

De stille wateren en diepe gronden van Deltares

Afstudeeronderzoek naar de identiteit en de corporate story van Deltares, kennisinstituut op gebied van water en ondergrond



De stille wateren en diepe gronden van Deltares

Afstudeeronderzoek naar de identiteit en de corporate story van Deltares, kennisinstituut op gebied van water en ondergrond

Colofon

Naam:	Marleen Vroman
Studentennummer:	S1079785
Klas:	COM4V
Telefoonnummer:	06
Afstudeerbegeleider:	Cécile Klok
Stagebegeleider:	Carola de Vree
Organisatie:	Deltares
Eerste lezer:	Nynke Wiekenkamp
Tweede lezer:	Bert Boerema
Aantal woorden:	14.510
School:	Hogeschool Leiden
Collegejaar:	2016-2017
Datum:	2 juni 2017
Versie:	1
Beeldmateriaal:	Deltares

Contents

	Samenvatting	4			
	Voorwoord	5			
	Inleiding	6			
1	Situatieschets	10	5	Resultaten	34
	1.1 De organisatie	11		5.1 Identiteit van Deltares	35
	1.2 Partners	11		5.2 Ervaren identiteit op gebied van symboliek	35
	1.3 Visie, missie en ambities	12		5.3 Ervaren identiteit op gebied van communicatie	36
	1.4 Deltarianen	13		5.4 Ervaren identiteit van gedrag	38
	1.5 Deltares internationaal	13		5.5 Uitkomsten corporate story	38
	1.6 SWOT analyse	14		5.6 Hypothesen	41
2	Probleemformulering	16	6	Conclusie	42
	2.1 Aanleiding	17		Deelvraag 1	43
	2.2 Probleemformulering	17		Deelvraag 2	44
	2.3 Doelstelling	17		Deelvraag 3	44
	2.4 Onderzoeksvragen	17		Deelvraag 4	45
	2.5 Doelgroep	18		Eindconclusie	45
	2.6 Onderzoeksgrenzen	18	7	Aanbevelingen en kritisch review	46
3	Theoretisch kader	20	8	Implementatieplan	50
	3.1 Toelichting begrippen	21		Stap 1: Het verhaal	51
	3.2 Identiteit	22		Stap 2: Communicatiemiddelen	52
	3.3 Corporate story	24		Stap 3: Lancering	54
	3.4 Storytelling	26		Stap 4: Monitoren	56
	3.5 Identiteit, corporate story en storytelling	27		Literatuurlijst	57
	3.6 Conceptueel model	28		Bijlagen	58
	3.4 Hypothesen	29		I Organogram	59
4	Methodologie	30		II Over de Deltarianen	60
	4.1 Methoden van onderzoek	31		III Zoekplan	62
	4.2 Respondenten	31		IV Topic Guide en vragenlijst	63
	4.3 Cardsorting	32		V Logboek	65
	4.4 Operationalisatie	32		VI Verbatims	68
				VI Analyseschema's	127
				VII Cardsorting	159
				VIII True Story Canvas	163
				IX Beoordelingsformulier	164

Samenvatting

Het onderzoek is gericht op het ontwikkelen van de corporate story voor opdrachtgever Deltares, kennisinstituut op gebied van water en ondergrond. Het is een complexe organisatie, waardoor het ontwikkelen van een sterke basis en één compact verhaal een echte uitdaging is. De identiteit van het kennisinstituut staat centraal tijdens het onderzoek. De probleemstelling van het onderzoek is: *‘Hoe kan een corporate story bijdragen aan het uitdragen van de identiteit van Deltares door haar medewerkers?’*

De identiteit is opgebouwd uit de elementen symboliek, gedrag en communicatie. Om ervoor te zorgen dat de identiteit door de medewerkers wordt uitgedragen aan de hand van een corporate story moet Deltares veranderingen doorvoeren in communicatie en gedrag.

Daarbij is het advies om actie te ondernemen in de vorm van vier stappen. Het begint met het verbeteren van de corporate story, zodat het verhaal aanspreekt bij de medewerkers en opdrachtgevers. Vervolgens is het advies om gerichte communicatiemiddelen in te zetten om de corporate story uit te kunnen dragen. De derde stap heeft betrekking op een stukje bewustwording, waarbij de medewerkers worden gewezen op de voordelen van het gebruik van de corporate story. Uiteindelijk is het monitoren en bijhouden van de corporate story de laatste stap van het implementatieplan.

Voorwoord

‘De stille wateren en diepe gronden van Deltares’ bevat mijn onderzoek naar de identiteit en het verhaal van kennisinstituut Deltares. De titel verwijst niet alleen naar de kennis op het gebied van water en ondergrond, maar slaat ook op het karakter van de organisatie. Bij Deltares is kennis de kern en werken de medewerkers aan slimme innovaties, oplossingen en toepassingen, die impact hebben op mens, milieu en maatschappij. Een belangrijke taak, maar toch zal Deltares niet snel op de voorgrond treden. Op het eerste gezicht lijkt Deltares een rustig wateroppervlak, met hier en daar wat golven die aangestuurd worden door een zacht briesje. Zodra je de mogelijkheid hebt om in het diepe te duiken, kun je zien hoe levendig en diepgaand Deltares daadwerkelijk is. Vier maanden waande ik mij in deze wondere wereld. Wat een bijzondere organisatie vol kennis en energie.

Ik wil dan ook gelijk Carola de Vree bedanken. Zij bood mij de kans om met deze leuke opdracht aan de slag te gaan bij Deltares. Ze nam mij op in haar communicatieteam en heeft mij ook nog eens begeleid tijdens het afstudeerproces.

Ook zal ik nog terugdenken aan de steun van het hele communicatieteam. Ik heb veel gehad aan de tips die zij mij gaven. Soms klaagde ik over het schrijven van mijn scriptie, maar zelfs dan was er altijd wel een luisterend oor. Als ik het even niet meer wist, kon ik bij elke collega naar binnen lopen om vervolgens weer met nieuwe energie verder te gaan. Dan lag er zelfs de volgende dag een boek op mijn bureau, waarvan ze dachten dat ik het misschien wel kon gebruiken. Kortom, een zorgzaam team met heel veel kennis en ervaring.

Naast het communicatieteam had ik nog een team aan mijn zijde: het afstudeergroepje onder begeleiding van Cécile Klok. Hier heb ik veel steun aan gehad. Cécile, bedankt voor de rust die je elke keer wist te brengen en het vertrouwen dat je hebt gegeven. De sessies hebben mij veel goed gedaan, ik vond het een prettige manier van werken. Chelsea, Doortje, Joey, Marloes en Tamara. Jullie zijn stuk voor stuk toppers. Met elkaar zijn we het gevecht aan gegaan en als echte strijders hebben we elkaar geholpen.

Dit is het resultaat van vier turbulente afstudeermaanden. Veel plezier met het lezen van mijn rapport.

Marleen Vroman



Inleiding

Deltares is een onafhankelijk toegepast kennisinstituut op het gebied van water en ondergrond.

Het is voor Deltares van belang dat haar kennis wordt verzilverd in en voor de samenleving om succesvol te kunnen zijn als kennisinstituut. Die verzilvering van kennis begint intern. De medewerkers van Deltares zijn gedreven en gepassioneerd. Ze zijn trots op het werk dat ze doen.

