het communicatiebeleid voor de verschillende beleidsthema's uitgewerkt en doorvertaald. Alleen voor educatie is er op dit moment geen communicatiebeleid omdat het huidige beleid een looptijd had van 2012-2015. De werkwijze, dat communicatiebeleid binnen verschillende beleidsthema's wordt uitgewerkt, vond echter niet zijn grondslag in het Koers- en Jaarplan. Verwacht zou mogen worden dat dit plan ingaat op de wijze waarop deze doorvertaling gebeurt en wie hiervoor verantwoordelijk is. Het feit dat dit niet in het Koers- en Jaarplan staat, betekent dus niet dat er in de praktijk geen beleid is. Het is echter niet navolgbaar.

Wij vinden ook dat het communicatiebeleid niet altijd is uitgewerkt in doelen, middelen, realisatie en evaluatie. Het Koers- en Jaarplan schept geen kaders voor deze koppeling en de monitoring daarvan in de beleidscyclus, terwijl dit wel verwacht zou mogen worden. Ook hier geldt dat in de praktijk soms wel degelijk wordt geëvalueerd. Een heldere beschrijving van de beleidscyclus en kaders voor de wijze waarop dit op de verschillende beleidsthema's moet worden uitgewerkt, zou een verbetering betekenen. Door doelen te koppelen aan middelen, realisatie en evaluatie kan de doeltreffendheid en doelmatigheid van het beleid worden beoordeeld en gestimuleerd. Dan kan communicatie het beoogde effect hebben.

2.1.2 Communicatiepraktijk

HHNK is aan de slag gegaan met zijn communicatie. Op verschillende terreinen betaalt zich dat uit: zo blijkt uit het onderzoek dat de meeste doelgroepen een (globaal) idee hebben van de taken van HHNK en dat zij de organisatie zien als deskundig. Toch maakt HHNK voor wat betreft het effect dat ze bereikt in de praktijk nog geen grote sprongen vooruit, want wat in het beleid en de organisatie wordt beoogd en beleefd, wordt nog niet altijd bereikt. Anders gezegd: er bestaat een discrepantie tussen zelfbeeld en imago. De organisatie zegt omgevingsgericht te opereren, terwijl uit het



onderzoek naar voren komt dat verschillende doelgroepen afstand ervaren tussen praktijk en organisatie. Daarbij benadrukken wij dat HHNK nu ongeveer twee jaar actief met nieuw communicatiebeleid aan de slag is. Er is meer tijd nodig om het effect van dit beleid in de praktijk vast te kunnen stellen. Dat neemt niet weg dat aanpassingen in het beleid helpen (zie 'Communicatiebeleid'). Door doelen te koppelen aan acties en gewenst resultaat komt de theorie dichter bij de praktijk te liggen en wordt het effect van de communicatie buiten meer betrokken bij de beoordeling van communicatie binnen. Daarbij kan de organisatie meer de verbinding zoeken met buiten. De organisatie zou zich naar buiten moeten richten, om zich bewust te zijn van wat de omgeving en doelgroepen wensen en nodig hebben.

Door in communicatiebeleid en de communicatiepraktijk keuzes te durven maken, koppelingen te maken tussen doelen, acties en beoogd resultaat en blijvend de verbinding met buiten te zoeken, kan HHNK effectief communiceren.

2.2 Conclusies

1. Het communicatiebeleid is in de basis gedegen, maar heeft doorontwikkeling

Vanuit de documentanalyse is de conclusie dat de doelmatigheid van het beleid nog een stap verder kan worden gebracht door een betere koppeling te maken tussen doelen, middelen, realisatie, monitoring en evaluatie: wat betekenen alle communicatieplannen in de praktijk, welke acties worden ondernomen, welke doelen worden daarmee gediend en worden die doelen behaald?

Het hoogheemraadschap heeft aan de basis een gedegen communicatiebeleid. Belangrijke ingrediënten zijn aanwezig: (1) een beleidskader in de vorm van een Koers- en Jaarplan 2016 waarbij de primaire organisatiedoelstellingen het vertrekpunt zijn voor de communicatiekoers en een communicatiestrategie van het hoe, wat en wanneer van de communicatie, en (2) de uitwerking van het beleidskader in een communicatieplan waarin effecten en activiteiten worden benoemd. Het valt ons op dat de koppeling tussen doelen, activiteiten, middelen en resultaten nog niet voor alle onderdelen wordt gemaakt. In veel gevallen blijft het daarom onduidelijk welke activiteiten waaraan moeten bijdragen en of dit ook lukt.

Opvallend is dat het (gewenste) zelfbeeld geen concrete doorvertaling heeft in het beleid. Een voorbeeld hiervan is het benoemen van het merkkompas en HHNK-kernwaarden als ingrediënten voor het verbeteren van het imago, terwijl er geen plan is waarin is uitgewerkt hoe dit wordt gedaan en welke acties nodig zijn. We zien geen integratie van de imagokernwaarden in het communicatiebeleid en er lijkt geen inzicht te zijn in de impact van verschillende vormen van communicatie op het imago.

2. Van buiten naar binnen: Bekendheid met (taken van) HHNK verschilt per focusgroep

Met de uitkomsten van onze vragenlijsten en de gesprekken met de focusgroepen concluderen wij dat de bekendheid met (de taken van) HHNK verschilt per focusgroep. In meer of mindere mate geven de verschillende focusgroepen aan bekend te zijn met de activiteiten en taken van HHNK. Over het algemeen hebben de vertegenwoordigers van de focusgroepen een globaal tot goed beeld van de kerntaken en een minder goed tot geen beeld van de overige taken van HHNK.



Inwoners en ondernemers hebben een globaal idee van de activiteiten van HHNK; een enkeling geeft aan HHNK alleen te kennen van de waterschapsbelasting.

Agrariërs zijn deels bekend met (de taken van) HHNK, maar denken niet van alle taken op de hoogte te zijn. Natuurorganisaties zijn goed op de hoogte van de taken van HHNK. Zij werken op veel terreinen samen en kennen de organisatie goed.

Bij bestuurders bestaat het beeld dat binnen HHNK onderscheid wordt gemaakt tussen kerntaken (dijken, waterbeheer en waterzuivering) en niet-kerntaken (wegenbeheer).

3. Van binnen naar buiten en van buiten naar binnen: Een discrepantie tussen zelfbeeld en imago

Uit de confrontatie tussen zelfbeeld en imago blijkt dat er een discrepantie bestaat tussen het zelfbeeld van HHNK en het imago bij de focusgroepen. De buitenwereld ervaart afstand. Dit geldt voor alle focusgroepen, met uitzondering van de natuurorganisaties. Er is aan de basis (deels) gedegen beleid, maar de verbinding met buiten is niet optimaal. Dit belemmert de doelmatigheid van de communicatie. Een betere doorvertaling van doelstellingen naar concrete acties en beoogde resultaten (zie conclusie 1) kan helpen zelfbeeld en imago meer met elkaar in overeenstemming te brengen.

Het zelfbeeld van HHNK is een organisatie die open, omgevingsgericht en innovatief is. Uit de focusgroepen blijkt evenwel dat bijvoorbeeld de omgevingsgerichtheid kan worden verbeterd. Zowel inwoners en ondernemers als bestuurders hebben behoefte aan meer informatie over (kleinere) projecten in de directe leefomgeving, terwijl HHNK vaker kiest voor communicatie over grote projecten. Inwoners & ondernemers en bestuurders wijten dit onder andere aan het feit dat HHNK zich niet actief laat zien in verschillende regionale en lokale netwerken. HHNK is daardoor onvoldoende op de hoogte van wat er lokaal leeft. De communicatie krijgt hierdoor een eenzijdig karakter en wordt ervaren als vooral gericht op zenden, iets wat in het beleid niet wordt beoogd. De aansluiting met de omgeving wordt in sommige gevallen dus nog onvoldoende gemaakt.

HHNK benadert communicatie relatief instrumenteel en reactief, terwijl de buitenwereld behoefte heeft aan direct en persoonlijk contact. De buitenwereld vraagt van HHNK om meer verbinding door in gesprek te gaan, netwerken op te zoeken en proactief te handelen. Deze behoefte van de buitenwereld geldt voor zowel inwoners en ondernemers, agrariërs, bestuurders als pers en media. HHNK komt dus moeilijk in verbinding met zijn omgeving.

In de analyse van de duidingssessies met ambtenaren en bestuurders kwam naar voren dat HHNK zich niet herkent in het beeld dat externen hebben van het beleid of het handelen van HHNK. Er is op punten een duidelijk verschil in beleving, zoals het beperkte persoonlijke contact en het ver afstaan van inwoners en ondernemers en lokale bestuurders. Dat maakt dat communicatieboodschappen niet aankomen of niet voldoende weerklank vinden. In die zin draagt de communicatie nu niet optimaal bij aan het verbeteren van het imago van HHNK.



2.3 Aanbevelingen

In algemene zin is de aanbeveling: zoek de verbinding. Beleid is geduldig, maar het gaat uiteindelijk om de uitvoering (gedrag, handelen). Maak de gehele organisatie hiervan bewust en organiseer HHNK en zijn communicatie zodanig dat er ruimte is voor het opbouwen en benutten van netwerken (proactief handelen), meer dan nu al plaatsvindt.

Aanbevelingen voor beleid

- a. Maak het communicatiebeleid concreet en werk het zo SMART ³ mogelijk uit. Draag zorg voor beleid waarin een duidelijke koppeling is tussen doelen, middelen, realisatie, monitoring en evaluatie. Wat betekenen alle plannen in de praktijk, welke acties worden ondernomen, welke doelen worden daarmee gediend en worden de doelen behaald?

Aanbevelingen voor communicatie

- b. '*Choose your battles*'. De vier communicatiedoelstellingen (imago, waterbewustzijn, naamsbekendheid, taakbekendheid) zijn fors, zeker wanneer deze bewerkstelligd moeten worden bij alle doelgroepen. Bedenk wat effectief is, wat wenselijk is en zet daar vervolgens op in. Maak deze keuzes ook inzichtelijk in het beleid (voorbeeld: individuele agrariërs zijn moeilijk te bereiken/hebben negatief beeld van HHNK, verbetering hiervan is wel of niet een aandachtspunt).
- c. Investeer in zichtbaarheid, persoonlijk contact en een persoonlijke benadering. Met een open blik voor de beelden van de buitenwereld, ook al komen die misschien niet altijd overeen met de uitgangspunten en het beleid van HHNK.
- d. Investeer in communicatie in de directe leefomgeving van inwoners om aan de ene kant de zichtbaarheid en de herkenbaarheid van de organisatie te vergroten en aan de andere kant de betrokkenheid van inwoners, bedrijven, agrariërs en bestuurders te verhogen.
- e. Maak werk van burgerparticipatie; betrek de doelgroepen actiever bij de communicatie.

³ Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdgebonden



3 Zienswijze college van D&H

Heerhugowaard, 28 maart 2017

Geachte leden van de rekenkamercommissie,

Hiermee bedanken wij u voor uw rapport over het onderzoek naar communicatie en verbinding. Het doel van het onderzoek is het verkrijgen van inzicht in de mate waarin HHNK in zijn communicatie doeltreffend en efficiënt is.

Het verheugt ons dat uw hoofdboodschap is dat HHNK op het gebied van de communicatiefunctie een goede weg is ingeslagen zowel op het gebied van beleid als in de praktijk. Wel zijn er wat u betreft nog aanpassingen nodig om de effectiviteit te vergroten.

U vraagt onze zienswijze op uw bovengenoemde rapport, die wij natuurlijk graag geven. Hieronder zullen wij aangeven of wij ons kunnen vinden in de conclusies en aanbevelingen. We vermelden tevens hoe het algemeen bestuur over de voortgang zal worden geïnformeerd.

Conclusies

Op basis van het onderzoek concludeert u drie zaken waarop wij hieronder kort ingaan.

1. Het communicatiebeleid is in de basis gedegen, maar heeft doorontwikkeling

Wij maken uit deze conclusie op – net als de hoofdboodschap – dat u vindt dat we op de goede weg zijn. Met het beleidskader en de uitwerking ervan kunnen we vooruit. Wel begrijpen wij uit uw conclusie dat de beleidscyclus van plan-do-check-act nog beter kan worden uitgevoerd. Hier gaan we bij de aanbevelingen nader op in.

2. Van buiten naar binnen: bekendheid met (taken van) HHNK verschilt per focusgroep

Uw conclusie over de bekendheid van de taken van HHNK kunnen wij onderschrijven. Uit onze onderzoeken komt naar voren dat de bekendheid van taken en activiteiten bij de ene groep goed bekend zijn en bij andere groepen veel minder of bijna niet. Wij weten dit en proberen zo groot mogelijk bereik te krijgen op basis van ons waterbewustzijnsdoel. Het is echter ook zo dat bepaalde groepen niet of nauwelijks openstaan voor informatie over het waterschap (inwonersonderzoek Motivaction 2014).

3. Van binnen naar buiten en van buiten naar binnen: een discrepantie tussen zelfbeeld en imago

Ons zelfbeeld en het beeld dat de buitenwereld van ons heeft, passen niet goed op elkaar. Dat concludeert u op basis van uw onderzoek. Al enige tijd geleden is ons dat gewaar geworden en daarom zijn we in 2016 gestart met een zelfonderzoek naar welke burgerschapsstijlen⁴ de medewerkers binnen HHNK hebben. Als we weten welke waarden en normen we zelf belangrijk vinden en welke stijl we dus hebben in mensen benaderen, kunnen we beter schakelen met mensen met andere stijlen. We zitten volop in die verkenning en in 2017 gaat dat proces zich verder ontwikkelen.

⁴ <https://www.motivaction.nl/onderzoeksmethoden/doelgroep-en-segmentatie/burgerschapsstijlen>



Aanbevelingen

Voor de overzichtelijkheid hebben we uw aanbevelingen in een kader weergegeven. Daaronder vindt u steeds onze reactie.

a) *Maak het communicatiebeleid concreet en werk het zo SMART mogelijk uit. Draag zorg voor beleid waarin een duidelijke koppeling is tussen doelen, middelen, realisatie, monitoring en evaluatie. Wat betekenen alle plannen in de praktijk, welke acties worden ondernomen, welke doelen worden daarmee gediend en worden de doelen behaald?*

Net als bij conclusie 1 gaat deze aanbeveling over de beleidscyclus. Wij hebben begrepen dat u dit een belangrijk verbeterpunt vindt. De communicatiekoers is ongeveer twee jaar geleden uitgezet en sindsdien wordt hij steeds verder uitgewerkt. Dit doen wij mede aan de hand van de uitkomsten van inwoner- en stakeholderonderzoeken en met evaluaties van bijvoorbeeld campagnes. Die uitkomsten geven aan hoe we de middelen zo goed mogelijk kunnen inzetten. Wel tekenen wij hierbij aan dat communicatiemiddelen niet altijd een-op-een aan succes of falen te koppelen zijn. Met andere woorden de beleidscyclus van plan-do-check-act is voor communicatie vaak minder concreet in te vullen.

In uw rapport haalt u meerdere keren aan dat zaken niet genoemd zijn in het Koers- en Jaarplan 2016 Communicatie. Het jaarplan 2017 is mede naar aanleiding van uw rapportage alweer concreter ingevuld. Dat van 2018 zullen we op basis van uw aanbevelingen nog meer 'smart' proberen in te vullen. Wel merken we op dat het gaat om het zo goed mogelijk invullen van de koers die wij op 14 oktober 2015 met het CHI hebben besproken waarbij naast een 'smart' jaarplan, de nodige flexibiliteit noodzakelijk is om snel in te haken op eventuele ontwikkelingen. Maandelijks is er een portefeuillehouderoverleg waarin portefeuillehouder en organisatie elkaar op de hoogte houden van de ontwikkelingen op communicatief gebied. Ook is dat een moment waarop zaken eventueel bijgestuurd worden. Daarmee is de borging tussen organisatie en bestuur geregeld.

b) *'Choose your battles'. De vier communicatiedoelstellingen (imago, waterbewustzijn, naamsbekendheid, taakbekendheid) zijn fors, zeker wanneer deze bewerkstelligd moeten worden bij alle doelgroepen. Bedenk wat effectief is, wat wenselijk is en zet daar vervolgens op in. Maak deze keuzes ook inzichtelijk in het beleid (voorbeeld: individuele agrariërs zijn moeilijk te bereiken/hebben negatief beeld van HHNK, verbetering hiervan is wel of niet een aandachtspunt).*

Wij zijn het met u eens dat de communicatiedoelstellingen ambitieus zijn. Inmiddels hebben we er dan ook een ranking in aangebracht met als belangrijkste doelstelling waterbewustzijn, dan imago, daarna taakbekendheid en naamsbekendheid. Op waterbewustzijn is in 2016 al fors ingezet en dat zet zich door in de komende tijd. Voorbeeld van het bevorderen van het waterbewustzijn is de watersnoodstraat in het Zuiderzeemuseum en het Watersymposium dat in 2016 in het teken stond van jongeren. Ook het uitgebreide educatieprogramma helpt mee aan het vergroten van het bewustzijn van jonge mensen. De organisatie gaat enthousiast voorwaarts met de verdere ontwikkeling wat - naar wij verwachten - leidt tot een beter imago. De andere twee doelen zijn minder vast omlijnd; deze liften mee in de waterbewustzijns campagnes.

Daarnaast schrijdt de tijd ook voort en zoals hierboven beschreven verandert de wereld om ons heen razendsnel. Zo gaan er bijvoorbeeld stemmen op dat imago en reputatie al niet meer leidend



zouden moeten zijn, maar er veel meer moet worden uitgegaan van identiteit en authenticiteit. Het gaat er om hoe we ons werk doen. Betrouwbaar, geloofwaardig en rechtvaardig zijn als organisatie, geeft 'license to operate'⁵.

c) *Investeer in zichtbaarheid, persoonlijk contact en een persoonlijke benadering. Met een open blik voor de beelden van de buitenwereld, ook al komen die misschien niet altijd overeen met de uitgangspunten en het beleid van HHNK.*

Deze aanbeveling onderschrijven wij van harte. Uw advies bevestigt hetgeen we hiervoor al betogen: geef de ruimte zodat bestuur en organisatie kunnen inspelen op de buitenwereld, maatwerk kunnen leveren.

'Zijn waar de doelgroep is' is een advies dat in het trendrapport Deel je rijk (zie voetnoot 2) wordt gegeven. Communicatie is dynamisch en daarom moeten we vaker sprinten, evalueren en bijstellen. In dat rapport wordt zelfs gezegd dat het communicatieplan dat we kennen, de kast in kan. Dat gaat misschien wat ver, maar het geeft wel aan dat we moeten veranderen in denken en doen: wendbaarheid en inspelen op actualiteit en kansen worden steeds belangrijker.

Persoonlijke benadering is ook een trend in de communicatie. We moeten laten merken dat we echt geïnteresseerd zijn in wat de inwoners bezighoudt en op een positieve manier communiceren. Met behulp van het eerdergenoemde inzicht in de verschillende burgerschapstijlen kunnen we de aansluiting met de buitenwereld breed verbeteren. Communicatie is namelijk iets van iedereen, niet alleen van de communicatieprofessionals.

Investeren in zichtbaarheid is ten opzichte van de andere aanbevelingen een hele concrete. Althans zo begrijpen wij deze. Wij investeren actief in die zichtbaarheid: vlaggen bij waterschapsobjecten, borden met informatie wat er uitgevoerd wordt en bedrijfskleding/bestickering in de huisstijl zijn voorbeelden waar we energie in steken.

d) *Investeer in communicatie in de directe leefomgeving van inwoners om aan de ene kant de zichtbaarheid en de herkenbaarheid van de organisatie te vergroten en aan de andere kant de betrokkenheid van inwoners, bedrijven, agrariërs en bestuurders te verhogen.*

Het verhogen van de betrokkenheid van inwoners, bedrijven, agrariërs en bestuurders lukt het beste als de overheid aansluit bij hun acties (Trendrapport Deel je rijk); overheidsparticipatie. Als overheid dus participeren in initiatieven van anderen. Dan volgt de zichtbaarheid en herkenbaarheid bijna vanzelf. Dat is nog een redelijk nieuw terrein voor onze organisatie. Tegelijkertijd zijn er ook al de eerste aanwijsbare successen van deze nieuwe vorm van creëren van betrokkenheid, zoals de dijktrap in de Cocksdoorp en het Rookershuispark in Tuitjehorn⁶.

Daarnaast blijven we natuurlijk in de directe omgeving van uitvoeringswerken communiceren met de inwoners over wat de plannen zijn en wat er staat te gebeuren in hun 'achtertuin'. Dit is een van de vier momenten waarop de omgeving openstaat voor communicatie, namelijk bij een actueel of

⁵ Deel je rijk – relevante trends voor overheidscommunicatie, paragraaf 17 Identiteit en authenticiteit:

<https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2013/06/27/deel-je-rijk-relevante-trends-voor-overheidscommunicatie>

⁶ Overzicht van initiatieven op het gebied van participatie: <http://hknk.webgispublisher.nl/Viewer.aspx?map=Initiatievenkaart>



urgent thema, bij professionele contacten, bij locaties/objecten en bij educatie en musea. We hebben die momenten op ons netvlies en handelen daarnaar.

e) *Maak werk van burgerparticipatie; betrek de doelgroepen actiever bij de communicatie.*

Deze aanbeveling nemen we graag over. Naast de eerdergenoemde overheidsparticipatie is er burgerparticipatie. Daarin zijn vele vormen, zoals het burgerinitiatief waarbij aan agendasetting wordt gedaan, een burgerpanel dat meesprekt over bepaalde onderwerpen of een burgerteam dat helpt bij de uitvoering van werken. HHNK houdt al jaren rondetafelgesprekken, werkateliers en onderhoudt samenwerkingsverbanden. We zijn nu bezig de participatie nog verder uit te bouwen. Inwoners en bedrijven willen ruimte om ideeën en initiatieven aan te dragen. Ze zijn ook bereid zelf zaken op te pakken. Als HHNK oefenen we met het leveren van maatwerk bij dit soort initiatieven van buitenaf en van binnenuit. Er zijn tenslotte allerlei dimensies op het gebied van participatie; van veel overheidsbemoeienis tot (bijna) geen bemoeienis meer. Sinds 2016 is er ook een groep uit het algemeen bestuur actief die meedenkt hoe we de participatie (zowel burger- als overheidsparticipatie) op een hoger plan kunnen brengen. Aangemoedigd door deze groep, experimenteren we verder. Het gaat uiteindelijk niet om het erover praten, maar om het daadwerkelijk doen. Het moet een houding, een werkwijze worden.

Tot slot

Wij willen nogmaals aangeven erg blij te zijn met uw conclusie dat HHNK wat betreft communicatie een goede weg is ingeslagen. Het sterkt ons op die weg door te gaan, flexibel te zijn, te verbinden en vooral veel uit te proberen, kansen te pakken, ook als die zich onverwacht aandienen. We houden u graag op de hoogte van de voortgang, van wat lukt en van hetgeen misschien niet zo goed lukt. De portefeuillehouder zal daartoe in ieder geval eens per jaar een terugkoppeling geven en wanneer dat nodig is, vaker.

het college van dijkgraaf en hoogheemraden,

de secretaris,

de dijkgraaf,

M.J. Kuipers

drs. L.H.M. Kohsiek



4 Nawoord rekenkamercommissie

Op 28 maart 2017 ontvingen wij van het college van dijkgraaf en hoogheemraden een uitgebreide zienswijze op ons rapport Communicatie en verbinding met de omgeving (zie hoofdstuk 3).

We zijn blij met de positieve reactie en het enthousiasme van het college. De reactie heeft ons dan ook geen aanleiding gegeven tot het aanpassen van het rapport.

Wij vinden het belangrijk dat afspraken worden gemaakt over onze aanbevelingen. We nodigen het college daarom uit in de bespreking van ons rapport in de vergadering van de commissie Bestuur, Middelen & Waterketen op 3 mei 2017 aan te geven welke resultaten zij belangrijk vindt (in tijd en kwaliteit) en wanneer zij tevreden is. In de CHI-vergadering van 17 mei kunnen dan afspraken worden gemaakt.



Nota van bevindingen

5 Van binnen naar buiten

In dit hoofdstuk staat het perspectief *van binnen naar buiten* centraal. Het hoofdstuk bevat een feitelijke beschrijving van het communicatiebeleid zoals dat door het hoogheemraadschap is vastgelegd en geeft een beschrijving van welke onderdelen ontbreken (documentanalyse). Door per communicatieonderdeel inzichtelijk te maken welke beleidsuitgangspunten en doelstellingen het hoogheemraadschap heeft vastgelegd en op welke manier het die doelen wil bereiken wordt duidelijk welk beeld het hoogheemraadschap (*binnen*) nastreeft bij zijn omgeving (*buiten*).

In de eerste paragraaf wordt het integrale communicatiebeleid uiteengezet. Duidelijk wordt hoe het communicatiebeleid is opgebouwd, wat de primaire doelstellingen zijn en wat de communicatiekoers is. Dit kader vormt de basis voor de meer specifieke invulling van de communicatie op verschillende onderdelen. De relevante communicatieonderdelen worden in de navolgende paragrafen verder uitgelicht. Op basis hiervan wordt vervolgens een beeld geschetst van het imago dat uit het communicatiebeleid spreekt. Tot slot volgt in de laatste paragraaf van dit hoofdstuk een analyse en duiding van het communicatiebeleid in relatie tot het imago dat het hoogheemraadschap uit wil stralen.

5.1 Integraal communicatiebeleid

5.1.1 Primaire communicatiedoelstellingen

Aan de basis van het communicatiebeleid van het hoogheemraadschap staat het Koers- en Jaarplan Communicatie (2016). Dit is een integraal beleidsdocument voor communicatie waarin de vier hoofddoelstellingen van het communicatiebeleid uit het collegeprogramma 2015-2019 een specifieke invulling krijgen. De vier hoofddoelstellingen zijn:

1. vergroten van het waterbewustzijn
2. vergroten van de naamsbekendheid
3. vergroten van de taakbekendheid
4. en verbeteren van het imago.⁷

Het Koers- en Jaarplan Communicatie 2016 is het kader voor alle communicatieactiviteiten van HHNK (het *wat*, het *wanneer* en het *hoe* van de communicatie) en geeft vervolgens concreet invulling op het niveau van effecten en door middel van een jaarkalender. Daarnaast formuleert HHNK in losse beleidsdocumenten ook communicatiedoelstellingen op specifieke beleidsonderdelen; denk hierbij aan bijvoorbeeld educatie en digitale media. In aparte beleidsdocumenten zet HHNK uiteen wat de doelstellingen voor dat specifieke onderdeel zijn en hoe die bereikt moeten worden. Hieronder wordt eerst, aan de hand van het Koers- en Jaarplan Communicatie 2016, weergegeven wat de communicatiekoers op hoofdlijnen is (wat moet gecommuniceerd worden en hoe) en vervolgens worden relevante communicatieonderdelen verder uitgelicht in paragraaf 1.2.

⁷ Collegeprogramma 2015-2019 'Eigentijds en innovatief polderen', pagina 8



5.1.2 Communicatiekoers

Het Koers- en Jaarplan Communicatie 2016 heeft een duidelijke lijn in wat gecommuniceerd moet worden: “*We communiceren over zaken die relevant zijn voor onze omgeving*”.⁸

De organisatie heeft de laatste jaren een omslag gemaakt van zendgericht naar vraag- en handelingsgericht communiceren: HHNK zet dat wat de omgeving ervan merkt centraal in zijn communicatiebeleid.⁹ Meerdere onderzoeken hebben inzicht gegeven in wat de omgeving wil weten en welke onderwerpen relevant zijn (zie bijvoorbeeld Motivaction onderzoek 2014). De uitkomsten uit deze onderzoeken vormen de basis voor enerzijds het bepalen van het moment waarop gecommuniceerd wordt en anderzijds voor het bepalen van de inhoud van de communicatie via themacampagnes. De communicatiekoers is erop gericht met relevante communicatie die aansluit bij de omgeving, op een moment dat de omgeving of doelgroep ervoor openstaat, het waterbewustzijn te vergroten, de naams- en taakbekendheid van HHNK te vergroten en het imago van de organisatie te verbeteren.¹⁰

5.1.3 Effectgeoriënteerde communicatie

Om te kunnen communiceren over datgene wat de omgeving van HHNK als organisatie en van zijn werkzaamheden merkt, doet HHNK aan effectgeoriënteerde communicatie. HHNK heeft acht effecten gedefinieerd die centraal staan in de communicatie, namelijk waterveiligheid, wateroverlast, watertekort, schoon water, gezond water, crisisbeheersing, veilige (vaar)wegen en bestuur & organisatie. De resultaten die op deze effecten worden behaald vormen de inhoud van bijvoorbeeld themapresentaties (zie Communicatiekoers).¹¹ Elk van deze effecten draagt bij aan een of meerdere organisatiedoelstellingen (vergroten waterbewustzijn, taakbekendheid en naamsbekendheid en het verbeteren van het imago). De communicatiedoelstellingen zijn zo gekozen dat die maximaal bijdragen aan de effecten en hen ondersteunen. De effecten zijn ook terug te zien in de organisatiestructuur van het cluster Communicatie. Het cluster bestaat uit effectteams die verantwoordelijk zijn voor het ophalen en bundelen van de informatie uit de organisatie over een specifiek effect. Daarnaast heeft elke afdeling een accounthouder. De accounthouder is medeverantwoordelijk de juiste informatie bij het juiste effectteam te krijgen.¹² In het jaarplan is een overzicht opgenomen waarin alle organisatieprojecten van de verschillende afdelingen zijn gekoppeld aan een effect.¹³ Dit geeft inzicht in aan welk effect de projecten bijdragen, maar geeft geen inzicht in wat er op de verschillende projecten qua communicatie moet gebeuren en hoe dit moet gebeuren. Het effect bestuur & organisatie krijgt een aparte status binnen deze clustering met specifiekere doelstellingen. De invulling en uitwerking van de deelonderwerpen vindt gedurende het jaar plaats door de communicatieadviseurs in overleg en afstemming met projectleiders en managers in de organisatie. Deze werkwijze is niet uitgewerkt in het Koers- en Jaarplan.

Naast bovenstaande algemene communicatiedoelstellingen en de communicatiekoers heeft HHNK op onderdelen de communicatie specifiekere ingevuld. Het gaat hierbij om beleid op inzet van communicatiemiddelen als cultuurhistorisch erfgoed, educatie, (digitale) media, waterschapsverkiezingen, projectcommunicatie en bestuur & organisatie. In de volgende paragraaf worden deze onderdelen toegelicht.