Het hoge kennisniveau is kenmerkend; het zijn stuk voor stuk experts in hun vakgebied.

Toch weten de medewerkers niet precies welke kennis Deltares nog meer in huis heeft, naast hun eigen vakgebied. Ook vergeten ze vaak de organisatie in de volle breedte voor te stellen bij de stakeholders en richten ze zich meer op hun eigen expertise. Het lijkt erop dat de identiteit van de organisatie niet in zijn geheel bekend is bij de medewerkers. Dit heeft gevolgen voor de drie onderstaande pijlers uit de strategie van Deltares.

Ten eerste vindt er een verschuiving van de markt plaats, waarbij de opdrachten en projecten in het buitenland toenemen. De internationale kennis is voor Deltares van belang om de Nederlandse kennisbasis op orde te houden en de huidige kennis verder te ontwikkelen. Hierbij speelt cross selling een belangrijke rol. De bestaande betrokken partijen moeten op de hoogte worden gesteld van de verschillende expertises bij Deltares. Op deze manier ontwikkelen de internationale samenwerkingen en opdrachten zich steeds verder, waar Deltares veel baat bij heeft. Op dit moment gebeurt dit te weinig.

Daarnaast wil Deltares beter gebruik maken van de arbeidscommunicatie en meer mensen met gerichte expertise binnenhalen. Het totale beeld van Deltares als kennisinstituut op gebied van water en ondergrond moet compleet zijn om hier optimaal gebruik van te kunnen maken.

De derde pijler heeft te maken met de inkomsten van de organisatie. Deltares heeft geen winst-oogmerk en de overheid is een belangrijke investeerder in de gezonde kennisbasis van Nederland. Tegenwoordig moeten de onderzoeken steeds beter verantwoord worden en moet de maatschappelijke meerwaarde duidelijk zijn.

De medewerkers hebben handvatten nodig om het totale plaatje van Deltares te kunnen schetsen, de organisatie waar ze zo trots op zijn. Deltares geeft aan dat de oplossing misschien ligt in het ontwikkelen van een corporate story, omdat dit een verhaal is dat medewerkers houvast biedt in de wijze waarop ze werken en geloven in Deltares. In de huidige situatie is er een concept corporate story aanwezig, maar deze is nog onvoldoende getoetst en wordt daarom niet vaak ingezet.

Daarom wil de opdrachtgever onderzocht hebben of het verbeteren van de huidige corporate story kan bijdragen aan een duidelijke identiteit van Deltares, zodat de medewerkers de gehele organisatie kennen en hierover kunnen vertellen. De vraag daarbij is op welke manier het ontwikkelen van een corporate story hieraan kan bijdragen en wat er voor hen nodig is om het verhaal in te zetten. De centrale vraag van het onderzoek luidt:

‘Hoe kan corporate story bijdragen aan het uitdragen van de identiteit van Deltares door haar medewerkers?’

Dit rapport bestaat uit een onderzoeksrapport en een implementatieplan. Het onderzoeksrapport wordt ingeleid met een situatieschets van



‘Hoe kan corporate story bijdragen aan het uitdragen van de identiteit van Deltares door haar medewerkers?’

Deltares, om een beeld te geven van de organisatie. In hoofdstuk twee en drie volgen de probleemformulering en het theoretisch kader. Vervolgens komt de methodologie aan de orde, waar de methoden van onderzoek nader worden

toegelicht. Daar opeenvolgend komen de resultaten, conclusies en aanbevelingen aan bod. Hoofdstuk acht bestaat uit het implementatieplan. Hier worden drie vervolgstappen toegelicht die Deltares kan ondernemen.

HOOFDSTUK 1



Situatieschets



De situatieschets beschrijft de omgeving van Deltares en biedt inzicht in het type organisatie.

1.1 De organisatie

Alles wat Deltares doet, staat in het teken van toepasbare kennis op het gebied van water en ondergrond. Een toonaangevend voorbeeld van het belang van het werk van Deltares, is het feit dat meer dan de helft van de wereldwijde bevolking in rivier- en kustgebieden woont (persoonlijke communicatie, 5 mei 2017). Dit aantal neemt de komende jaren flink toe. Deltares richt zich onder meer op integraal waterbeheer, waterveiligheid en waterbouw, maar ook op kustmorfologie en bodembeheer. De slimme innovaties, oplossingen en toepassingen die Deltares blijft ontwikkelen, hebben dan ook een grote impact voor mens, milieu en maatschappij over de hele wereld. De organisatie onderscheidt zich door een combinatie van medewerkers met een hoog kennisprofiel, experimentele faciliteiten en vrij beschikbare software. Met name de vrij beschikbare software is kenmerkend. 'We dare to share' is dan ook een belangrijk uitgangspunt van Deltares, dat ook weer bijdraagt aan het ontwikkelen van kennis en innovaties.

Op 1 januari 2008 is Deltares ontstaan uit een fusie van het Waterloopkundig Laboratorium (WL), GeoDelft, delen van TNO en delen van Rijkswaterstaat. De krachten van de soortgelijke instituten werden gebundeld. Dit betekent dat Deltares zelf nog relatief jong is, maar dat de kennisbasis gelegd is bij het oprichten van WL in 1927. De Zuiderzeewerken en de Deltawerken zijn projecten waarbij de kennis van Deltares een

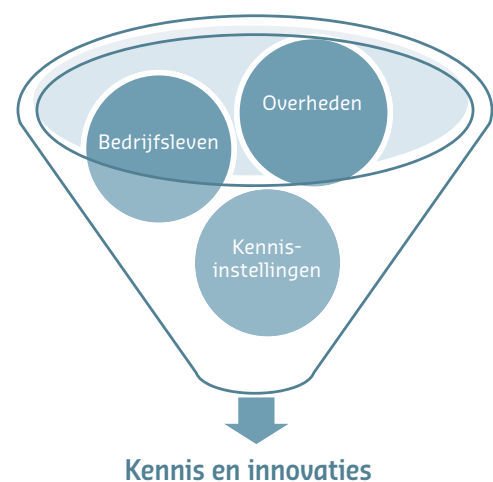
belangrijke rol heeft gespeeld. Deze kennis draagt nog altijd bij aan de instandhouding van dijken, dammen en duinen die voorkomen dat grote delen van Nederland overstromen.

In Nederland is Deltares gevestigd in Delft en in Utrecht. De expertises van Deltares zijn verdeeld in vijf gebieden. Het gaat om waterveiligheid, ecosystemen en milieukwaliteit, water en grondstoffen, bouwen in de Delta en adaptive Delta planning (Deltares, 2017a).

1.2 Partners

In de kamerbrief 'Wetenschap met impact' (Rijksoverheid, 2017) staat beschreven dat de Nederlandse instellingen voor toegepast onderzoek (TO2-instituten) bij uitstek gespecialiseerd zijn in valorisatie. De wetenschappelijke kennis en techniek wordt dus toegankelijk gemaakt voor derden door deze instituten. Deze technologische innovaties zijn de sleutel tot een welvarend Nederland. Deltares draagt hieraan bij en is één van de schakels in het totale innovatie-ecosysteem van Nederland. Een nauw samenwerkingsverband met overheden, ondernemingen, kennisinstellingen en universiteiten in het binnen- en buitenland is dan ook van groot belang.