⁸ Koers- en Jaarplan Communicatie 2016, pagina 4

⁹ Koers- en Jaarplan Communicatie 2016, pagina 3

¹⁰ Koers- en Jaarplan Communicatie 2016, pagina 4

¹¹ Koers- en Jaarplan Communicatie 2016, pagina 3

¹² Koers- en Jaarplan Communicatie 2016, pagina 6

¹³ Koers- en Jaarplan Communicatie 2016, pagina 8-12



5.2 Communicatiebeleid op onderdelen

5.2.1 Cultuurhistorisch erfgoed

Het cultuurhistorisch erfgoed dat HHNK bezit is een belangrijk communicatie-instrument voor de organisatie. In het collegeprogramma is opgenomen dat het cultuurhistorisch erfgoed kan worden ingezet om (de geschiedenis van) het waterschap en het waterbeheer onder de aandacht te brengen van een breed publiek.¹⁴ Er is echter op basis van deze doelstelling geen specifiek beleid geformuleerd voor het cultuurhistorisch erfgoed, waarin verdere invulling wordt gegeven aan het belang van cultuurhistorisch erfgoed, de functie of een afweging van kosten en baten. Het maken van een beleidsplan voor het cultuurhistorisch erfgoed is wel een van de doelstellingen op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Vanuit de organisatie wordt gemeld dat een beleidsplan voor het cultuurhistorisch erfgoed eind 2016 zal worden afgerond.

Hoewel een specifiek beleidsplan over het cultuurhistorisch erfgoed nu nog ontbreekt, wordt er op andere terreinen wel een koppeling gemaakt met het cultuurhistorisch erfgoed. Zo kent het effect bestuur & organisatie een thema (cultuur)historie, waarin voor 2016 acht communicatieactiviteiten worden benoemd (bijvoorbeeld collectie waterschapserfgoed *online* en een schouw diner). Dit is slechts een weergave van de communicatieactiviteiten, er worden geen specifieke doelstellingen of uitgangspunten voor cultuurhistorisch erfgoed genoemd. Cultuurhistorisch erfgoed is ook geïntegreerd in bijvoorbeeld educatie. In het educatieplan wordt het cultuurhistorisch erfgoed benoemd als communicatiemiddel. Dit houdt in dat de verschillende cultuurhistorische locaties dienen als 'leslokaal', bijvoorbeeld het stoomgemaal Vier Noorder Koggen.¹⁵ Of het cultuurhistorisch erfgoed ook is opgenomen in bijvoorbeeld het lesprogramma, is niet nader gespecificeerd in het educatiebeleid.

In de begroting 2016 is (de zorg voor) cultuurhistorisch erfgoed opgenomen onder het effect bestuur & organisatie. Een van de te behalen resultaten op dit effect is een omgevingsgerichte organisatie die rekening houdt met maatschappelijke belangen.¹⁶ Een onderdeel van dit resultaat is dat de organisatie verantwoordelijkheid neemt voor zijn cultuurhistorisch erfgoed en als resultaat wordt hierbij geformuleerd: "*We maken een visie op het beheer van ons cultuurhistorisch erfgoed*".¹⁷ De kosten voor het cultuurhistorisch erfgoed worden voor 2016 geraamd op € 0,7 miljoen. Dit bedrag staat gelijk aan de geraamde kosten voor cultuurhistorisch erfgoed in 2015. In de begroting lijken deze kosten gekoppeld aan het maken van het visieplan op cultuurhistorisch erfgoed. Betrokkenen geven aan dat dit bedrag in zijn geheel bedoeld is voor het daadwerkelijke beheer en onderhoud van een deel van het cultuurhistorisch erfgoed.

5.2.2 Externe educatie

Educatie is voor HHNK een belangrijk middel om de primaire communicatiedoelstellingen te halen, want scholing is het middel om kennis en inzichten over het leven met het water te verhogen.¹⁸ Educatie is dan ook een thema waarop HHNK heel specifiek beleid heeft geformuleerd in het Educatieplan 2013-2015: '*Worden dijken gebouwd of groeien ze?*'. Al vanaf 2011 besteedt HHNK veel aandacht aan educatie en dit plan is een verdere uitbouw en professionalisering hiervan. Educatie is een belangrijk communicatiemiddel voor verschillende beleidsterreinen van HHNK. Het educatiebeleid sluit dan ook aan bij interne beleidsdocumenten als Deltavisie, Deltaprogramma,

¹⁴ Collegeprogramma 2015-2019, pagina 7

¹⁵ Educatieplan 'Worden dijken gebouwd of groeien ze', pagina 6

¹⁶ Begroting 2016, pagina 28

¹⁷ Begroting 2016, pagina 7, pagina 30

¹⁸ Educatieplan 'Worden dijken gebouwd of groeien ze?', pagina 2



Henze 2.12, Visie afvalwaterketen en de kaders van het communicatieplan. In die zin staat het educatieplan dus niet op zichzelf, maar is het een middel om organisatiebrede beleidsdoelstellingen te ondersteunen en invulling te geven. Inhoudelijke speerpunten van het educatieplan zijn: waterveiligheid, bestrijding van wateroverlast en voldoende schoon en zoet water. Deze speerpunten sluiten aan bij de primaire communicatiedoelstellingen (vergroten van waterbewustzijn, vergroten naam- en taakbekendheid en verbeteren imago).

Het educatieplan is goed uitgewerkt: doelgroepen, strategieën, speerpunten, doelstellingen, activiteiten en kosten worden allemaal in het plan toegelicht. In het educatieplan worden eerst alle ingrediënten benoemd die nodig zijn om te komen tot educatiedoelen en –strategie. Ingrediënten zijn onder andere interne en externe factoren (economische, educatieve en omgevingsfactoren), doelgroepen en beschikbare communicatiemiddelen. De ingrediënten samen vormen het beleidskader voor het educatiebeleid; op basis van deze factoren worden educatiedoelstellingen geformuleerd en drie strategische keuzes die de inzet op het gebied van educatie bepalen.

Het educatiebeleid heeft twee doelstellingenclusters:

- kwantitatieve doelstellingen (aantal leerlingen dat in de periode 2013-2015 les krijgt uit het educatieaanbod van HHNK, aantal leerkrachten dat wordt benaderd met het HHNK-aanbod en het aanbod ook daadwerkelijk kent/gebruikt)
- kwalitatieve doelstellingen (kennis en beleving over waterthema's onder leerlingen en leerkrachten)¹⁹.

Om deze doelstellingen te bereiken zet HHNK in op drie sporen (strategische keuzes):

1. Eigen kracht en deskundigheid (gebruik maken van eigen locaties en medewerkers)
2. Samenwerkingsverbanden op langere termijn (gericht op verbinden, vergroten van afzetgebied)²⁰
3. Een hoogwaardig en vraaggericht educatieaanbod (kwaliteit centraal, aansluiten bij behoeften onderwijs, aansluiten bij eigen speerpunten, digitale lesmodules en koppeling tussen verleden en toekomst).

Tot slot wordt in het educatiebeleid ook heel concreet benoemd waartoe bovenstaande doelen en keuzes in de praktijk leiden. Voor de jaren 2012-2015 worden de verschillende educatieactiviteiten gedefinieerd. Voor 2013 is zelfs per kanaal weergegeven wat de te ontplooiën activiteiten zijn, wat het budget is, de koppeling met een/meerdere speerpunten en wat de doelstelling is. Een voorbeeld hiervan is:

Kanaal	Budget in €	Activiteit	Draagt bij aan speerpunt	Doelstelling/bijzonderheden
HHNK locaties	10.000	Dijk te kijk	Waterveiligheid	Nieuwe inrichting. Doel: betere aansluiting bij wensen bezoekers. Verder speciale aandacht voor de versterking van de Hondsbossche en Noordzeekust. Gereed augustus 2013

¹⁹ Educatieplan 2013-2015: Worden dijken gebouwd of groeien ze?, pagina 6-7

²⁰ Gericht op partijen die het afzetgebied binnen het onderwijs vergroten, leiden tot exposure van inhoud en gebaseerd zijn op verwantschap, zie educatieplan 2013-2015, pagina 7



Voor 2014 en 2015 is het overzicht minder uitgebreid. Activiteiten worden nog gekoppeld aan speerpunten en doelstellingen, maar niet aan kanalen en budgetten. In 2015 maakt men alleen de koppeling tussen het kanaal en de activiteit. Hoewel de te ontplooiën educatieactiviteiten de laatste jaren (vanaf 2014) minder specifiek worden toegelicht in het educatieplan, maakt het educatieplan wel een robuuste indruk. Uitgangspunten, doelstellingen, strategische keuzes, communicatiemiddelen en kosten worden op een betrouwbare manier omschreven en aan elkaar gekoppeld. Jaarlijks worden verschillende educatieactiviteiten geëvalueerd (voorbeelden hiervan zijn: watereducatie, samenwerking met Zuiderzeemuseum en evaluatieonderzoek educatie 2014). De evaluaties geven inzicht in het doelbereik en maken het mogelijk bij te sturen en beleid te herijken. De onderzoeksresultaten worden veelal door middel van presentaties in de organisatie verspreid. Ter illustratie: in een presentatie van oktober 2015 aan het College van Hoofdingelanden (CHI) wordt aan de hand van evaluatieonderzoek enkele speerpunten voor het educatiebeleid in 2016 benoemd. Deze hebben echter nog geen plek gekregen in een (herijkt) educatieplan voor 2016 en verder.

5.2.3 Pers en (digitale) media

Pers en media vallen, conform het Koers- en Jaarplan, als thema onder het effect Bestuur en Organisatie. In het Koers- en Jaarplan is geen invulling gegeven aan het thema. Dat wil zeggen dat het alleen benoemd is als thema, maar dat er geen kaders, uitgangspunten of activiteiten worden benoemd. Ook het in de communicatiejaarkalender geformuleerde uitgangspunt 'inzetten op proactieve persbenadering'²¹ krijgt geen verdere invulling in specifieke doelstellingen of acties. Kortom, het Koers- en Jaarplan biedt, als kaderdocument voor communicatie, geen kaders voor het pers- en mediabeleid.

Het document Mediabeleid 2015 geeft wel specifieke invulling aan het pers- en mediabeleid van HHNK, waarbij media wordt gezien als belangrijk middel om de communicatiedoelstellingen te bereiken.²² Het beleid bevat doelstellingen, communicatiemomenten en -middelen die als basis dienen voor een communicatiestrategie richting pers en media. Het beleid geeft inzicht in de uitgangspunten van de woordvoeringslijn en het woordvoeringsprotocol, specifieke taakinvulling van sleutelfiguren als de persvoorlichter en communicatieadviseurs en het persprotocol. Ook is aandacht, zij het kort, voor evaluatie en monitoring van de uitvoering van het beleid. In een van de duidingssessies (duidingssessie, zie hoofdstuk 2) wordt nog meer specifieke invulling gegeven aan het pers- en mediabeleid. Naar voren komt dat dat de pers en media belangrijke partners zijn om te communiceren met de buitenwereld. In relatie met pers en media kiest HHNK ervoor 'de pers te regisseren en niet andersom'. De organisatie beslist wat de persmomenten zijn en hanteert hierbij zelf een woordvoeringslijn. HHNK durft hierin ook selectief te zijn; het kiest er steeds vaker voor via regionale kanalen te communiceren en minder via lokale pers. Om zelf sturing te kunnen blijven geven op het gebied van pers en media heeft de organisatie een zogenaamde 'issue-lijst' en een persactielijst. De persactielijst is een tweewekelijks overzicht van alle (mogelijke) persmomenten, terwijl de *issue*-lijst een overzicht geeft van persmomenten en woordvoering op de langere termijn. De organisatie maakt hierin zelf de afweging wie, wanneer, waarover benaderd moet worden. Deze omschrijving sluit aan bij het pers- en mediabeleid en geeft een specifieke inkleuring hieraan.

²¹ Koers- en Jaarplan 2016, pagina 22

²² Mediabeleid 2015, pagina 2



In de 'Contentstrategie social media HHNK' van december 2015 geeft HHNK invulling aan zijn communicatiebeleid via de digitale media en met name sociale media. Uitgangspunten van het beleid zijn dat de primaire communicatiedoelstellingen (vergroten waterbewustzijn, vergroten naams- en taakbekendheid en verbeteren imago) ook op een structurele manier vertaald worden in het gebruik van sociale media. In het document worden doelen en beleidsuitgangspunten beschreven, worden doelgroepen gedefinieerd en is een overzicht gemaakt van de beschikbare communicatiemiddelen. In een overzicht wordt per medium toegelicht wat de sfeer is van het medium, wat de doelen zijn, wie de doelgroep is, welke content wordt gebruikt en wat de frequentie is waarmee het medium gebruikt kan worden. Een voorbeeld is:

	Sfeer/toon	Doel(en)	Doelgroep(en)	Content	Frequentie
 Facebook	Leuk Luchtig Eenvoud Informeel Mens zijn	Omgevingsgericht In de achtertuin/ PROFESSIONELE CONTACTEN Taakbekendheid Naamsbekendheid Educatie	Inwoners Leerlingen Werknemers HHNK	Campagnes Uitjes/events Nieuwtjes, Weetjes, Handelings- perspectief Informeren over werk in directe omgeving	Minimaal 1 per dag, maximaal 2 per dag

De 'Contentstrategie social media HHNK' geeft inzicht in hoe HHNK sociale media wil inzetten om zijn communicatiedoelen te bereiken. Aanbevelingen op basis van het huidige gebruik van sociale media geven inzicht in wat kan worden verbeterd om het rendement van sociale media te vergroten. Deze aanbevelingen gaan om kleine interacties (regelmatig veranderen profielfoto van Facebook) tot meer structurele verandering van processen (het aanstellen van een aanjager per *social media*-kanaal, of werksessie *social media* organiseren).

In het kader van dit onderzoek hebben onderzoekers van 14-18 maart 2016 een viertal kanalen van HHNK gevolgd om zich een beeld te vormen van de communicatie die in deze kanalen plaatsvindt. De feiten uit deze periode zijn in onderstaande figuur weergegeven.



1.183 likes

6 berichten

/ 65 likes
 / 3 Reacties
 / 1x gedeeld



4.920 volgers

9 tweets

/ 4x gereageerd
 / 16x geretweet
 / 4 likes



107 volgers 71 volgend

1 foto geplaatst

/ 4 likes
 / 1 reactie



87 abonnees

3 filmpjes gepubliceerd

/ 7x bekeken



Ten aanzien van Facebook is het beeld dat er iedere dag wordt gepost. Dit zijn met name korte berichten met daarbij een foto. Dagelijks bereikt HHNK 1.183 mensen via Facebook echter de respons is laag. In een week tijd ontvangt HHNK van deze volgers slechts 65 *likes*, 3 reacties en is maar 1x een bericht gedeeld. De volgers zijn niet zodanig enthousiast betrokken bij HHNK, dat ze reageren en delen. Op Twitter ligt het aantal volgers op 4.920 profielen. In de betreffende week deden de onderzoekers de observatie dat er snel wordt gereageerd op vragen via twitter en dat er actief wordt *geretweet*. De respons van volgers is net als bij Facebook laag. Met Instagram worden maar beperkt mensen bereikt en ook hier is de respons laag. Op Youtube zijn relatief weinig mensen geabonneerd op het kanaal van HHNK. In de beoordeelde week was een nieuw geplaatst filmpje 7 keer bekeken. Het aantal *views* van op het kanaal geplaatste filmpjes kan echter wel flink oplopen, tot boven de 1000 *views*.

Het onderwerp 'digitale media' gaat ook over het gebruik van de *website* en het bieden van een digitaal loket. Beide zaken worden steeds belangrijker, constateert ook HHNK. Vanuit de centrale overheid wordt digitale communicatie ook gestimuleerd, bijvoorbeeld door middel van de visiebrief 'Digitale Overheid' 2013. Innovatie van overheidsorganisaties waaronder waterschappen, is een speerpunt van het kabinet. Belangrijke doelstellingen zijn het creëren van een digitaal overheidsloket en digitaal verstrekken van overheidsinformatie. Voor waterschappen betekent dit het hanteren van het digitale kanaal als voorkeurskanaal in de communicatie, mogelijk maken en stimuleren van digitale aanvragen en digitale reactie/berichten en het *online* aanbieden van het waterschapsblad.²³ HHNK hanteert zelf een visie op *online* communicatie die aansluit bij de wensen van de overheid: "*Onze online communicatie wordt steeds meer leidend in onze communicatie-uitingen*".²⁴ HHNK wil gekend worden als communicerende organisatie, samenwerkingsgericht en zichtbaar. Belangrijk uitgangspunt is waar mogelijk eerst *online* te communiceren en (mobiel)internet en *social media* centraal te stellen in de communicatie. Dit betekent voor HHNK dat het snel moet anticiperen en reageren, participeren in discussies, meer gericht zijn op beleving en minder op tekst en dat er snelheid geboden is bij het aanpassen en publiceren van *online content*. HHNK zet in dit licht ook zijn eigen *website* in: "*HHNK wil bezoekers een moderne website bieden met informatie en functionaliteit toegesneden op de bezoeker en zijn behoeften*".²⁵ HHNK wil dit bereiken door een doelgroep georiënteerde *website* met een persoonlijk portaal met bezoekers specifieke gegevens, producten en diensten (vergunningen, belasting, bezwaar en beroep).

5.2.4 Waterschapsverkiezingen

Voor de waterschapsverkiezingen heeft de Unie van Waterschappen een landelijke communicatiekoers vastgelegd. In het communicatieplan Waterschapsverkiezingen 2015 (april 2014)²⁶ verwerkt HHNK deze landelijke koers en verbindt zij die met haar eigen communicatie rondom de waterschapsverkiezingen van 2015. Het communicatieplan Waterschapsverkiezingen geeft door het benoemen van uitgangspunten, doelstellingen, opsommingen van doelgroepen, middelen en financiën een kader voor de communicatie. Daarnaast geeft het plan concrete invulling aan de communicatie door inzicht te geven in de verschillende uitvoeringsfasen en bijbehorende activiteiten. Gedurende de uitvoering wordt het CHI door middel van presentaties op de hoogte gehouden van de uitvoering. Achteraf is de communicatie zowel landelijk als regionaal geëvalueerd door middel van een evaluatieonderzoek.

²³ Visiebrief Digitale Overheid, ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 2013

²⁴ Input visie online

²⁵ Memo nieuwe internet en intranet

²⁶ Communicatieplan Waterschapsverkiezingen 2015



5.2.5 Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen

Het CHI heeft, voorafgaand aan de huidige collegetermijn 2015-2019, een beleid rondom Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) vastgesteld, het visiedocument Maatschappelijk Verantwoorde Overheid.²⁷ Het college stelt in zijn collegeprogramma dat dit beleid wordt bestendigd en concreet invulling zal krijgen. In het Koers- en Jaarplan Communicatie 2016 is MVO als thema opgenomen onder het effect bestuur & organisatie. Er is hieraan in dit document echter geen nadere invulling gegeven. Op basis van twee presentaties aan het CHI is wel bekend wat de stand van zaken rondom het MVO was eind 2015. Uit de presentaties kunnen de MVO-principes worden afgeleid (rekenschap afleggen, transparant zijn, ethisch gedrag, respect voor belangen van *stakeholders*, respect voor rechtsorde, respect voor internationale gedragsnormen en respect voor mensenrechten). Betrokkenen geven aan dat deze ambities (MVO-principes) vanuit de visie op MVO gebruikt worden als afwegingskader voor de communicatie. Per thema worden ambities en doelstellingen geformuleerd en (voorgenomen) acties en prestaties voor 2015 en 2016. Het MVO-beleid vindt dus haar oorsprong in het visiedocument uit 2014 en wordt verder uitgewerkt gedurende het jaar.

5.2.6 Werving en selectie

Er is geen communicatieplan voor de werving en selectie van medewerkers. Het cluster Communicatie voert regelmatig overleg met het cluster Personeel & organisatie, om zorg te dragen voor een consistente boodschap rondom werving en selectie, passend bij de corporate lijn en doelstellingen van de organisatie. Vacatures worden voornamelijk via de *website* van HHNK kenbaar gemaakt, waarbij sollicitaties rechtstreeks bij HHNK worden ingediend. In sommige gevallen maakt HHNK gebruik van een *online* portaal. Elke vacature is opgebouwd uit dezelfde onderdelen die functie-specifiek worden ingevuld. In het kader van dit onderzoek is met name de standaardtekst over het bedrijfsprofiel relevant. Hierin wordt een beeld geschetst van wat voor organisatie HHNK is. In deze tekst profileert HHNK zich als een organisatie gericht op de omgeving, het maatschappelijk belang en kwaliteit.²⁸ Daarnaast bestempelt het zich als innovatief en samenwerkingsgericht. De gebruikte standaardteksten zijn in 2016 afgestemd met en getoetst door het cluster Communicatie. Omdat er geen communicatieplan werving en selectie is, kan geen duiding worden gegeven aan de communicatieprocedure rondom werving en selectie.

5.2.7 Projectcommunicatie

Naast de specifieke thema's, is HHNK een voornamelijk project-gedreven organisatie. Om invulling te geven aan de communicatie op projectniveau heeft de organisatie de *factor-C methode* ontwikkeld. Hiermee wil HHNK op projectniveau communicatie integreren met beleidsontwikkeling en -uitvoering²⁹; niet specifiek voor beleidsthema's, maar voor alle lopende projecten binnen de organisatie. Factor-C is een methode waarbij de inhoudelijke afdelingen nauw samenwerken met de communicatieadviseurs om zo bij projecten die dat nodig hebben een project-specifieke communicatiestrategie te formuleren. Niet alle projecten hebben een dergelijke integrale samenwerking nodig, er is daarom een onderscheid gemaakt tussen light, medium en large projecten, respectievelijk '*toolkit*-projecten', '*etalage*projecten' en complexe projecten. De communicatie voor *toolkit*-projecten valt onder de verantwoordelijkheid van de projectleider die daarvoor gebruik kan maken van een *toolkit*.³⁰ Wat deze *toolkit* inhoudt is niet beschreven.

²⁷ Collegeprogramma 2015-2019, pagina 7

²⁸ Vacature clusterhoofd Waterveiligheid geraadpleegd via www.hhnk.nl/portaal/vacatures op 13 juli 2016

²⁹ Memo Factor-C

³⁰ Koers- en Jaarplan Communicatie 2016, pagina 7



Communicatie voor de andere twee projecten wordt via de *factor-C methode* in combinatie met een communicatieadviseur vormgegeven. De communicatieadviseur en projectleider doorlopen samen het *factor-C stappenplan*. In het stappenplan worden onder andere de doelgroep(en), beleidsopgaven, kernboodschap en communicatiemiddelen die bij het project passen geformuleerd. Dit leidt tot een communicatiestrategie waarbij het krachtenveld, de kernboodschap en de kalender (communicatieactiviteiten) helder zijn. De projectcommunicatie van HHNK vindt dus zijn basis in een gestandaardiseerde methode die mogelijkheden biedt om voor elk afzonderlijk traject een passende communicatiestrategie te ontwikkelen. Dit gebeurt in nauwe samenwerking met alle betrokkenen, waarbij verantwoordelijkheden helder zijn geformuleerd.

5.2.8 Jaarkalender

Bij het Koers- en Jaarplan Communicatie 2016 is een jaarkalender (externe) communicatie gevoegd waarin per kalendermaand van 2016 wordt aangegeven welke communicatieactiviteiten plaatsvinden. De kalender geeft zeer beperkte informatie. Hoewel er enkele communicatie-activiteiten expliciet worden genoemd (campagne Wassen op Maat, herdenkingsdag Watersnoodramp en Watersnoodsymposium) zijn niet alle activiteiten expliciet gekoppeld aan een of meerdere effecten. Onduidelijk is wat de doelstelling, doelgroep en kosten zijn en ook wat de communicatieactiviteit precies inhoudt. Betrokkenen geven aan dat dit ook niet de doelstelling is van de jaarkalender. De jaarkalender wordt enkele maanden voorafgaand aan het nieuwe jaar opgesteld en geeft een overzicht van de dan bekende activiteiten. De concrete uitwerking van communicatie-activiteiten vindt plaats door het campagneteam, gedurende het jaar. Per campagne worden doelstellingen, budgetten, activiteiten en middelen uitgewerkt. Elke campagne wordt geëvalueerd door een onderzoek (een 0-, 1- en 2-meting) waarvan de resultaten worden gebruikt als input voor een volgende campagne. In praktijk blijkt de uitwerking van communicatiecampagnes verankerd in de organisatie. Deze werkwijze is echter niet opgenomen in het Koers- en Jaarplan, dat geldt als kaderplan voor de communicatie.

5.3 Imago van HHNK

Het verder versterken en verbeteren van het imago is een van de primaire communicatie-doelstellingen van HHNK. Hoewel het een doelstelling is van de gehele organisatie, is in het licht van dit onderzoek de focus gelegd op het aandeel van het cluster Communicatie. De organisatie heeft verschillende onderzoeken uitgevoerd om erachter te komen welk beeld *stakeholders* hebben van HHNK en neemt de uitkomsten van deze onderzoeken als vertrekpunt voor zijn communicatiebeleid om het imago te verbeteren. Recent uitgevoerde onderzoeken zijn een publieksonderzoek naar zichtbaarheid en waardering (Motivation, 2014) en een *stakeholder*onderzoek naar samenwerking en dienstverlening onder 3 groepen *stakeholders* (Costumeyes, 2013).

Zoals gezegd dienen de uitkomsten van de onderzoeken als input voor het communicatiebeleid van HHNK. Daarom volgt nu eerst een korte weergave van de belangrijkste uitkomsten uit de onderzoeken. Aansluitend wordt het imago dat HHNK op basis hiervan uit wil dragen weergegeven. Het beeld dat spreekt uit de hierboven gegeven documentanalyse is hierbij leidend.



5.3.1 Imago op basis van onderzoek

In 2013 is er door HHNK een *stakeholder*onderzoek gedaan naar drie groepen *stakeholders*: gemeenten, provincie & RWS en belangenorganisaties. In deze onderzoeken stond met name de samenwerkingsrelatie met HHNK en de uitvoering van zijn kerntaken centraal. De onderzoeksresultaten laten zien dat *stakeholders* over het algemeen tevreden zijn over de relatie met HHNK, dat HHNK open staat voor samenwerking, een betrouwbare partij is en dat de *stakeholders* tevreden zijn over de dienstverlening. Verbeterpunten zijn de flexibiliteit van HHNK, slagvaardigheid, het meedenken met de klant, pro-activiteit en duidelijke communicatie. Het onderzoek geeft daarbij ook aan wat belangrijke communicatiemiddelen zijn voor verschillende groepen bewoners: brievenbus, *website*, telefonisch of digitaal klantcontact.

In recent communicatiebeleid (bijvoorbeeld in het collegeprogramma of het Koers- en Jaarplan Communicatie 2016) wordt niet expliciet aangegeven hoe deze communicatiemiddelen worden ingezet. De concrete uitwerking van communicatieactiviteiten gebeurt in overleg tussen communicatieadviseurs en projectleiders, per deelthema of onderwerp zoals vastgelegd in het Koers- en Jaarplan. Per communicatieactiviteit worden doelstellingen, middelen en acties uitgewerkt. Deze werkwijze is echter niet verankerd in het Koers- en Jaarplan.

In 2014 is door Motivaction ³¹, in navolging van een onderzoek in 2011, een publieksonderzoek gedaan naar de zichtbaarheid van en waardering voor HHNK onder bewoners van het verzorgingsgebied. Uit dit onderzoek blijkt dat bewoners uit het verzorgingsgebied van HHNK de organisatie zien als deskundig, betrouwbaar en resultaatgericht met oog voor de toekomst. Deze resultaten worden afgezet tegen de resultaten van 2011. Het blijkt dat vooral op het gebied van deskundigheid en resultaatgerichtheid het imago van HHNK is verbeterd. Het onderzoek beoordeelt de reputatie van HHNK met een ruime voldoende, echter er zijn nog aspecten waarop de reputatie kan verbeteren: kostenbewustzijn, maatschappelijke betrokkenheid, eerlijkheid en toegankelijkheid en klantgerichtheid van de organisatie. Een belangrijk communicatiemiddel dat HHNK inzet om in ieder geval onder jongeren zijn imago te verbeteren is de jeugdbestuurder: "*De jeugdbestuurder kan worden ingezet om barrières ten aanzien van het 'saaie imago' van de watersector weg te nemen, maar ook om de taak van het waterschap bekender te maken*".³² Voor 2013 is duidelijk omschreven hoe de jeugdbestuurder zal worden ingezet. In de begroting van 2016 komt de rol van jeugdbestuurder ook nog naar voren, maar er wordt niet specifiek toegelicht wat de activiteiten of kosten zijn.³³

5.3.2 Imago dat spreekt uit communicatiebeleid

De onderzoeken dienen als input voor de communicatiestrategie van de organisatie. Er zijn dan ook duidelijke parallellen te trekken tussen de uitkomsten van het onderzoek en het gewenste imago van HHNK dat naar voren komt uit de beleidsdocumenten. De samenvatting van het gewenste imago wordt gegeven in het collegeprogramma 2015-2019: innovatief, eigentijds, doelgericht en kostenbewust.³⁴ HHNK zet deze organisatiekenmerken voorop als het gaat om het verbeteren van zijn imago. Waar HHNK in het verleden vooral zendgericht was, wil het zich steeds meer ontplooiën tot een vraag- en handelingsgerichte organisatie. In de communicatie staat niet centraal wat HHNK wil brengen (zenden), maar dat wat de burger/*stakeholder* wil weten (vragen). Het communicatiebeleid zet hier duidelijk op in door omgevings- en effectgericht werken centraal te

³¹ Motivaction, 2014, publieksonderzoek: zichtbaarheid en waardering

³² Educatieplan 2013-2015: Worden dijken gebouwd of groeien ze? pagina 14

³³ Begroting 2016, pagina 29

³⁴ Collegeprogramma 2015-2019, pagina 8



stellen in de communicatiekoers. Zo heeft HHNK uit onderzoek afgeleid wat vruchtbare communicatiemomenten zijn en heeft het deze vier momenten geïntegreerd in zijn communicatiebeleid.³⁵

De omgevingsgerichtheid lijkt een primaire communicatiedoelstelling, maar is zeker niet het enige imagokenmerk dat HHNK uit wil dragen. In het Koers- en Jaarplan noemt HHNK het merkkompas, de HHNK-kernwaarden en de focus in de organisatieontwikkeling als ingrediënten voor het imago dat HHNK wil uitdragen.³⁶ Deze documenten zijn echter niet verder uitgewerkt in het communicatiebeleid en niet meegenomen in het onderzoek. Hoe de inhoud van deze elementen wordt uitgewerkt en ingezet voor verbetering van het imago, blijft onduidelijk. Uit de beleidsdocumenten voor communicatie kan wel een beeld gedistilleerd worden van het imago dat HHNK uit wil dragen. De volgende imagokenmerken spreken uit het communicatiebeleid, dat in het kader van dit onderzoek is bestudeerd:

- effect van het werk voorop
- luisteren
- deskundig
- innovatief/vooruitstrevend
- kostenbewust
- gericht op samenwerking
- maatschappelijke meerwaarde
- betrouwbaar
- betrokken
- deskundig.