De belangrijkste opdrachtgever en kennispartner is de overheid. Meer dan de helft van het contractonderzoek is afkomstig van de overheid. Deltares heeft samenwerkingen en opdrachten bij alle overheden in Nederland: gemeenten, waterschappen, provincies en Rijksoverheid. Ook internationaal wordt er veel voor overheden



Figuur 1 Kennis en innovaties (Deltares, 2017b)

gewerkt. Daarnaast zet Deltares zich in voor het versterken van de samenwerking met het bedrijfsleven, hier komt het andere deel van de omzet vandaan. Het bedrijfsleven brengt innovaties naar de markt. Er is geen sprake van concurrentie met het Nederlandse bedrijfsleven. Hier zijn afspraken over. Afspraken met onder andere ingenieursbureaus zijn bijvoorbeeld concreet vastgelegd in een overeenkomst met NL Ingenieurs. Als laatste zijn universiteiten en andere kennisorganisaties belangrijke partners bij kennisontwikkeling. De Technische Universiteit Delft en de Universiteit van Utrecht vormen bronnen van kennis in de buurt van de vestigingsplaatsen van Deltares, maar ook met andere universiteiten worden medewerkers gedeeld. Nationaal en internationaal vinden er gezamenlijke onderzoeksprojecten plaats. Het samenwerken met overheden, het bedrijfsleven en andere kennisinstellingen is van groot belang voor Deltares. Het draagt bij aan innovaties en het ontwikkelen van kennis, zoals te zien is in figuur 5 (Deltares, 2017b).

1.3 Visie, missie en ambities

De visie van Deltares is: 'Het op topniveau ontwikkelen en toepasbaar maken van kennis op het gebied van water, ondergrond en infrastructuur voor mens, milieu en maatschappij' (Deltares, 2017c).

De missie van Deltares is dan ook: 'Het inzetten van hoogwaardige kennis om innovatieve en duurzame oplossingen voor wereldwijde vraagstukken rondom het gebruik en de risico's van water en ondergrond mogelijk te maken'. Daarbij geldt het motto: 'Enabling delta life' (Deltares, 2017c).

Deltares is daarbij onafhankelijk en stelt hoge eisen aan de kwaliteit van de kennis en de adviezen. De ambities van de organisatie zijn vastgelegd in de strategische agenda (Deltares, 2017b). Voor de komende drie jaar is de ambitie van Deltares om nationaal en internationaal te excelleren als kennisinstituut op het gebied van water en ondergrond. Om deze ambitie waar te maken zijn er drie pijlers waar de organisatie op in zet.

De eerste pijler is gericht op excellente kennis op internationaal topniveau. Deltares kiest ervoor om de onderwerpen waar ze goed in zijn helemaal uit te bouwen. Er worden kennisgebieden geselecteerd waar Deltares de wereldtop in kan zijn, maar het gaat er voornamelijk om dat Deltares excelleert in hun probleemoplossend vermogen. Op deze manier wordt bijgedragen aan de reputatie van Nederland op het gebied van Deltatechnologie.

Daarnaast spitst Deltares zich toe op de maatschappelijke meerwaarde voor de buitenwereld. Het zit in de DNA van de organisatie om duurzaam met mensen en milieu om te gaan. Deltares zet haar kennis in op belangrijke maatschappelijke vraagstukken, waarbij de zichtbaarheid belangrijk is. Zo is de kennis onmisbaar om bijvoorbeeld de delta's duurzaam bewoonbaar te houden. Dit is nodig om volgende generaties toekomst te bieden. Dat lijkt de wereld zicht steeds beter te realiseren. Het is voor Deltares van belang om te laten zien welk projecten bijdragen aan de Sustainable Development Goals. Deze Duurzame Ontwikkelingsdoelstellingen (SDG's) zijn opgesteld door de Verenigde Naties. In totaal zijn er 17 doelstellingen opgesteld voor toekomstige internationale ontwikkeling, variërend van het beindigen van de wereldarmoede tot het bereiken van gendergelijkheid. De doelstellingen zijn in 2015 in gegaan en zijn tot 2030 van kracht (Verenigde Naties, 2015) Deltares kan aan meerdere doelstellingen bijdragen met hun specifieke kennis en expertise. Enkele voorbeelden zijn daarvan het in stand houden en duurzaam gebruik maken van oceanen en zeeën, het ontwikkelen van duurzame steden en gemeenschappen, het ontwikkelen van landgebruik en het nemen van dringende maatregelen om klimaatverandering en de gevolgen ervan te bestrijden.

De laatste pijler is gericht op de verbinding van de kennis van Deltares met de markt. De projecten en onderzoeken leveren (financiële) meerwaarde op voor overheden en bedrijven. Deltares is altijd op zoek naar slimme samenwerkingen, om hun kennis verder te brengen en daadwerkelijk om te

zetten in concrete oplossingen en producten die op de markt kunnen worden gebracht.

1.4 Deltarianen

De medewerkers van Deltares, ook wel Deltarianen genoemd, hebben een hoog kennisniveau. Meer dan de helft van alle medewerkers is academisch opgeleid en een kwart van de medewerkers is gepromoveerd (Deltares, 2017b). De meeste Deltarianen zijn tussen de 35-44 jaar oud. In bijlage II is de leeftijdsopbouw, het opleidingsniveau en de nationaliteiten van de medewerkers terug te vinden. Vanuit de hele wereld komt men namelijk bij elkaar om aan hetzelfde doel te werken: samen bijdragen aan een veilig en duurzaam leven in de delta's, waar ook ter wereld. De bevologenheid en betrokkenheid van de Deltarianen is dan ook kenmerkend.

1.5 Deltares internationaal

De kennis en vaardigheden van Deltares worden over de hele wereld toegepast. Het aantal opdrachten in het buitenland neemt toe. In 2016 waren er ruim 5100 projecten in meer dan 105 landen (Deltares, 2017d). Internationale kennis is voor Deltares van belang om zich goed te kunnen ontwikkelen. Op dit moment komt ongeveer 70% van de opdrachten uit Nederland en is ongeveer 30% internationaal. Deltares streeft naar een andere verhouding, namelijk 60% Nederlandse projecten en 40% internationale projecten. Om de kennisbasis in Nederland op orde te houden en verder te ontwikkelen zijn buitenlandse projecten en samenwerkingsverbanden van belang (Deltares, 2017b).

Sterktes	Zwaktes
- Kennis koppelen aan de markt en het toepasbaar maken van kennis - Grote maatschappelijke impact - Hoog rendement innovaties - Dare tot share - Hoog kennisniveau van de medewerkers	- Medewerkers vergeten te noemen namens wie ze hun werk uitvoeren - Medewerkers zijn slecht op de hoogte van alle expertises binnen het bedrijf - Medewerkers treden te weinig naar buiten met hun kennis
Kansen	Bedreigingen
- Zorgen dat Deltares zichtbaar is voor de maatschappij - Gebruik maken van cross selling, zowel nationaal als internationaal	- Teruglopende financiering overheid - Voor opdrachtgevers niet duidelijk welke ‘pakketten’ Deltares kan bieden

1.6 SWOT analyse

De SWOT-analyse geeft een samenvatting en laat in één overzicht zien waar Deltares zowel intern als extern op moet letten. De SWOT-analyse bevat alleen elementen die relevant zijn voor het huidige onderzoek.