Al deze kenmerken samen vormen het uitgangspunt van waaruit HHNK wil werken en gekend wil worden. In sommige gevallen is dit al de realiteit (onderzoeken geven aan dat HHNK bijvoorbeeld wordt gezien als deskundig), terwijl het in andere gevallen nog veelal een wensbeeld betreft waar HHNK hard aan werkt (HHNK vormt zich om tot een omgevingsgerichte organisatie, maar hier is nog werk te doen).

Het Koers- en Jaarplan Communicatie 2016 geeft een globale werkwijze weer van hoe de organisatie inzet op de imagoverbetering. HHNK noemt dit *'operatie = reputatie'*: *"Een goede reputatie en herkenbare identiteit versterken HHNK als merk"*.³⁷ HHNK ziet de gehele organisatie voor de taak geplaatst aan zijn reputatie en identiteit te werken, niet alleen het cluster communicatie. Door met de gehele organisatie het *'goed te doen'*, straalt ze dat ook uit naar buiten. HHNK noemt dit in zijn beleid *'walk the talk'* en *'operatie = reputatie'*: *"Als al onze interne en externe communicatie dezelfde look-and-feel heeft, dan staat het merk HHNK stevig in zijn schoenen"*.³⁸ Welke specifieke acties de organisatie onderneemt om de *'operatie = reputatie'* te verbeteren, is in het Koers- en Jaarplan niet toegelicht. Betrokkenen geven aan dat met de aanstelling van twee organisatieadviseurs in 2015 de organisatieontwikkeling permanent aandacht krijgt. De werkwijze van de organisatieadviseurs is bij ons niet bekend.

³⁵ Koers- en Jaarplan Communicatie 2016, pagina 4

³⁶ Koers- en Jaarplan Communicatie 2016, pagina 4

³⁷ Koers- en Jaarplan Communicatie 2016, pagina 4

³⁸ Koers- en Jaarplan Communicatie 2016, pagina 5



5.4 Analyse en duiding

5.4.1 Communicatiebeleid

Op basis van bovenstaande beschrijving van het communicatiebeleid ontstaat het beeld dat het hoogheemraadschap aan de basis een gedegen communicatiebeleid heeft. Belangrijke ingrediënten zijn aanwezig: (1) een beleidskader in de vorm van een Koers- en Jaarplan waarbij de primaire organisatiedoelstellingen het vertrekpunt zijn voor de communicatiekoers en een communicatiestrategie van het waarom, hoe, wat en wanneer van de communicatie, en (2) de uitwerking van het beleidskader in thematische deelplannen waarin effecten en activiteiten worden benoemd.

Tegelijk valt op dat het communicatiebeleid bestaat uit veel verschillende onderdelen, waardoor de complexiteit toeneemt en de eenduidigheid afneemt. Het communicatiebeleid kent primaire doelen, een communicatiekoers, een strategie, is georganiseerd via effecten, maar kent ook een onderverdeling in thema's en via afdelingen. De veelheid aan elementen geeft enerzijds een compleet beeld (veel is benoemd en ondervangen), anderzijds doet het af aan de eenduidigheid van de communicatielijn. Uit de aanvullende communicatiedocumenten blijkt dat de organisatie haar communicatie op onderdelen heeft uitgewerkt in deelplannen (bijvoorbeeld een specifiek media/persbeleid, beleid rondom waterschapsverkiezingen). Deze documenten geven, binnen de in het Koers- en Jaarplan gestelde kaders, inkleuring aan communicatie op specifieke onderdelen. Wat echter ontbreekt is de verankering van deze deelplannen in het Koers- en Jaarplan. Het Koers- en Jaarplan, wat geldt als kaderstellend voor communicatiebeleid, bevat geen procesbeschrijving van hoe de doorvertaling van de kaders plaatsvindt in de organisatie. In het kaderplan is niet vastgelegd hoe het proces van uitwerking van de plannen verloopt, wie hiervoor verantwoordelijkheid draagt en hoe de evaluatie en monitoring hiervan plaats moet vinden. Betrokkenen geven wel aan dat er structuren bestaan (uitwerking van beleid vindt plaats bij de afdelingen onder verantwoordelijkheid van een communicatieadviseur en lijnmanager en evaluatie vindt plaats via 0-, 1- en 20-meting), maar dit is niet vastgelegd in het kaderstellende Koers- en Jaarplan en daardoor niet navolgbaar.

Als gekeken wordt naar de rolbeschrijving van het cluster Communicatie wordt duidelijk dat HHNK een visie heeft ontwikkeld op de wijze waarop het cluster binnen de organisatie functioneert. Het cluster is een integraal onderdeel van de organisatie. Dit houdt in dat het Cluster communicatie expliciet de opdracht heeft om *"vanuit de verbinding en samenwerking met inhoudelijke afdelingen van de organisatie te komen tot communicatiebeleid en -activiteiten op maat"*. De effectgeoriënteerde organisatie en de *factor-C methode* maken dit mogelijk. Op dit onderdeel maakt het communicatiebeleid van HHNK een gedegen en solide indruk.

5.4.2 Zelfbeeld

HHNK heeft een duidelijke visie wie ze wil zijn en welk beeld ze wil uitstralen naar buiten (zie paragraaf 1.3). In het communicatiebeleid wordt dit benoemd als *'operatie = reputatie'* en *'walk the talk'*, maar er is in het communicatiebeleid geen concrete uitwerking gegeven van hoe dit gebeurt en is er geen zicht op de behaalde resultaten. Dit is opvallend omdat het verbeteren van het imago een belangrijke doelstelling in het communicatiebeleid is. De koppeling tussen het communicatiebeleid op dit onderdeel en de uitvoering in communicatieactiviteiten ontbreekt.



6 Verbinding tussen binnen en buiten

In het vorige hoofdstuk hebben we een analyse gemaakt van de communicatie vanuit de organisatie naar buiten toe (*van binnen naar buiten*), in dit hoofdstuk staat het perspectief *van buiten naar binnen* centraal. Hoe kijken verschillende *stakeholders* aan tegen de communicatie van HHNK.

Daarvoor wordt gebruikgemaakt van de bevindingen van verschillende onderzoeksmethoden (een digitale vragenlijst, focusgroepen en duidingssessies) voor verschillende doelgroepen (inwoners en ondernemers, agrariërs en natuurorganisaties, bestuurders en pers en media). De eerste paragraaf geeft inzicht in de onderzoeksmethoden, de context waarin ze zijn gebruikt en hoe de resultaten gelezen kunnen worden. In de tweede paragraaf wordt een overzicht gegeven van de bevindingen uit de digitale vragenlijsten en gesprekken met focusgroepen. Dit geeft een beeld van het externe perspectief; hoe wordt van buitenaf naar HHNK gekeken.

Voor iedere doelgroep (agrariërs & natuurorganisaties, inwoners & ondernemers, bestuurders en pers & media) worden de verschillende bevindingen inzichtelijk gemaakt in een matrix. Hierbij worden ook de bevindingen uit de duidingssessies met sleutelpersonen uit de organisatie weergegeven. Dit laatste maakt het mogelijk om tot slot een confrontatie te laten plaatsvinden tussen *binnen* en *buiten* en duiding te geven aan de resultaten van die confrontatie.

6.1 Bevindingen per focusgroep

Om de resultaten uit de focusgroepen recht te doen worden de uitkomsten van de verschillende focusgroepen los van elkaar weergegeven. De resultaten van inwoners & ondernemers en bestuurders zijn representatief voor de betreffende doelgroep in het beheergebied van HHNK. Die resultaten zullen dan ook op basis daarvan worden geduid en beoordeeld. Zoals in de bestuurlijke nota is uitgelegd is met name de representativiteit bij de doelgroepen agrariërs & natuurorganisaties en pers & media laag. Dat betekent dat de resultaten niet automatisch mogen gelden voor alle agrariërs, natuurorganisaties en vertegenwoordigers van pers en media in het beheergebied. De resultaten die zijn opgehaald, geven echter wel een beeld van de beleving en waardering van de respondenten voor de communicatie en worden daarom wel weergegeven en geduid in het kader van dit onderzoek. Voor wat betreft de oordeelsvorming worden geen algemeen geldende conclusies getrokken.

6.2 Resultatenmatrix per focusgroep

De resultaten voor de vier focusgroepen worden weergegeven in een resultatenmatrix. Voor de verschillende relevante communicatieonderdelen die in dit onderzoek centraal staan wordt per focusgroep weergegeven wat de behaalde resultaten zijn op de verschillende onderzoeksmethoden (beleidsdocumenten, digitale vragenlijst, focusgroep en duiding door bestuurders en medewerkers). Hieronder volgt een voorbeeld voor het item 'bekendheid met communicatie-uitingen van HHNK' voor de doelgroep bestuurders.



Item	Beleid	Digitale vragenlijst	Focusgroep	Duiding
Bekendheid met communicatie-uitingen van HHNK	In projectcommunicatie worden beleidsopgave en kernboodschap onderscheiden en gecommuniceerd	Behoeft bij bestuurders aan meer communicatie over projecten	Bestuurders van verschillende gemeenten geven aan niet over informatie te beschikken rondom werken of projecten van HHNK	De communicatie tussen het bestuur van HHNK en de gemeentelijke bestuurders is goed georganiseerd, voldoende en goed.

Door per focusgroep deze methode toe te passen, ontstaat er inzicht in de bevindingen per focusgroep, geclusterd naar item.



6.3 Inwoners en ondernemers

Het grootste deel van de focusgroep Inwoners en Ondernemers heeft een globaal beeld van de activiteiten van HHNK. Daarbij zijn de zichtbaarheid en de bekendheid van HHNK de laatste jaren iets verbeterd. Over het algemeen weten Inwoners & Ondernemers informatie moeizaam te vinden en hebben ze behoefte aan communicatie over projecten in de directe leefomgeving. Ze geven aan dat er in eerdere jaren niet werd gecommuniceerd over projecten, ook niet als daar behoefte aan bestond. Nu gebeurt dat wel. De communicatie van HHNK wordt als reactief en afstandelijk ervaren. Inwoners en ondernemers geven aan in eerste instantie wel vriendelijk te worden geholpen bij een vraag, maar als er geen direct antwoord voor handen is, wordt er niet altijd zorgvuldig gereageerd. Het beeld dat Inwoners en ondernemers van HHNK hebben is degelijk, sober, stoffig en ouderwets. Dit sluit niet aan bij het (gewenste) imago van HHNK. De doelen van het communicatiebeleid lijken daarmee (nog) niet gehaald. Deze focusgroep ziet in de toekomst graag een proactief en slagvaardig HHNK.

De bestuurders van HHNK herkennen zich in het beeld dat deze focusgroep heeft van HHNK. Voor de ambtenaren is dat diffuus. Een deel van de ambtenaren herkent zich wel in de beleving van deze focusgroep, maar een ander deel niet. Binnen HHNK is er dus geen gedeeld beeld over de eigen organisatie. De vraag is in hoeverre deze interne verschillen het behalen van de beleidsdoelen voor communicatie in zijn algemeenheid en het imago anderzijds hinderen.

Figuur 1. Resultatenmatrix Inwoners en ondernemers

Item	Beleid	Digitale vragenlijst (n=862)	Focusgroep	Duiding
Bekendheid met (taken van) HHNK	Organisatie-doelstelling: Het vergroten van de naamsbekendheid	Op de vraag: "welke campagnes van HHNK heeft u in het afgelopen half jaar gezien?" antwoordt 43% geen enkele campagne van HHNK te hebben gezien. De bekendste communicatie-uiting van HHNK is de communicatie over de waterschapsverkiezingen waarvan 39% aangeeft die te hebben gezien.	Aanwezigen denken dat de bekendheid en zichtbaarheid van HHNK in de afgelopen jaren zijn verbeterd, maar dat er ook nog veel te winnen is. Een enkeling geeft aan HHNK voornamelijk te kennen van de waterschapsbelasting.	Bestuurders en ambtenaren herkennen deze uitkomsten (dit blijkt ook uit eerder onderzoek van Motivaction) en bevestigen het geschetste beeld.



	<p>Organisatie-doelstelling: Het vergroten van de taakbekendheid.</p>	<p>9% heeft een duidelijk beeld van de activiteiten van HHNK, 43% geeft aan een globaal beeld te hebben van de activiteiten van HHNK, 24% heeft er geen beeld van, maar wel een idee en nog eens 24% heeft geen idee van de activiteiten van HHNK. Van de eerste drie groepen kent men met name de taken 'zorg voor veilige duinen en dijken' (40%) en 'zorg voor schoon en gezond water' (21%). De taak 'crisisbeheersing' wordt slechts door 1% genoemd.</p>	<p>Aanwezigen hebben een globaal beeld bij wat HHNK doet. Een groot deel van de aanwezigen voelt zich betrokken bij HHNK, voornamelijk vanuit eigen interesse, of werk-gerelateerd (ex-agrariërs, historici, betrokken bij natuurmonumenten).</p>	<p>Bestuurders en ambtenaren herkennen deze uitkomsten (blijkt ook uit eerder onderzoek van Motivaction) en bevestigen het geschetste beeld.</p>
<p>Omgevings-gerichtheid</p>	<p>Effectgeoriënteerde communicatie: Communiceren over zaken die relevant zijn voor de omgeving, op momenten dat de omgeving/doelgroep ervoor open staat.</p>	<p>³⁹⁾</p>	<p>Aanwezigen geven aan behoefte te hebben aan informatie over projecten in hun directe leefomgeving. Veel informatie is nu niet gedifferentieerd naar regio/gemeente/wijk. Aanwezigen geven aan dat er steeds meer informatie beschikbaar is, maar dat niet iedereen deze informatie weet te vinden.</p>	<p>HHNK zoekt naar manieren waarop het alle inwoners kan bereiken, bijvoorbeeld via de website met het item 'wat gebeurt er bij u in de buurt' en via lokale media. Feit is dat veel inwoners geen lokaal nieuws meer volgen en daardoor niet op de hoogte zijn. Bestuurders hebben het idee dat inwoners 'gepamperd' willen worden: informatie moet naar hen gebracht worden, zelf doen</p>

³⁹⁾ Een grijs gemarkeerd vlak betekent dat betreffende onderzoeksmethode niet van toepassing is op het item. In dit geval: er is in de vragenlijst geen vraag gesteld over de naamsbekendheid van HHNK.



				inwoners geen moeite informatie te 'halen'.
	Projectcommunicatie: Ontwikkelen van specifieke communicatiestrategie per project. Doelgroepgericht, heldere kernboodschap en communicatiemiddel en -moment passend bij het project.		In het verleden werd er niet of nauwelijks gecommuniceerd over projecten. Als voorbeeld wordt genoemd de dijkverhoging tussen Hoorn en Enkhuizen. Aanwezigen zeggen dat hier geen sprake was van communicatie met inwoners, maar dat er alleen eenrichtingsverkeer was vanuit HHNK. Omstanders voelden zich niet betrokken en met hun commentaar werd niets gedaan.	Bestuurders bevestigen het beeld dat in het verleden nauwelijks werd gecommuniceerd over projecten. Grote projecten lenen zich beter voor een eigen communicatiestrategie en beschikken over meer communicatiemomenten en -gelden.
Digitale media	Contentstrategie social media HHNK: Communicatiedoel -stellingen verwezenlijken door inzet van <i>social media</i> .	91% van de respondenten geeft aan geen van de <i>social media</i> -kanalen van HHNK te volgen. 6% volgt HHNK via Facebook en de overige kanalen worden niet of nauwelijks gevolgd (tussen de 0-3%).	Aanwezigen bevestigen het beeld uit de digitale vragenlijst. Een enkeling volgt HHNK op Twitter, maar over het algemeen is HHNK niet zichtbaar op <i>social media</i> . Aanwezigen schrijven dit toe aan het feit dat HHNK alleen persberichten publiceert en in zijn berichtgeving niet aansluit bij de doelgroep van het medium.	Voor bestuurders en ambtenaren zijn de uitkomsten geen verrassing. Ambtenaren geven aan dat <i>social media</i> een zeer gesloten circuit is. De <i>social media</i> -strategie wordt in 2016 verder aangescherpt met als doel de 91% naar beneden te kunnen bijstellen.
	Input visie <i>online</i> : <i>Online</i> -communicatie is leidend in de communicatie-uitingen.		Aanwezigen geven aan met name via de website contact te zoeken met HHNK. Een enkeling benoemt het als opvallend dat over de waterschapsbelasting nog per brief wordt gecommuniceerd, dit is nog niet gedigitaliseerd.	



Cultuurhistorisch erfgoed	Verantwoordelijkheid nemen voor cultuurhistorisch erfgoed en zo inzetten dat (de geschiedenis van) HHNK bekend wordt bij een breed publiek.		In de focusgroep ontstaat een diffuus beeld. Enkelen geven aan dat gezien de hoge kosten het behoud van cultureel erfgoed geen taak is van HHNK: <i>"HHNK is er niet om toeristen te trekken. Het is er voor droge voeten, niet voor de gezelligheid"</i> . Anderen geven juist aan dat cultureel erfgoed van waarde kan zijn en zij vinden dat HHNK het cultuurhistorisch erfgoed nog onvoldoende benut. Het zou het in kunnen zetten als communicatiemiddel naar de inwoners.	Bestuurders geven aan dat inwoners cultuurhistorisch erfgoed koppelen aan recreatie, maar voor HHNK staan die juist los van elkaar. Cultuurhistorisch erfgoed dient ook andere doelen (historisch en educatief) en heeft daarom meerwaarde.
Persoonlijk contact met HHNK ⁴⁰	<i>Operatie = reputatie en walk the talk.</i>	60% heeft in het afgelopen jaar geen contact gehad met HHNK, 31% heeft contact gehad over de waterschapsbelasting en minder dan 10% over overige onderwerpen (educatie, dijken en waterwegen of cultureel erfgoed). 35% geeft aan het liefst via <i>e-mail</i> contact te hebben met HHNK, gevolgd door telefonisch contact (18%) en via de website (12%).	HHNK communiceert met name reactief. Medewerkers van HHNK zijn vriendelijk en deskundig, maar bij 'moeilijke' vragen wordt er te weinig teruggekoppeld naar de vraagsteller, blijft de vraagsteller in het ongewisse over wat er binnen de organisatie met de vraag gebeurt. Aanwezigen ervaren afstand tot de organisatie.	Bestuurders geven aan dat vanuit het verleden HHNK een vaktechnische organisatie is. Ze maakt nu een beweging naar een steeds meer maatschappelijke en communicerende organisatie. Dit heeft wel tijd nodig. Ambtenaren geven aan dat de afstand tot de organisatie ook door de feiten benadrukt wordt: het gebied is groot en voor velen is het kantoor letterlijk op afstand. Inwoners kennen de organisatie niet goed en weten

⁴⁰ Tijdens de duidingssessie met bestuurders wordt duidelijk dat op dit item communicatie sterke samenhang heeft met dienstverlening. Hoewel dit onderzoek de focus heeft op communicatie, kan op dit onderdeel de dienstverlening niet ongenoemd blijven. Houding en gedrag van medewerkers zijn immers een vehikel van de communicatie.



				<p>bij vragen vaak niet wie ze nodig hebben.</p> <p>Intern worden er activiteiten georganiseerd om de dienstverlening en communicatie te verbeteren.</p>
Verkiezingen en belasting	Verkiezingen: bevorderen van opkomst en legitimatie en voeren van publiek debat		<p>Verkiezingen staan ver van inwoners af. Men kent de kandidaten niet, er is te veel politiek rondom een weinig-politiek thema, men weet niet waarvoor men stemt.</p> <p>Aanwezigen zien maar zeer beperkt het nut van de verkiezingen. Het moet vooral een expertorganisatie zijn met specialistische kennis, geen politieke organisatie.</p> <p>Het beeld ontstaat dat inwoners vinden dat HHNK vooral veel geld kost, maar dat onduidelijk is wat de inwoners hiervoor terugkrijgen.</p>	
Algemeen beeld van HHNK (imago)	Organisatie-doelstelling: verbeteren van imago	<p>Op de vraag: 'hoe beoordeelt u het imago van HHNK over het algemeen' antwoordt men:</p> <p>1% zeer negatief</p> <p>5% negatief</p> <p>44% neutraal</p> <p>26% positief</p> <p>4% zeer positief</p> <p>20% geen mening</p>	<p>Aanwezigen herkennen het beeld uit de digitale vragenlijst. Men geeft aan dat HHNK een neutraal imago kan hebben omdat men er vooral in geïnteresseerd is "<i>droge voeten te hebben</i>".</p> <p>De aanwezigen geven de volgende inkleuring aan het imago van HHNK:</p> <p>HHNK is een degelijke, solide en sobere organisatie (positief).</p> <p>HHNK is stoffig en ouderwets (negatief). Dit komt met name door de onbekendheid met (taken van) HHNK, ouderwetse termen als schouwen,</p>	<p>Bestuurders herkennen het geschetste beeld. Onder ambtenaren ontstaat een meer diffuus beeld. Enkel herkennen wel kenmerken die door de doelgroep worden genoemd, maar anderen herkennen zich daar niet in. Enkele kenmerken van HHNK die ambtenaren benoemen zijn deskundig, stevig, innovatief, behoudend, projectmatig,</p>



			<p>dijkgraven en ingelanden, ouderwetse manier van communicatie rond waterschapsbelasting.</p> <p>Aanwezigen geven aan dat HHNK in de toekomst een meer moderne en slagvaardige organisatie mag worden waarin bijvoorbeeld medewerkers proactief handelen in tegenstelling tot de huidige reactieve houding. HHNK moet zich met name richten op zijn kerntaken.</p>	<p>divers, vriendelijk, gesloten. Er is geen eenduidigheid en ook geen gedeelde herkenning.</p>
--	--	--	---	---



6.4 Agrariërs en natuurorganisaties

Agrariërs zijn deels bekend met (de taken van) HHNK, maar denken niet van alle taken op de hoogte te zijn. Natuurorganisaties zijn goed op de hoogte van de taken van HHNK. Er is binnen deze focusgroep een aanzienlijk verschil tussen de beleving van agrariërs en de natuurorganisaties. Natuurorganisaties werken op veel terreinen prettig samen met HHNK, kennen de organisatie goed en beoordelen HHNK als deskundig.

Agrariërs geven aan dat het contact met HHNK goed verloopt wanneer ze te maken hebben met de peilbeheerder. Wanneer het contact met HHNK overgaat van peilbeheer naar andere organisatieonderdelen van HHNK dan verloopt het contact minder goed. Individueel contact is moeizaam en HHNK reageert in de ogen van de agrariërs reactief. De agrariërs bestempelen HHNK als een organisatie zonder kleur.

Door de bestuurders en ambtenaren van HHNK wordt het beeld dat de agrariërs hebben niet herkend en ze lijken het als een gegeven te beschouwen dat agrariërs andere behoeften hebben dan HHNK hen nu biedt. Er is geen actieve houding om te komen tot een gezamenlijk optrekken. Een positieve en proactieve verbinding tussen de agrariërs en HHNK ontbreekt. Illustratief is de opmerking dat *"wij echt geen vrienden zullen worden met de boer bij wie HHNK in tijd van wateroverlast het land onder laat lopen met water"*. De doelen van het communicatiebeleid komen wellicht sneller in beeld als HHNK en de agrariërs zoeken naar de positieve verbinding.

Figuur 2. Resultatenmatrix Agrariërs en natuurorganisaties

Item	Beleid	Digitale vragenlijst	Focusgroep	Duiding
Bekendheid met (taken van) HHNK	Organisatie-doelstelling: 1. vergroten naamsbekendheid 2. vergroten taakbekendheid	31% geeft aan een volledig beeld te hebben van de activiteiten van HHNK, 54% heeft hier ongeveer een beeld van en 15% heeft geen beeld, maar wel een idee van de activiteiten van HHNK.	Natuurorganisaties kennen HHNK goed, ook de inhoudelijke structuur van HHNK en hebben een goed beeld bij wat zij doen. Agrariërs bevestigen het beeld van de digitale vragenlijst, maar geven aan vooral bekend te zijn met de voor agrariërs relevante organisatieonderdelen/taken.	Bestuurders herkennen het goede contact met natuurorganisaties. Beide organisaties werken veel samen en kennen elkaar goed, weten elkaar te vinden. Bestuurders geven aan dat agrariërs ook bekend zijn met HHNK, maar dat



			Door de gedeelde verantwoordelijkheid voor het waterbeheer is HHNK een herkenbare organisatie voor zowel de agrariërs als de natuurorganisaties.	sterk per agrariër verschilt hoe het contact is, of het beeld van HHNK.
Persoonlijk contact met HHNK Voor natuurorganisaties met name beleidsafstemming en voor agrariërs voor hulpvragen/klachten	HHNK als samenwerkende organisatie	46% van de ondervraagden heeft in het afgelopen jaar contact gehad over de waterschapsbelasting, 39% over de baggerplicht, 31% over terreinbeheer en 31% < over overige onderwerpen (peilbeheer, cultureel erfgoed, enz.). 8% geeft aan geen contact te hebben gehad met HHNK in het afgelopen jaar.	Natuurorganisaties hebben op allerlei vlakken contact met (medewerkers van) HHNK, aangezien zij op veel terreinen samenwerken. Het contact is prettig, medewerkers zijn ook deskundig. Er is veel georganiseerd overleg tussen beide organisaties en daardoor zijn er officiële momenten van contact en afstemming. Natuurorganisaties weten eenvoudig de juiste persoon in de organisatie te bereiken. Aandachtspunt is wel dat de interne afstemming bij HHNK niet altijd zorgvuldig is, waardoor er onduidelijkheid bestaat over afspraken, of afspraken worden niet nagekomen.	Bestuurders bevestigen het beeld dat de afdelingen niet altijd goed op elkaar afgestemd zijn.
			Agrariërs geven aan met name via de peilbeheerder in contact te staan met HHNK. Het contact verloopt goed; de peilbeheerder kent het gebied en de agrariërs, is betrouwbaar en benaderbaar. Agrariërs ervaren een probleem zodra het contact overgaat van peilbeheerder naar organisatie. Vaak stopt de communicatie,	Ambtenaren en bestuurders herkennen zich niet in dat de individuele medewerkers slecht bereikbaar zijn. Zowel ambtenaren als bestuurders geven aan dat de perceptie van agrariërs dat zij fors betalende klanten zijn, niet door hen gedeeld wordt. De bijdrage van agrariërs staat niet in



			<p>is er geen terugkoppeling. Agrariërs geven aan hier wel behoefte aan te hebben.</p> <p>Agrariërs geven aan dat het contact met HHNK sinds het verdwijnen van de polderbaas is verslechterd. Agrariërs geven aan vaak niet als 'klant' te worden behandeld, terwijl zij wel fors bijdragen aan het hoogheemraadschap.</p> <p>Agrariërs voelen zich vaak niet gehoord bij individuele klachten of vragen. Een agrariër merkt op dat HHNK in georganiseerd verband (bijvoorbeeld ondernemersvereniging) beter bereikbaar is.</p>	<p>verhouding tot de kosten die het HHNK maakt. Daarnaast kent HHNK het concept 'klant' niet. Het is een dienstverlenende organisatie voor de gehele samenleving, maar wel met eigen taken en doelstellingen.</p> <p>Enkele bestuurders geven echter aan dat de fracties signalen opvangen dat agrariërs geen ingang hebben in de organisatie. Bestuurders zien hier een kans voor CHI-leden om als kruiwagen te dienen voor agrariërs.</p> <p>Bestuurders verklaren de afstand die agrariërs ervaren tot de organisatie vanuit het verleden: HHNK stond in het verleden dichtbij de boeren, maar in de afgelopen jaren heeft het bestuur meer maatschappelijke representativiteit gekregen. Agrariërs hebben nu relatief minder invloed. Bestuurders begrijpen dat agrariërs deze 'verstedelijking' ervaren als bedreiging.</p>
Omgevingsgerichtheid	Effectgeoriënteerde communicatie: Communiceren over zaken die relevant zijn voor		<p>Agrariërs geven aan het contact met HHNK vaak eenzijdig te vinden. HHNK communiceert met name reactief (bijvoorbeeld wanneer zich een noodtoestand voordoet). Daarnaast is er</p>	<p>Het beeld dat geschetst wordt dat HHNK niet of nauwelijks communiceert of alleen in noodtoestand, wordt niet herkend door bestuurders. HHNK zet juist, samen met lokale overheden in</p>



	de omgeving, op momenten dat de omgeving/doelgroep ervoor open staat.		weinig communicatie naar buiten toe, bijvoorbeeld waar het gaat om het in kennis stellen van de omgeving bij een project.	op communicatie rondom crises waarbij op gezette tijden contact wordt gezocht met agrariërs. Bestuurders verklaren het beeld van de agrariërs door aan te geven dat dit beeld erg afhankelijk is van de individuele boer en de situatie waarin die zich bevindt.
Algemeen beeld van HHNK (imago)	Organisatiedoelstelling: Het verbeteren van het imago.	15% van de respondenten bestempelt het imago van HHNK als negatief, 31% als positief en 54% vindt het imago van HHNK neutraal.	<p>Agrariërs bevestigen dat het imago van HHNK met name neutraal is: "<i>HHNK heeft geen kleur</i>". Volgens agrariërs krijgt HHNK een steeds meer stedelijk karakter: er gaat steeds meer aandacht en communicatie naar het stedelijk gebied en het platteland blijft daardoor achter. Voor agrariërs is HHNK wel noodzakelijk: waterbeheer raakt direct aan het werk van agrariërs. Agrariërs geven aan behoefte te hebben aan een meer benaderbare organisatie met flexibele en proactieve medewerkers.</p> <p>Met name de natuurorganisaties zijn positief over HHNK. Zij bestempelen HHNK als een deskundige organisatie die zichtbaar is op veel gebieden in de ruimtelijke ordening. Zij zien de interne afstemming nog als verbeterpunt voor de samenwerking.</p>	De beoordeling van het imago door agrariërs is geen verrassing voor bestuurders. Het is bekend dat agrariërs door de bank genomen neutraal tot negatief tegenover het hoogheemraadschap staan. Bestuurders verklaren dat dit komt doordat de perceptie van agrariërs over het werk van HHNK ver af staat van de werkelijkheid. Bijvoorbeeld waar het gaat om het betalen van belasting: agrariërs denken dat ze grootbetaler zijn, terwijl hun bijdrage niet in verhouding staat tot de kosten per vierkante meter. HHNK ervaart de houding van de agrariërs niet als hindernis en heeft tot nog toe ook geen aparte communicatiestrategie ontwikkeld om de perceptie van agrariërs bij te stellen.