Intern

Deltares heeft een sterke positie in de markt, omdat ze kennis koppelt aan de markt en deze kennis dus toepasbaar maakt. Dat is anders bij onderzoekers van bijvoorbeeld universiteiten, waar het bij fundamenteel onderzoek blijft. Daarnaast zet de grote maatschappelijke impact, het hoge rendement aan innovaties, het hoge kennisniveau van de medewerkers en ‘dare to share’ (het beschikbaar stellen van data) Deltares op de kaart. Een aantal zwaktes van Deltares heeft betrekking op de medewerkers. Opdrachten en projecten worden vaak in

samenwerking met andere partijen uitgevoerd, maar daarbij zijn medewerkers vaak gericht op het werk dat ze doen. Hierbij vergeten ze Deltares als organisatie in volle breedte te positioneren, wat weer gevolgen heeft voor vervolgoopdrachten en de zichtbaarheid van de organisatie. Deltares is een complexe organisatie met expertises op verschillende gebieden. Experts zijn geneigd om hun eigen vakgebied in te duiken en weten te weinig van andere vakgebieden, waardoor de kans aanwezig is dat Deltares nieuwe projecten misloopt. Slechts een deel van de identiteit wordt uitgedragen.

Extern

Het werk van Deltares heeft grote impact op de maatschappij, maar dit is niet altijd zichtbaar. Het is een kans voor de organisatie om deze impact in kaart te brengen, zodat de overheid zal blijven investeren in de projecten. Ook zal die

zichtbaarheid bijdragen aan duidelijkheid naar opdrachtgevers toe. Wat niet altijd gerealiseerd wordt, is dat Deltares kijkt naar duurzame en integrale oplossingen. Deltares richt zich niet alleen op het technische aspect, maar ook op hoe het onderzoek gekoppeld kan worden aan de gemeenschap. Ze denken mee met de klant, zodat het hele plaatje klopt. ‘Maatschappijen worden ook steeds complexer, neem bijvoorbeeld het bouwen van een dijk. Die dijk kunnen we prima ontwerpen en bouwen, maar het kan niet gerealiseerd worden omdat je bijvoorbeeld een uitzicht bederft. Dat kost vaak nog zoveel meer geld, als je niet slim doet en als je mensen niet meeneemt in het proces. Daar kunnen wij

een rol in spelen’, aldus kustmorfoloog Dirk-Jan Walstra (persoonlijke communicatie, 5 mei 2017). Zolang de opdrachtgever niet op de hoogte is van deze kennis, is de kans aanwezig dat deze bepaalde expertises bij andere instellingen gezocht wordt. Daar haakt cross selling meteen op in. Deltares zou graag zien dat bestaande klanten gebruik gaan maken van de verschillende expertises binnen Deltares. Met name voor de contacten in het buitenland zou dit een grote stap zijn. Het betekent wel dat medewerkers de hele identiteit van Deltares moeten kennen om bij te kunnen dragen aan cross selling.



HOOFDSTUK 2



Probleemformulering

In dit hoofdstuk komen de aanleiding, probleemstelling, doelstelling, deelvragen, de doelgroep en de onderzoeksgrenzen aan bod. Hiermee geeft het hoofdstuk inzicht in wat er onderzocht gaat worden en met welk doel.

2.1 Aanleiding

Op dit moment lijkt het erop dat de medewerkers van Deltares niet uitdragen waar de organisatie voor staat en welke kennis er precies in huis is. Ze opereren voornamelijk vanuit hun eigen expertise. Het feit dat de identiteit niet goed uitgedragen wordt, heeft verschillende consequenties.

Zo wordt cross selling steeds belangrijker, omdat de markt naar het buitenland verschuift. Het aantal projecten en opdrachten in het buitenland neemt toe. Deltares wil meer gebruik maken van bestaande buitenlandse contacten.

Ten tweede is een duidelijke identiteit van invloed op de arbeidsmarktcommunicatie. Met deze methode wil Deltares gericht expertises in huis halen.

Als laatste wil Deltares dat de maatschappelijke meerwaarde van het werk duidelijk en zichtbaar is voor andere partijen. Op deze manier zal de overheid in een gezonde kennisbasis van Nederland blijven investeren.

Deltares geeft aan dat het verder ontwikkelen van de huidige corporate story zal bijdragen aan de oplossing. Het verhaal van Deltares biedt de medewerkers houvast in de wijze waarop ze werken en geloven in Deltares. De opdrachtgever

wil onderzocht hebben of een vernieuwde corporate story kan zorgen voor een duidelijke identiteit van Deltares en op welke manier de medewerkers dit verhaal in kunnen zetten. Het doel is dat de medewerkers de gehele identiteit van de organisatie kennen en deze uit zichzelf gaan uitdragen.

2.2 Probleemstelling

‘Hoe kan corporate story bijdragen aan het uitdragen van de identiteit van Deltares door haar medewerkers?’

2.3 Doelstelling

Inzicht geven in de identiteit en het gebruik van de huidige en gewenste corporate story van Deltares, teneinde een advies te geven over de inzet van storytelling.

2.4 Onderzoeksvragen

Voor het huidige onderzoek zijn de volgende deelvragen opgesteld:

1. *Hoe wordt de identiteit van Deltares op gebied van symboliek, communicatie en gedrag ervaren door de medewerkers?*

Toelichting: Deze deelvraag geeft inzicht op welke manier de medewerkers de identiteit ervaren. Op deze manier wordt onder andere onderzocht welke elementen uit de identiteit aanspreken.



2. Welke elementen uit de identiteit van Deltares worden uitgedragen via het concept van de corporate story?

Toelichting: Deze deelvraag laat zien wat de kracht van het concept van de corporate story is. Deze elementen zijn van belang voor het ontwikkelen van de corporate story.

3. Welke elementen uit de identiteit van Deltares worden niet uitgedragen via het concept van de corporate story?

Toelichting: Met deze deelvraag wordt bekeken welke onderdelen gemist worden in het concept van de corporate story, die de medewerkers wel terug zouden willen zien. Op deze manier wordt onderzocht welke elementen er in de te ontwikkelen corporate story terug moeten komen om deze herkenbaar te maken en te laten aanspreken.

4. Hoe kan de ervaren identiteit van Deltares worden verwerkt in een corporate story die door medewerkers overtuigend kan worden uitgedragen?

Toelichting: Met deze deelvraag wordt onderzocht of de elementen communicatie, symboliek en gedrag terug moeten komen in de te ontwikkelen corporate story en op welke manier dit effectief gedaan kan worden.

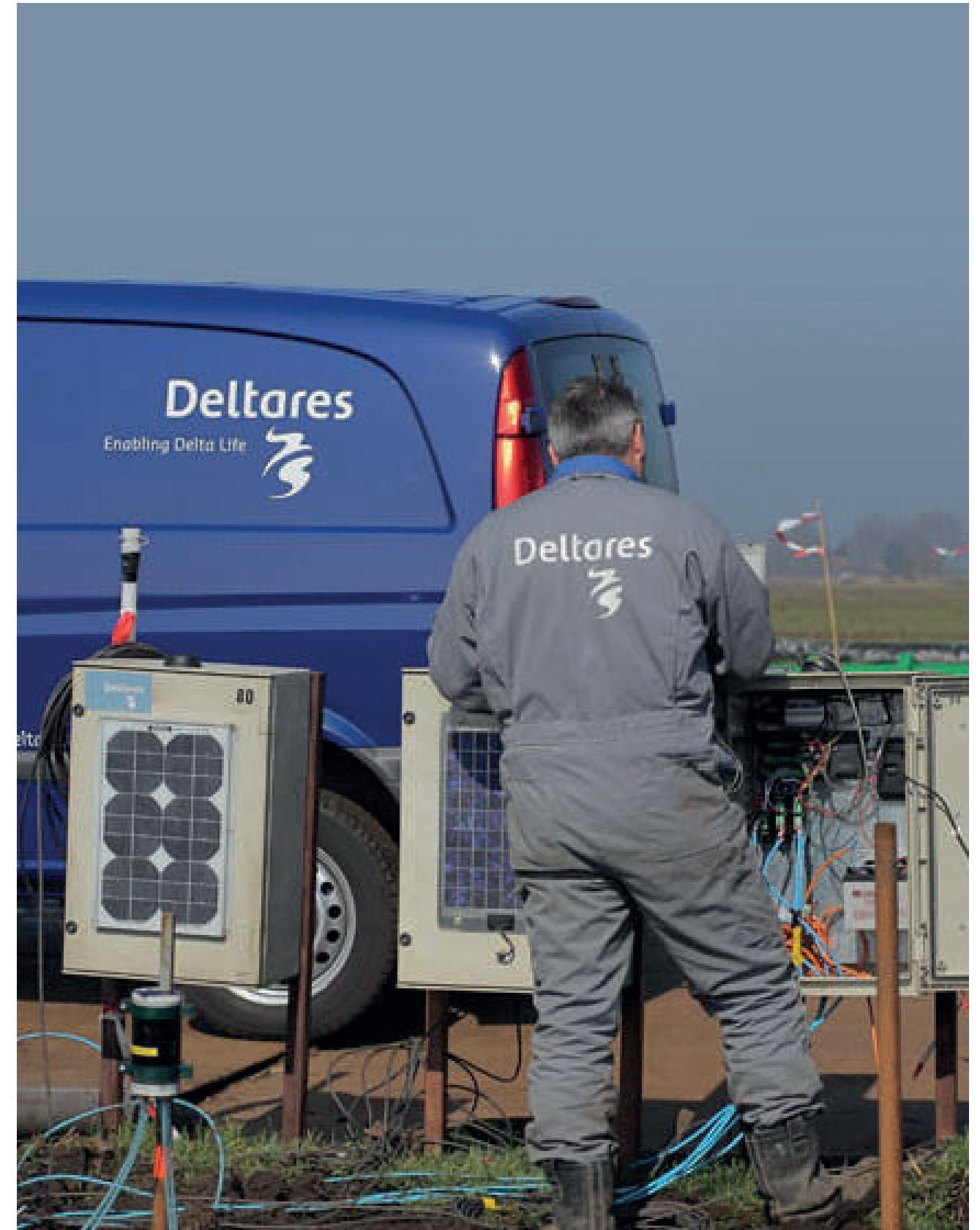
2.5 Doelgroep

Het onderzoek vindt plaats onder de medewerkers van Deltares die regelmatig in contact staan met diverse stakeholders en daarbij de identiteit van de organisatie uitdragen.

2.6 Onderzoeksgrenzen

Bij het uitvoeren van onderzoek voor Deltares zijn de volgende grenzen opgesteld:

- Het onderzoek geeft antwoord op de vraag: 'Hoe kan Deltares de corporate story zo inzetten dat de medewerkers de identiteit van de organisatie gaan uitdragen?'
- Aan de hand van de resultaten van het onderzoek zal inzicht in de huidige identiteit van Deltares gegeven worden.
- Aan de hand van de resultaten van het onderzoek zal er een advies gegeven worden aan Deltares over het gebruik van storytelling.
- Er vindt alleen deskresearch en kwalitatief onderzoek plaats.
- Voor deskresearch wordt gebruik gemaakt van zowel Nederlandse als Engelse bronnen.
- De voertaal van het onderzoek is in principe Nederlands. De kans is aanwezig dat gesprekken in het Engels gevoerd moet worden, omdat de medewerkers verschillende nationaliteiten hebben.
- Het onderzoeksrapport wordt geschreven in het Nederlands.
- De resultaten van het onderzoek worden op 22 mei 2017 gepresenteerd aan de afdeling Communicatie van Deltares.
- Het onderzoek wordt op 2 juni 2017 bij Deltares opgeleverd aan de Boussinesqweg 1 in Delft.



HOOFDSTUK 3



Theoretisch kader

Dit hoofdstuk brengt theorieën, onderzoeken en publicaties in kaart die relevant zijn voor het beantwoorden van de probleemstelling. Allereerst worden begrippen toegelicht. Vervolgens wordt de verbinding tussen de corporate story en identiteit uitgelegd, dan volgen de paragrafen identiteit, corporate story en storytelling. Als laatste komen het conceptuele model en de hypothesen aan bod.

3.1 Toelichting begrippen

Gedurende het onderzoek staan de begrippen identiteit, corporate stories en storytelling centraal. Deze begrippen worden nader toegelicht, omdat er in de loop der tijd verschillende definities zijn ontstaan. De onderzoeker geeft aan waarom het begrip van belang is voor het onderzoek en welke definitie gehanteerd wordt.

Identiteit

Het begrip 'identiteit' staat centraal tijdens het onderzoek, omdat de opdrachtgever wil weten op welke wijze de identiteit kan worden uitgedragen door de medewerkers. Naar identiteit van organisaties is veel onderzoek gedaan, waarbij verschillende definities aangehaald worden. Hatch & Schultz (1997) geven aan dat de medewerkers een belangrijke rol spelen bij identiteit. Identiteit is een verzameling van verschillende elementen binnen een organisatie waar de medewerkers een mening over hebben. Van der Grinten (2010) maakt onderscheid tussen de gewenste identiteit, dat wat de organisatie uit wil stralen, en de huidige of werkelijke identiteit, waarbij het gaat om wat de werknemers kenmerkend vinden voor de organisatie (Van der Grinten, 2010). Zowel de gewenste als de huidige identiteit komen in dit onderzoek aan bod. Volgens Wil Michels is de identiteit wat de organisatie is en

wat zij uitstraalt (Michels, 2010). Birkigt & Stadler (1986) hanteren hetzelfde uitgangspunt en geven aan dat de corporate identiteit is hoe een organisatie zichzelf ziet. Deze definitie zal dan ook worden aangehouden tijdens het onderzoek.

Corporate story

Ook voor de term corporate stories zijn er verschillende definities ontwikkeld. De definities van Van Riel & Fombrun en van Tesselaar & Scheringa worden uitgelicht. Tesselaar & Scheringa beschrijven in het Storytelling handboek dat corporate stories verhalen van en over organisaties zijn: 'Management verhalen die de identiteit en doelen van de organisatie weergeven en daar context aan geven' (Tesselaar & Scheringa, 2008). De onderzoekers hanteren een aparte definitie voor organizational stories: 'Authentieke verhalen die deel uitmaken van de narratologie van een organisatie. Dit zijn eigenlijk verhalen die er altijd wel zijn binnen de organisatie, het is een sociaal gegeven. Het zijn verhalen over helden, slachtoffers, vijanden en vrienden. Organisatieverhalen geven inzicht in het hart en de ziel van een organisatie, en worden dus niet gemaakt of opgelegd' (Tesselaar & Scheringa, 2008). Van Riel & Fombrun geven aan dat een corporate story de essentie van een

organisatie communiceert met alle stakeholders, bijdraagt aan het succesvol positioneren ten opzichte van de concurrentie en dat het helpt bij het versterken van de verbinding tussen medewerkers en de organisatie (Van Riel & Fombrun, 2007). Dit laatste element wordt tijdens het onderzoek aangehaald, daarnaast worden de definities van Tesselaar & Scheringa aangehouden tijdens het onderzoek.