6.5 Bestuurders van gemeenten en provincies

Bestuurders zijn over het algemeen bekend met HHNK en op de hoogte van de taken van HHNK. HHNK heeft geen specifiek beleid voor de communicatie met gemeentelijke en regionale overheden. Bestuurders hebben voornamelijk contact met HHNK via bestuurlijke overleggen en bestempelen het imago van HHNK overwegend neutraal. Het beeld dat de bestuurders hebben van HHNK is duidelijk anders dan het zelfbeeld van HHNK. Bestuurders geven aan dat het moeilijk is om in contact te komen met HHNK, zowel met ambtenaren als met bestuurders. Ze beschrijven HHNK als een introverte organisatie die niet voldoende gericht is op de omgeving en waarbij besluiten worden medegedeeld. Er is duidelijk behoefte aan direct contact met ambtenaren en bestuurders van HHNK. Een vorm waarin dat makkelijker kan is bijvoorbeeld door middel van een vast aanspreekpunt. De behoefte aan meer direct contact geldt voor zowel de grotere projecten als voor de kleine projecten in de directe leefomgeving. Daarnaast is een duidelijke behoefte aan een proactieve en zichtbare vertegenwoordiging van HHNK in netwerken en bij lokale projecten. Bestuurders vinden het opvallend dat er weinig tot geen aandacht is voor burgerparticipatie, iets waar gemeenten al langer actief mee zijn.

HHNK geeft daarentegen aan meer en meer in te zetten op regionale communicatie en een goede relatie te hebben met gemeentelijke bestuurders en ambtenaren. Er bestaat tussen HHNK en de focusgroep bestuurders een duidelijke discrepantie tussen zelfbeeld en imago. Een helder communicatiebeleid voor regionale en lokale overheden met duidelijke doelen, resultaten en handswijze kan bijdragen aan het verkleinen van deze discrepantie.

Figuur 3. Resultatenmatrix Bestuurders

Item	Beleid	Digitale vragenlijst (n=165)	Focusgroep ⁴¹	Duiding
Omgevingsgerichtheid	Effectgeoriënteerde communicatie: Communiceren over zaken die relevant zijn voor de omgeving, op		Bestuurders geven aan dat het voor inwoners vaak moeilijk is over specifieke projecten in contact te komen met HHNK. Inwoners richten zich hierdoor snel tot de gemeente	Bestuurders van HHNK bevestigen dat door de schaalvergroting het gat tussen de samenleving en HHNK groter is geworden.

⁴¹ Waar in deze kolom gesproken wordt over bestuurders worden de bestuurders van gemeenten bedoeld die hebben deelgenomen aan de focusgroep.



	momenten dat de omgeving/doelgroep ervoor open staat.		(voorbeeld: verzakking van huizen bij dijkverzwaring Enkhuizen-Hoorn). Bestuurders omschrijven HHNK als een introverte organisatie die onvoldoende gericht is op de omgeving. Gevolg is dat HHNK niet meer wordt ervaren als 'ons waterschap'.	Bestuurders van HHNK schatten in dat verschillende regio's in het beheersgebied van HHNK de afstand tot HHNK anders ervaren, gezien de ontstaansgeschiedenis van HHNK. Bijvoorbeeld: in West-Friesland was de betrokkenheid bij het voormalig waterschap erg groot, hierdoor wordt HHNK nu als erg ver weg ervaren.
Beleidsafstemming (georganiseerd)	Er is geen specifiek communicatiebeleid bekend over hoe de samenwerking met gemeenten wordt vormgegeven.	57% heeft in het afgelopen jaar geen contact gehad met HHNK, 19% heeft contact gehad rondom beleid (beleidsafstemming). Het meeste contact dat bestuurders met HHNK hebben, vindt plaats via bestuurlijke overleggen, zeker waar het gaat om crisisbeheersing, daarnaast hebben bestuurders vooral contact via <i>e-mail</i> , of persoonlijk (bijvoorbeeld rondom specifieke projecten).	Bestuurders geven aan vaak niet mee te worden genomen in besluiten van HHNK: " <i>Besluiten zijn vaak al genomen en hier is niets meer aan te veranderen</i> ". Besluiten worden met name technisch onderbouwd, maar er wordt te weinig rekening gehouden met inwoners en de gemeente. " <i>HHNK zou actiever moeten polderen met gemeenten en andere betrokkenen</i> ". HHNK is vooral goed in het organiseren van betrokkenheid rondom kerntaken (dijken, eigen land, waterbeheer en waterzuivering). Bij niet-kerntaken ontbreekt het organiseren van betrokkenheid vaak en is er geen	Bestuurders van HHNK geven aan dat de communicatie van HHNK steeds meer lokaal gericht is, bijvoorbeeld op de website met het item 'wat gebeurt er bij u in de buurt' en via interviews en berichtgeving in lokale kranten.



		<p>Overlegstructuur: 17% is tevreden over de huidige overlegstructuur, 8% is ontevreden en 6% is zeer ontevreden. Het overige deel is neutraal of heeft geen mening.</p>	<p>cultuur bij HHNK waarin goed wordt omgegaan met de problemen van inwoners en bestuurders.</p>	
Projectcommunicatie	<p>Aan de hand van de factor-C methode worden er voor projecten specifieke communicatiestrategieën opgesteld die onder andere doelgroepen, kernboodschap, communicatiemiddelen en -activiteiten benoemen.</p>	<p>Op de vraag 'over welke onderwerpen wilt u vaker op de hoogte gebracht worden door HHNK?' antwoordt 57%: over lopende en komende projecten in hun gebied. Daarna volgen overige onderwerpen als water (44%), wegen (34%) en dijken (31%).</p>	<p>Bestuurders geven aan meer geïnformeerd te willen worden over projecten in hun gebied.</p> <p>Bestuurders geven aan dat HHNK gedurende een samenwerking/ werkzaamheden onvoldoende in staat is adequaat te reageren op opmerkingen/aanwijzingen of problemen die zich gedurende de projecten voordoen.</p> <p>Het contact verloopt via steeds wisselende projectmanagers. Bestuurders ervaren dit als onduidelijk; er is niet één HHNK-gezicht.</p>	<p>Bestuurders van HHNK erkennen dat steeds wisselende projectmanagers aanspreekpunt zijn voor gemeenten, maar dat is inherent aan projectmatig werken. Belangrijker is dat er goed contact is tussen de vakwethouders en de HHNK-organisatie.</p> <p>Ambtenaren herkennen het beeld niet dat er gedurende projecten geen goed contact is met gemeenten. HHNK staat juist in verbinding met de ambtelijke organisatie en zet zich in om vragen van gemeenten te beantwoorden.</p>
Persoonlijk contact met HHNK (ongeorganiseerd)	<p><i>Operatie = reputatie en walk the talk.</i></p>	<p>21% heeft in het afgelopen jaar contact gezocht over specifieke</p>	<p>Er is behoefte aan persoonlijk contact, maar dat is er onvoldoende. Er zijn ook wethouders die niet over</p>	<p>Bestuurders van HHNK herkennen het beeld niet dat HHNK ver van de gemeentebestuurders afstaat,</p>



		<p>projecten, 10% over overige onderwerpen en 2% over crisisbeheersing.</p> <p>Oordeel over contact met HHNK:</p> <p>Meer dan 50% heeft geen mening of beoordeelt het contact als neutraal, 24% is positief over het contact, 21% is negatief tot zeer negatief over het contact met HHNK.</p>	<p>de benodigde ingangen beschikken. Gekozen bestuurders van HHNK zijn gedurende de zittingsperiode vaak onzichtbaar en/of moeilijk te bereiken.</p> <p>Het contact met medewerkers van HHNK is minimaal, zou volgens bestuurders veel meer moeten zijn. Er is behoefte aan medewerkers die empathisch zijn en meedenken.</p> <p>Bestuurders staan ver van het waterschap af en kennen te weinig/geen mensen in het bestuur of in de ambtelijke organisatie. Het instellen van een herkenbaar aanspreekpunt (bijvoorbeeld een ombudsman) zou volgens sommige bestuurders kunnen helpen.</p>	<p>onbereikbaar en onbenaderbaar is. Bestuurders van HHNK geven aan dat het contact met de vakwethouders goed is en dat er voor wethouders geen hindernis is om in contact te komen met HHNK-bestuurders of de organisatie. Bestuurders van HHNK zijn geneigd te denken dat dit ligt in het contact tussen raadsleden en wethouders, dus dat het een gemeenteprobleem is.</p> <p>Ambtenaren geven aan dat HHNK vooral contact heeft met wethouders, dus dat het daarom logisch is dat raadsleden de organisatie niet kennen c.q. geen persoonlijk contact hebben. Dat verloopt via de wethouders.</p>
Participatie			<p>Gemeenten hebben veel aandacht besteed aan participatie, HHNK is hierin achtergebleven. Door de schaalvergroting staat HHNK juist ver af van gemeenten en inwoners, participatie en communicatie heeft hieronder te lijden.</p>	<p>Bestuurders van HHNK erkennen dat burgerparticipatie nog niet volledig wordt ingezet door HHNK. Het AB denkt in een werkgroep na over het inzetten van burgerparticipatie. In sommige gebiedsprocessen zijn al wel duidelijk elementen van burgerparticipatie aanwezig.</p>



				Bijvoorbeeld bij Waterland Texel, organisatie van omgevingsateliers, opstellen van waterbeleidsplan (30% wordt aangeleverd door <i>stakeholders</i>) en in het project rondom De Cocksdorp.
Algemeen beeld van HHNK (imago)	Organisatiedoelstelling: Het verbeteren van het imago.	40% beoordeelt het imago van HHNK als positief, 45% neutraal en 6% negatief/zeer negatief. De overige respondenten beoordelen het imago zeer positief (3%) of hebben geen mening (6%).	HHNK staat op afstand (voorbeeld: omgevingswet eist dat gemeenten binnen 6 weken reageren op voorstellen. Als er input van HHNK vereist is, wordt de termijn vaak overschreden omdat er door de afstand tussen beide organisaties vaak niet op tijd input wordt geleverd). De organisatie wordt ervaren als gesloten en weinig naar buiten gericht. Bestuurders omschrijven HHNK als " <i>in de relaxstand</i> ". Wensbeeld is dat HHNK meer in beweging komt, een centrale rol gaat spelen in het hele speelveld en meebeweegt met overige partijen waarbij het actief op zoek gaat naar de ander. Wens voor een moderne, innovatieve, degelijke en open organisatie.	Bestuurders van HHNK herkennen het geschetste beeld niet. HHNK kent juist een nauwe samenwerking met gemeenten (voornamelijk via vakwethouders en ambtelijke organisatie), hecht waarde aan de bestuurlijke overleggen en zijn bereikbaar voor gemeentebestuurders.



6.6 Pers en media

Opvallend is dat er weinig is vastgelegd in het beleid als het gaat om Pers en media en de wijze waarop Pers en media kan bijdragen aan de doelen van het communicatiebeleid. In het belangrijkste beleidsdocument 'Het Koers- en Jaarplan Communicatie 2016' wordt vermeld dat er in het kader van communicatie met journalisten persberichten worden verstuurd. Verder wordt er gewerkt met een perslijst en een *issue*-lijst.

Vanuit de focusgroep is de beleving dat HHNK abstract communiceert, niet proactief is richting de pers en bestuurders moeilijk bereikbaar zijn. HHNK staat ver af van de burgers, bestuurders zijn *low profile* en laten zich niet voldoende zien, terwijl het verhaal dat HHNK te vertellen heeft interessant is voor het publiek. De focusgroep suggereert de communicatie meer op lokale situaties te richten, meer gebruik te maken van *story telling* en adviseert bestuurders zich meer te laten zien in netwerken. Duidelijk is daarmee dat het beeld van deze focusgroep van HHNK (nog) niet aansluit bij het zelfbeeld dat HHNK nastreeft.

Vanuit de duidingssessie komt naar voren dat bestuurders en ambtenaren het beeld van Pers en media deels herkennen (behoefte aan lokale informatie) en deels niet (juist niet *low profile*, maar inzet op zichtbaarheid). Hier lopen zelfbeeld en imago niet synchroon.

Opvallend is dat HHNK zegt meer gebruik te willen maken van de pers, maar duidelijk op zijn eigen voorwaarde (HHNK bepaalt wat er gecommuniceerd wordt en de lijn van de woordvoering). Hier spreekt geen samenwerkingsrelatie uit met de pers.

Figuur 4. Resultatenmatrix Pers en media

Item	Beleid	Digitale vragenlijst	Focusgroep	Duiding
Communicatie met journalisten	Het versturen van persberichten wordt genoemd als communicatieactiviteit in het Koers- en Jaarplan Communicatie 2016.		HHNK communiceert op een abstract niveau, terwijl journalisten geïnteresseerd zijn in lokale verhalen. HHNK communiceert weinig met journalisten. Een journalist moet vooral vanuit eigen interesse op zoek naar nieuws of informatie vanuit HHNK. Over het	Ambtenaren bevestigen dat er meer behoefte is aan lokale informatie. Er wordt wel via pers en media antwoord gegeven op lokale vragen. Er wordt vanuit de organisatie niet



			<p>algemeen is kennis van en interesse voor het hoogheemraadschap onder journalisten laag.</p> <p>Bestuurders zijn vaak onbenaderbaar voor journalisten, de communicatieafdeling is beter te bereiken. Er lijkt bij hen ook steeds meer het besef te komen dat de media aangehaakt moeten worden. Voor specifieke projecten gebeurt dit steeds meer. Met name uitvoeringsitems zijn zeer geschikt voor lokale omroepen en kranten.</p> <p>Journalisten hebben behoefte aan één aanspreekpunt in de organisatie, wellicht per deelgebied.</p> <p>Er is bij de laatstgehouden verkiezingen te weinig gebruikgemaakt van de media.</p>	<p>actief over (kleine) lokale activiteiten gecommuniceerd.</p> <p>Bestuurders geven aan dat HHNK meer en meer een strategie ontwikkeld op de relatie met de pers. Uitgangspunt is dat HHNK de pers regisseert en niet andersom (HHNK is selectief in zijn persbenadering). HHNK bepaalt wanneer er waarover wordt gecommuniceerd en bepaalt de lijn van woordvoering.</p> <p>Bestuurders geven aan dat HHNK zich met name richt op regionale pers, dit is effectiever. Via een persactielijst en een <i>issue</i>-lijst heeft HHNK op korte en lange termijn zijn communicatie via pers en media vastgelegd.</p>
Communicatie met inwoners	Effectgeoriënteerde Communicatie: communiceren over zaken die relevant zijn voor de omgeving, op momenten dat de omgeving/doelgroep ervoor open staat.		<p>HHNK staat ver van de burgers af, te verklaren door de schaalvergroting. HHNK is onvoldoende bezig zijn nieuws weer lokaal te maken. Inwoners gaan niet zelf op zoek naar informatie.</p> <p>Facebookpagina van HHNK zit goed in elkaar, de website is onduidelijk omdat informatie niet direct goed vindbaar is.</p>	<p>Bestuurders geven aan dat het een gegeven is dat per regio verschilt hoe sterk inwoners zich betrokken voelen bij HHNK. Bijvoorbeeld in Texel is het besef van afhankelijkheid heel groot en is de interesse in HHNK ook groter. Inwoners in andere regio's voelen</p>



			<p>Slechts een kleine groep inwoners is geïnteresseerd in nieuws over HHNK en is betrokken bij de nieuwsberichten hierover.</p>	<p>zich vaak echter geen ingelanden van het beheersgebied van HHNK.</p>
<p>Presentatie van HHNK</p>	<p>Organisatie-doelstellingen: 1. Imago verbeteren 2. Taakbekendheid vergroten</p>		<p>HHNK zou zich meer moeten richten op <i>story telling</i>. HHNK is nu vooral heel zakelijk in zijn uitingen, de organisatie kan door communicatie veel beter zichtbaar en menselijker worden.</p> <p>De waarde van HHNK wordt onvoldoende zichtbaar gemaakt. Mogelijkheid om dat te doen is bijvoorbeeld de OZB-waarde van HHNK-bebouwing in West-Friesland communiceren.</p> <p>Het huidige bestuur is te veel <i>low profile</i>. In het democratisch proces is het belangrijk dat bestuurders bekend zijn en zich durven te profileren.</p> <p>In communicatie zijn netwerken zeer belangrijk, maar HHNK is hier te weinig bij betrokken. HHNK is vooral zendgericht en daardoor onvoldoende bewust van wat inwoners van hem verlangen/nodig hebben.</p> <p>HHNK zou bewust netwerken op moeten zoeken (bijvoorbeeld op <i>social media</i>) en zich daarbij richten op verbinding maken met inwoners en niet op het communiceren van puur feitelijke informatie.</p>	<p>In reactie op de <i>story telling</i> geven bestuurders aan dit een interessante optie te vinden.</p> <p>Bestuurders herkennen zich niet in het geschetste beeld dat bestuurders <i>low profile</i> zijn. HHNK en de bestuurders zetten juist in op de zichtbaarheid en bereikbaarheid van bestuurders.</p>



6.7 Analyse

In deze paragraaf volgt een analyse van het kwalitatieve deel van het onderzoek. De uitkomsten van de verschillende onderzoeksmethoden (digitale vragenlijsten, gesprekken met de focusgroepen en de duidingssessies met ambtenaren en bestuurders van HHNK) worden hierin samengebracht. Deze paragraaf geeft een analyse van de kijk *van buiten naar binnen* waar het gaat om de bekendheid met (de taken van) HHNK en de blik *van binnen naar buiten* en *van buiten naar binnen* waar de confrontatie tussen zelfbeeld en imago centraal staat.