Storytelling

Storytelling is letterlijk het vertellen van een verhaal. Ook het vangen en vormen van verhalen horen bij de definitie, de dynamiek van het verhaal is namelijk net zo belangrijk als het verhaal zelf (Tesselaar & Scheringa, 2008).

3.2 Identiteit

Voor het huidige onderzoek is het relevant om inzicht te krijgen in de identiteit van de organisatie. Deze identiteit legt de basis voor een corporate story, waardoor het van belang is om duidelijkheid te creëren. Verschillende theorieën en aspecten met betrekken tot identiteit worden toegelicht. Velen wetenschappers hebben zich bezig gehouden met onderzoek naar corporate identity. De modellen van Birkigt & Stadler (1986), Van Riel & Balmer (1997) en Balmer & Soenen (1999) worden besproken. Deze wetenschappers zijn het er mee eens dat de identiteit van een organisatie van strategisch belang is. Het Identity and Image model van Birkigt & Stadler komt in veel onderzoeken terug als basis.

Identity and image

Het oudste model over identiteit is van Birkigt & Stadler (1986) en verklaart de relatie tussen identiteit en imago. Het imago is daarbij de feitelijke waarneming van stakeholders van de organisatie. De vertaling over identiteit van Birkigt en Stadler legt uit dat de huisstijl de strategisch geplande en operationeel uitgevoerde zelfexpressie is. Het gedrag van een bedrijf is zowel intern als extern gebonden aan een bedrijfsfilosofie en collectief gedefinieerde langetermijndoelstellingen (Birkigt & Stadler, 1998, p.23).

Volgens Birkigt & Stadler vormen de elementen gedrag, symboliek en communicatie samen de identiteit van de organisatie. Gedrag staat hierbij voor houding en gedrag van de medewerkers, deze kunnen worden waargenomen door andere stakeholders. De symboliek staat voor de uiterlijke kenmerken van de organisatie, zoals het logo en de stijl van het huis. Onder communicatie valt alle geplande communicatie, zoals advertenties en persberichten (Birkigt & Stadler, 1986). Deze elementen dragen samen de persoonlijkheid van de organisatie naar buiten, omdat ze zichtbaar zijn voor de externe omgeving. Deze zichtbaarheid is het imago van de organisatie, op deze manier leggen de twee onderzoekers de link tussen identiteit en imago. Birkigt & Stadler geven aan dat het inzicht tussen identiteit en imago weer kunnen leiden tot betere prestaties van een organisatie. In hoofdstuk 3.6 wordt de toepassing van dit model in het huidige onderzoek verder toegelicht.

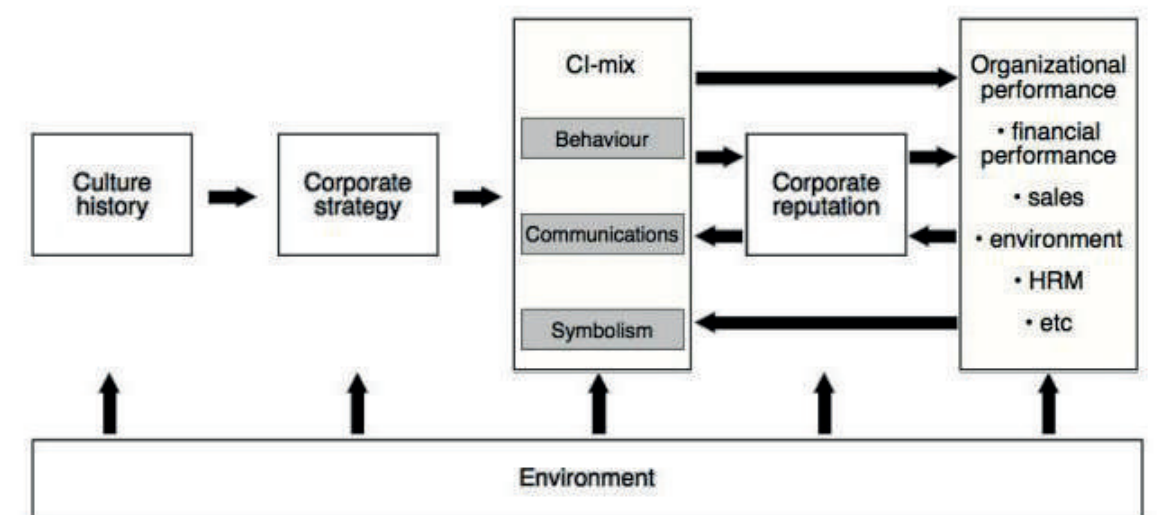
Corporate Identity Management

Van Riel & Balmer (1997) wijzen op de beperkingen van het bovenstaande model, omdat het geen rekening houdt met de omgevingsfactoren. Zij ontwikkelden het reputatieschema dat te zien is in figuur 2. De reputatie geeft aan hoe stakeholders de organisatie zien, gebaseerd op het imago. Daarbij is het imago de feitelijke waarneming van de stakeholder (Whetten & Mackey, 2002). Organisaties hebben als doel om een positieve reputatie te krijgen, om zo betere resultaten te behalen.

De elementen van het Identity and Image model leggen de basis van het model en worden de corporate identity mix genoemd. Zoals Whetten & Mackey ook beschrijven, is de reputatie niet alleen het beeld van een organisatie. De corporate identity mix, die beïnvloed wordt door de

geschiedenis en de strategie van een organisatie, heeft weer invloed op de corporate reputatie en daarmee ook op de gehele performance van de organisatie. Ook omgevingsfactoren zijn opgenomen in het model, omdat bijvoorbeeld het gedrag van concurrentie, stakeholders, klanten, personeel of de overheid invloed kan uitoefenen (van Riel & Balmer, 1997).

Van Riel & Balmer hebben kritiek op het model van Birkigt & Stadler, maar geven wel aan dat het model geschikt is om bijvoorbeeld managers snel en eenvoudig bekend te maken met een aantal belangrijke principes van corporate identiteit en corporate imago. Het reputatieschema geeft aan dat de reputatie en prestaties ook afhankelijk zijn van omgevingsfactoren. Deze externe factoren zijn niet relevant voor het huidige onderzoek. Wel wordt meegenomen dat er



Figuur 2 Identity and reputation (Van Riel & Balmer, 1997)

meerdere invloeden kunnen zijn dan alleen de corporate identity mix.

The Corporate Identity Management Mix

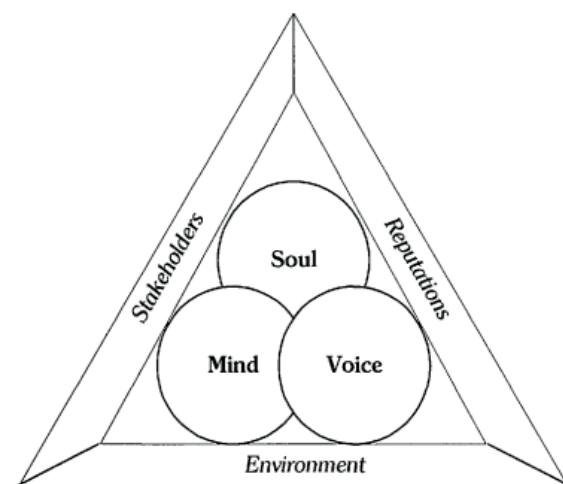
Ook Balmer & Soenen verwerken het model van Birkigt & Stadler in hun Theory of mind, soul and voice. Zij breidden het model uit met meerdere aspecten van een organisatie.

Onder 'mind' vallen de visie, bedrijfsfilosofie, strategie, producten en diensten, performance, merkarchitectuur en corporate ownership. 'Soul' bestaat uit de kernwaarden, cultuur, interne visie en affiniteiten met de werknemer. Als laatste worden de communicatie, symboliek en gedrag genoemd onder 'voice' (Balmer & Soenen, 1999).

De schrijvers maken onderscheid in elementen die een corporate identiteit vormen, zoals hierboven beschreven, en de samenstellende delen die zorgen voor het op orde krijgen van die identiteit. Reputatie, omgeving en stakeholders werden toegevoegd en de Corporate Identity Management Mix ontstond. In zekere zin geven Balmer & Soenen ook aan dat externe factoren bijdragen aan de identiteit van een organisatie en vinden ze het Identity and Image model van Birkigt & Stadler slechts een simplistische weergave. Opvallend is dat zowel Van Riel & Balmer als Balmer & Soenen het niet hebben over imago, maar over reputatie.

3.3 Corporate story

In de toelichting van de begrippen worden identiteit en corporate story al aan elkaar gekoppeld. Corporate story is een manier om aan



Figuur 3 The corporate Identity Management Mix (Balmer & Soenen, 1999)

de bovengenoemde identiteit invulling te geven. In deze paragraaf wordt de koppeling verder toegelicht.

Cees van Riel, hoogleraar Corporate Communicatie, introduceerde de term 'sustainable corporate story'. Hierbij gaat het om het duurzame verhaal in plaats van het eenmalige verhaal. Dit verhaal maakt duidelijk waar een organisatie voor staat. Van Riel stelt vier eisen aan een goed ondernemingsverhaal. Het verhaal moet volgens hem responsible, realistisch, relevant en responsive zijn (Van Riel, 2001). Van Riel vertaalt sustainable met responsible en geeft daarmee aan dat het verhaal op langere termijn houdbaar moet zijn. Als het verhaal realistisch is, zorgt het ervoor dat medewerkers, klanten en aandeelhouders weten dat het verhaal verwijst naar de onderscheidende en duurzame eigenschappen van een bedrijf, oftewel de identiteit. Relevantie is belangrijk omdat het verhaal moet aansluiten bij de doelgroep. De boodschap in het

verhaal moet dus betekenis hebben. Als vierde eis noemt van Riel 'responsive', dat wil zeggen dat er een dialoog met medewerkers, klanten en aandeelhouders wordt opgesteld. Op deze manier kunnen betrokkenen zich erin herkennen en zal het verhaal meer aanspreken.

De onderzoeker ontwikkelde een model waarin hij beschrijft hoe een corporate story gemaakt moet worden. In het model staan zes stappen, die onderling ook weer in relatie staan met elkaar. De eerste stap is het positioneren van het bedrijf. Vervolgens moet het verhaal gerelateerd zijn aan de identiteit en de reputatie van het bedrijf. De vierde stap beschrijft het plotten van de corporate story, of wel het in kaart brengen van het verhaal. Hieruit volgt de implementatie. De laatste stap richt zich op het monitoren van het effect van het verhaal. Hier is weer een terugkoppeling naar de identiteit en de reputatie van het bedrijf. Het proces blijft zich herhalen (Van Riel, 2001).

Van Riel & Fombrun definiëren een corporate story als een beschrijving die de essentie van het bedrijf communiceert met alle stakeholders, helpt met het versterken van de verbinding tussen medewerkers en de organisatie en met het succesvol positioneren ten opzichte van de concurrentie (Van Riel & Fombrun, 2007). Met deze definitie geven ze aan dat de corporate story in één lijn ligt met de identiteit van de organisatie. Daarnaast geven de onderzoekers aan dat een goede corporate story uit unieke elementen, unieke plots en een unieke manier van presenteren bestaat.

True story canvas

Volgens Hillesum & Franssen (2016) is er een stevig en geloofwaardig fundament nodig om een goed verhaal te vertellen. Hillesum & Franssen introduceren het nieuwe begrip True Storytelling: 'Het vertellen van geloofwaardige merkverhalen in reclame en content vanuit de werkelijke identiteit van een merk met als doel het maken van een emotionele connectie, het vergroten van de perceptie van de merkauthenticiteit en het verhogen van de merkloyaliteit' (Hillesum & Franssen, 2016). De werkelijke identiteit speelt dus een belangrijke rol bij True Storytelling. Ze ontwikkelden het 'True Story Canvas', geïnspireerd op het Business Model Canvas (Oswalder, 2008), en creëerden hiermee kaders die sturing geven aan creativiteit. Het canvas is een tool om te ontdekken en te formuleren waar de organisatie voor staat. Dit model wordt niet gebruikt als conceptueel model, omdat het geen wetenschappelijk model is en omdat het echt een marketingtool is. Het huidige onderzoek is niet gericht op marketing. Toch kan het True Story Canvas van waarde zijn voor het huidige onderzoek, omdat het in één overzicht nieuwe inzichten kan bieden. Het model wordt kritisch bekeken en nader toegelicht in het implementatieplan.

Verwoorden, vertellen en verankeren

Schutte & Hendriks benoemen in het boek 'verwoorden, vertellen en verankeren' drie factoren voor een goede corporate story: De narratiefactor, de doorvertelfactor en de verankeringsfactor (Schutte & Hendriks, 2007). Zowel Van Riel als Schutte & Hendriks geven aan

dat het schrijven en lanceren van een corporate story pas het begin is. Vervolgens moet het verhaal binnen de organisatie gaan leven en moet verankerd raken in de alledaagse praktijk. Hier komt storytelling om de hoek kijken.

3.4 Storytelling

Storytelling is een krachtig en effectief communicatiemiddel om je corporate story, en daarmee de identiteit van de organisatie, uit te dragen. Ook andere abstracte zaken zoals visie en strategie worden vertaald naar de doelgroep (corporatestory.nl, 2017). Een verhaal presenteert gebeurtenissen in samenhang. Al eeuwenlang wordt deze vorm gebruikt, aan de hand van volksliederen, gedichten, sagen, mythen en sprookjes. Storytelling is letterlijk het vertellen van een verhaal. Ook het vangen en vormen van verhalen horen bij de definitie, de dynamiek van het verhaal is namelijk net zo belangrijk als het verhaal zelf (Tesselaar & Scheringa, 2008).

Ethos, Pathos en Logos

De spreker van het verhaal moet geloofwaardig overkomen wil hij de doelgroep bereiken.