6.7.1 Van buiten naar binnen: Bekendheid met (taken van) HHNK

De resultaten uit de digitale vragenlijst geven aan dat de verschillende doelgroepen in meer of mindere mate bekend zijn met de activiteiten en taken van HHNK. Deze bevindingen worden bevestigd door de focusgroepen. Er zijn kleine verschillen aan te wijzen tussen de doelgroepen. Inwoners en ondernemers hebben met name een globaal beeld van de activiteiten van HHNK (bijvoorbeeld de zorg voor 'droge voeten' en schoon en gezond water) en een enkeling geeft aan HHNK vooral te kennen van de waterschapsbelasting. Bestuurders en agrariërs hebben, met name wat betreft de kerntaken van HHNK (waterveiligheid, waterbeheer en waterkwaliteit), een meer precies beeld van de activiteiten van HHNK, maar agrariërs geven wel aan niet van alle taken op de hoogte te zijn. Alle groepen geven aan dat zij minder tot geen beeld van de niet-kerntaken (bijvoorbeeld wegenbeheer) van HHNK hebben. Bij bestuurders bestaat het beeld dat HHNK beter in staat is tot heldere communicatie en overleg over kerntaken, dan wanneer het gaat om niet-kerntaken. Wat met name opvalt is dat natuurorganisaties aangeven zeer goed op de hoogte te zijn van de taken van HHNK. Dit is met name toe te schrijven aan de professionele relatie die de natuurorganisaties hebben met HHNK. Op veel terreinen werken de organisaties samen. Dergelijke professionele samenwerkingsverbanden op organisatieniveau zijn er logischerwijs niet met burgers, agrariërs of bestuurders. In dit licht kan de relatieve onbekendheid met (niet-)kerntaken van HHNK, worden verklaard.

6.7.2 Van binnen naar buiten en van buiten naar binnen: Zelfbeeld en imago van HHNK

HHNK heeft de laatste jaren een koers ingezet van een technische en zendgerichte organisatie, naar een meer vraaggeoriënteerde organisatie. Het gewenste zelfbeeld van HHNK wordt omschreven als een organisatie die open, omgevingsgericht en innovatief is. Was HHNK tot voor kort vooral interngericht, nu richt HHNK haar blik meer op buiten waarbij ook de behoeften van de doelgroepen centraal staan. Belangrijke kanttekening hierbij is dat HHNK hierin een organisatie in ontwikkeling is. Op veel punten is het zelfbeeld een wensbeeld wat nog niet ten volle is bereikt. Het ingezette communicatiebeleid moet bijdragen aan het bereiken van het gewenste zelfbeeld.

Als vervolgens wordt gekeken hoe de doelgroepen HHNK omschrijven (imago van HHNK) blijkt uit de analyse van de digitale vragenlijsten, de gesprekken met de focusgroepen en de duidingssessies dat, ondanks enkele overeenkomsten, het imago vooral afwijkt van het gewenste zelfbeeld. Uit de analyse van de resultaten van alle focusgroepen blijkt dat met name waar het gaat om de omgevingsgerichtheid er discrepantie bestaat tussen het zelfbeeld en imago. Een belangrijk uitgangspunt in het communicatiebeleid van HHNK is 'datgene communiceren wat de omgeving ervan merkt'. Daarmee zet HHNK haar doelgroepen centraal in haar communicatie. Uit de focusgroepen ontstaat echter het beeld dat de doelgroepen zich hier niet in herkennen en dat de omgevingsgerichtheid kan worden verbeterd. Zowel inwoners en ondernemers als bestuurders hebben behoefte aan meer informatie over (kleinere) projecten in de directe leefomgeving, terwijl



HHNK vaker kiest voor communicatie over grote projecten. Inwoners, ondernemers en bestuurders wijten dit onder andere aan het feit dat HHNK zich niet actief laat zien in verschillende regionale en lokale netwerken. HHNK is daardoor onvoldoende op de hoogte van wat er lokaal leeft. De communicatie krijgt hierdoor een eenzijdig karakter en wordt ervaren als vooral gericht op zenden en dat is niet wat het communicatiebeleid van HHNK beoogt.

In de analyse van de duidingssessies met ambtenaren en bestuurders komt regelmatig naar voren dat HHNK zich niet herkent in het beeld dat externen hebben van het beleid of het handelen van HHNK. Er is op punten een duidelijk verschil in beleving, zoals het beperkte persoonlijke contact en het ver afstaan van inwoners, ondernemers en lokale bestuurders. De afstand tussen HHNK en de buitenwereld is over de gehele linie aanwezig en geldt voor alle focusgroepen, met uitzondering van de natuurorganisaties. De volgende quotes geven een illustratie van de wijze waarop HHNK aankijkt tegen de buitenwereld en de wijze waarop zij acteert en communiceert:

- *“HHNK regisseert de pers en niet andersom”*
- *“Bewoners verwachten dat zij gepamperd worden, maar ze moeten zelf ook op zoek gaan naar informatie”*
- *“We zullen echt geen vrienden worden met de individuele boer bij wie HHNK het land gebruikt in tijden van wateroverlast”*
- *“Voor wethouders is er geen hindernis om zelf contact op te nemen met HHNK”.*

HHNK benadert communicatie relatief instrumenteel en reactief, terwijl de buitenwereld behoefte heeft aan direct en persoonlijk contact. De buitenwereld vraagt van HHNK om meer verbinding door in gesprek te gaan, netwerken op te zoeken en proactief te handelen. Deze behoefte van de buitenwereld geldt voor zowel inwoners en ondernemers, agrariërs, bestuurders als pers en media. HHNK komt moeilijk in verbinding met zijn omgeving.



Bijlagen

1. Toetsingskader

Van binnen naar buiten (analyse van beleid)
<p>HHNK voert beleid op de verschillende communicatieonderdelen waarin:</p> <ul style="list-style-type: none">• relevante ontwikkelingen op het gebied van communicatie zijn vermeld• doelen en beleidsuitgangspunten voor communicatie zijn beschreven• beschikbare middelen als basis voor de uitvoering zijn vastgesteld• HHNK een specifiek communicatieplan rondom verkiezingen heeft.
<p>Uit het communicatiebeleid blijkt dat HHNK zicht heeft op zijn imago en de wijze waarop hieraan wordt gewerkt, blijkend uit:</p> <ul style="list-style-type: none">• Integratie van de belangrijkste kernwaarden in het communicatiebeleid• Inzetten en benutten van de mogelijkheden van verschillende vormen van communicatie, waaronder <i>social media</i>• Inzicht in de impact van verschillende vormen van communicatie op het imago.
<p>HHNK heeft zicht op de functie van zijn culturele erfgoed en voert beleid hierover waarin:</p> <ul style="list-style-type: none">• het belang van het culturele erfgoed is vastgelegd• de functie van het culturele erfgoed in de communicatie is vastgelegd• de kosten en baten van het benutten van het culturele erfgoed zijn afgewogen.
<p>HHNK heeft in beleid zijn handelen naar de maatschappij toe verwoord, blijkend uit:</p> <ul style="list-style-type: none">• Een actueel communicatieplan waarin wordt beschreven op welke wijze het maatschappelijk verantwoord overheid wordt uitgedragen naar het publiek.
<p>HHNK voert beleid op zijn externe educatie waarin:</p> <ul style="list-style-type: none">• doelen en beleidsuitgangspunten voor externe educatie zijn beschreven• beschreven staat welke activiteiten HHNK onderneemt op het gebied van externe educatie• de kosten en baten van externe educatie zijn afgewogen.
<p>HHNK beschikt over een communicatieplan ten behoeve van de relatie met de media waarin:</p> <ul style="list-style-type: none">• beleidsuitgangspunten voor communicatie met de media zijn beschreven.• HHNK handelt in de praktijk naar deze beleidsuitgangspunten.
Van buiten naar binnen (digitale vragenlijst en gesprekken met focusgroepen)
<p>Onderstaande normen hebben betrekking op de doelrealisatie van het communicatiebeleid:</p> <p>Het publiek geeft aan bekend te zijn met HHNK</p> <p>Het publiek geeft aan dat de rollen en verantwoordelijkheden duidelijk zijn</p> <p>Het publiek geeft aan de communicatieboodschappen van HHNK helder te vinden</p> <p>Het publiek heeft weet van het belang en de doelstellingen van HHNK (waaronder de redenen voor belastingheffing).</p>



Van buiten naar binnen en van binnen naar buiten (de synthese)

Onderstaande normen hebben betrekking op de doelrealisatie van het communicatiebeleid:

- Het zelfbeeld van HHNK en het imago van HHNK bij het publiek stemmen overeen
- Het publiek is bekend met de communicatie van HHNK over de verkiezingen en ervaart deze als informerend en opkomst verhogend
- HHNK heeft een specifiek communicatieplan voor de werving van medewerkers
- Medewerkers geven aan de communicatie voor werving en selectie helder te vinden.



2. Bronnen

Overzicht van alle geraadpleegde documenten

- Collegeprogramma 2015-2019
- Koers- en Jaarplan Communicatie 2016
- Rapportage Spraakwater HHNK
- Educatieplan 2013-2015
- Factor-C in een notendop
- Rapportage Stakeholderonderzoek 2013 (door Customeyes)
- Contentstrategie Social Media
- Input Visie online
- Memo 'Ons water'
- Rapportage Motivaction publieksonderzoek 2014
- Document: nieuwe internet en intranet
- Presentaties aan CHI over stand van zaken MVO februari 2016
- Presentaties aan CHI over stand van zaken communicatie verkiezingen 2014 en 2015
- Visiebrief Digitale overheid
- Voorstel Bestuurscommunicatie 2016
- Presentaties aan CHI over stand van zaken Communicatie 2014-2015
- Communicatieplan waterschapsverkiezingen
- Evaluatie communicatiecampagne waterschapsverkiezingen
- Landelijke evaluatie verkiezingen
- Landelijke evaluatie presentatie opkomstbevordering
- Persbeleid 2014 en verder
- Het communicatieplan van de Herdenking 1916
- Evaluatierapport Herdenking watersnoodramp
- Evaluatie campagne Was op Maat
- Tussenevaluatie van ZZM van april dit jaar
- Communicatieplan Programma Gezond en Schoon water
- Presentatie communicatieplan in samenhang met reputatie.



3. Focusgroepen en duidingssessies

Focusgroepen

Focusgroep Inwoners en Ondernemers	25 mei 2016
Focusgroep Agrariërs en Natuurorganisaties	25 mei 2016
Focusgroep Bestuurders	27 mei 2016
Focusgroep Pers en Media	27 mei 2016

Duidingssessies

Duidingssessie met ambtenaren van HHNK	13 juni 2016
Duidingssessie met bestuurders van HHNK	14 juni 2016

Focusgroep Bewoners en Ondernemers

Naam	Gemeente
De heer Ente	Heerhugowaard
De heer Wagemaker	Hoorn
De heer De Wit	Heerhugowaard
De heer De Bree	Bergen
De heer Schiering	Bergen
De heer Van der Pluijm	Bergen
De heer Hekkert	Den Helder
De heer Leever	Hollands Kroon
Mevrouw Meijer	Hoorn
De heer Floris	Hoorn
De heer Mol	Hoorn
De heer Fraaij	Oostzaan
De heer Sterk	Purmerend
Mevrouw Doets	Heerhugowaard

Focusgroep Agrariërs en Natuurorganisaties

Naam	Functie
Mevrouw Doedens	Natuurorganisatie
De heer Van der Meij	Natuurorganisatie
De heer Goudsblom	Agrariër
Mevrouw Buis	Agrariër
De heer Van Tunen	Agrariër
De heer Smit	Agrariër
De heer Vleems	Buurtschap West (Hoorn)



Focusgroep Bestuurders

Naam	Politieke partij
De heer Ten Have	D66 Waterland
De heer Hemminga	PvdA Heiloo
De heer Van Duin	DSV Opmeer
De heer Van Kleef	GroenLinks Langedijk
Mevrouw Bregman	Drechterland, voormalig wethouder
De heer Schouten	LTO Noord
De heer Schagen	Beemster Polder Partij

Focusgroep Pers en Media

Naam	Medium
De heer Menger	Noord-Hollands Dagblad/Enkhuizer Courant

Duidingssessie met ambtenaren van HHNK

Naam	Functie/afdeling
De heer Boelens	Adviseur P&O
De heer Cortel	Persvoorlichter
De heer Van Dongen	Clusterhoofd Heffing en Invordering
De heer De Graaf	Voorzitter rekenkamercommissie
De heer Van Ham	Secretaris rekenkamercommissie
De heer Hiemstra	Gebiedsbeheer
Mevrouw Lambalk	Coördinator Educatie
Mevrouw Ney	Clusterhoofd Communicatie
De heer Olsen	Relatiebeheer
Mevrouw Ritzema	Adviseur Strategie
Mevrouw Smit	Adviseur Bestuurszaken, projectleider Verkiezingen

Duidingssessie met bestuurders van HHNK

Naam	
De heer Kohsiek	Dijkgraaf, portefeuillehouder Communicatie
De heer Stam	Hoogheemraad
Mevrouw Van Ollefen	Hoofdingeland, lid rekenkamercommissie
De heer Van der Laan	Hoofdingeland
Mevrouw Brouwer	Hoofdingeland
De heer Van Ham	Secretaris rekenkamercommissie



4. Kosten en formatie

Exploitatiekosten cluster Communicatie (begroting 2017)	
Personeelskosten eigen mensen	€ 1.365.000
Inhuur	445.000
Uren van andere afdelingen	60.000
Gedetacheerde medewerkers	-37.000
Kapitaallasten	96.000
Kosten 'out of pocket'	834.000
Totaal	€ 2.763.000

Formatie cluster Communicatie (december 2016)	
Manager	1
Advies (afdelingen/projecten)	7
Corporate/campagnes	1,65
Persvoorlichter	1
Educatie	1,3
Webcare (internet/intranet)	2,55
Ondersteuning	0,8
Productie	1,4
(cultuur) historie	1
Evenementen	0,92
Medewerkers in dienst	18,62
Stagiaires	0,88
Totaal	19,5