Aristoteles maakt onderscheid tussen intrinsieke en extrinsieke middelen van overtuiging. Extrinsieke middelen liggen vast, hier heeft de spreker geen invloed meer op. De intrinsieke overtuigingsmiddelen zijn voor een spreker interessant. Er zijn drie middelen van overtuiging. De spreker kan gebruik maken van ethos, pathos en logos. Zodra de spreker gebruik maakt van ethos, doet hij beroep op zijn eigen autoriteit en karakter om de doelgroep te bereiken. Denk hierbij aan een tandarts die zijn patiënten overtuigt om goed te poetsen. Bij het gebruik

van pathos speelt de verteller in op het gevoel van de doelgroep. De emoties van het publiek worden gebruikt en bespeeld met het verhaal. Bij logos draait het om een logische beredenering en zal de verteller met behulp van argumenten het publiek overtuigen (Arisotle).

Kenmerken van verhalen

Sigrid van Iersel, verhalenmaker met een journalistieke achtergrond en medeoprichter van het storyteller gilde, zegt het volgende over storytelling: 'Storytelling is het toepassen van verhalen om een doel te bereiken. Dat doel kan simpelweg het bieden van amusement zijn, maar vaak is er meer. Storytelling is namelijk een ideale manier om contact te maken, mensen te raken, zingeving of helderheid te bieden, fans te krijgen of de saamhorigheid te vergroten. Of allemaal.' (Van Iersel, 2017a). Van Iersel geeft aan dat een goed verhaal op misschien wel 50 manieren te herkennen is. In ieder geval noemt ze vier kenmerken: Het verhaal heeft iets verrassends of een onverwachte wending, is realistisch en geloofwaardig,

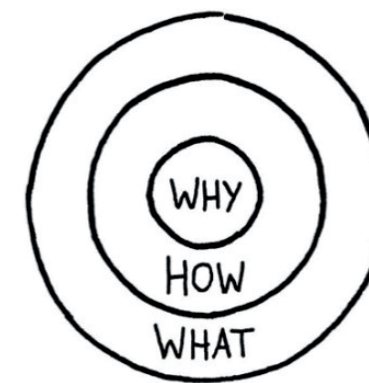
Austin Madison werd bekend als story artist bij Pixar-films. Hij geeft aan dat het geheim van een succesvolle verhaallijn een proces van zeven stappen doorloopt (Gallo, 2007).



In het proces van zeven stappen is een hoofdperson of held het belangrijkste element van een verhaal. Vervolgens kent het een conflict, waardoor het doel van de held een uitdaging wordt. Het vervolg is essentieel, deze beschrijving onderscheidt een hit van een doorsnee verhaal. De kijker wordt vastgehouden en uiteindelijk laat de climax de triomf van het goede over het kwade zien. Het verhaal wordt afgesloten met de moraal van het verhaal. Uiteraard voldoet een verhaal in een film aan andere eisen dan het verhaal voor organisatiedoeleinden, maar toch zijn er overeenkomsten te zien.

Janis Forman geeft richtlijnen waar storytelling in het bedrijfsleven aan moet voldoen. Het verhaal heeft een begin, midden en een einde. Hierdoor is het verhaal rond en worden ogenschijnlijk losstaande feiten met elkaar verbonden. Daarnaast zijn er nog twee belangrijke elementen, namelijk de verteller en het publiek. De verteller hoeft niet per definitie een persoon te zijn en het publiek hoeft niet altijd zichtbaar te zijn. Dit biedt ruimte voor creativiteit en interpretatie (Forman, 2013)

Golden Circle



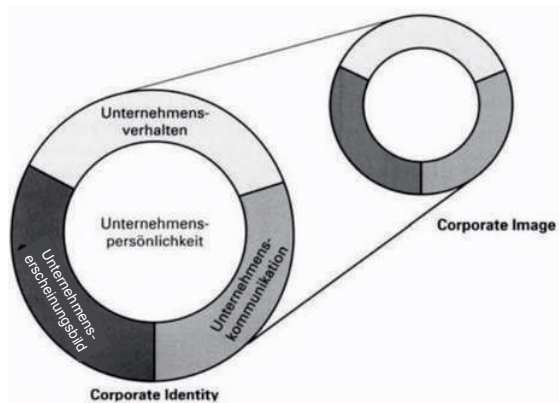
Figuur 4 Golden Circle (Sinek, 2009)

Simon Sinek ontdekte een patroon bij grote en inspirerende leiders of organisaties. Ook dit heeft te maken met het verhaal van de organisatie en de manier waarop dit wordt verteld. Aan de hand van zijn Golden Circle Model, te zien in figuur 4, legt hij uit waarom sommige organisaties kunnen inspireren en anderen niet.

De drie cirkels bestaan uit what, how en why. Sinek geeft aan dat elke organisatie weet wat ze doet en dat sommigen ook weten hoe ze het doen. Weinig organisaties weten waarom ze doen wat ze doen. Het gaat hierbij niet om de doelstellingen, maar om de drijfveren die de organisatie bewegen. Als een organisatie de 'why' kan vertellen en anderen hierdoor in je organisatie geloven, dan is de kans groot dat het een succesverhaal wordt. Zodra de doelgroep de waarden erkent, krijgen ze het gevoel dat ze deel uitmaken van de organisatie. De antwoorden op de vragen what, how, why zijn dus een belangrijke stap voor een succesvol verhaal over de organisatie, maar Sinek richt zich ook op de chronologie. In figuur 5 staat de Golden Circle van Sinek, waarbij de 'why' in de kern staat. Hij concludeert dat de meeste mensen van buiten naar binnen denken, handelen en communiceren. Geïnspireerde organisaties doen dat andersom: "People don't buy what you do, they buy why you do it. And what you do simply proves what you believe." (Sinek, 2009).

3.5 Identiteit, corporate story en storytelling

De bestudeerde theorieën wijzen erop dat de identiteit van een organisatie wordt verpakt in de corporate story. Een goed verhaal is het betekenisvolle verhaal van het bedrijf dat vanuit de kernwaarden wordt gecreëerd. Zodra het verhaal



Figuur 5 Identity and Image (Birkigt&Stadler, 1986)

aansprekt bij de medewerkers is de eerste stap naar het uitdragen van de identiteit gezet. Medewerkers worden ambassadeurs van de organisatie. Storytelling is een krachtig en effectief communicatiemiddel om de visie en ambitie te vertalen naar de doelgroep en brengt het verhaal tot leven. De basis van de identiteit moet dan ook goed zijn. Daarbij spelen de elementen communicatie, symboliek en gedrag een grote rol.

3.6 Conceptueel model

Het model van Birkigt & Stadler is dan ook de theorie die centraal staat tijdens het onderzoek. De modellen van Van Riel & Balmer (1997) en Balmer & Soenen (1998) zijn gebaseerd op het model van Birkigt & Stadler (1986). Deze modellen zijn uitgebreid en halen er veel factoren bij, waardoor deze modellen niet meer relevant zijn voor het huidige onderzoek. Omdat Deltares geen winsttoegmerk heeft, zijn de modellen waar elementen als merkwaarden en reputatie zijn opgenomen niet van toepassing.

Het Identity and Image model biedt daarentegen inzicht in de identiteit zonder verder in te gaan op

de externe factoren. De theorie geeft inzicht in de identiteit van de organisatie aan de hand van symboliek, communicatie en gedrag. Deze elementen zijn in figuur 5 de grote cirkel en beschrijven de corporate identity. Deze elementen leiden tot de kern van een organisatie, in het model aangegeven als personality. Gedurende het onderzoek wordt personality gezien als de identiteit van een organisatie en zal dan ook zo genoemd worden. De kleinere cirkel is de corporate image, dus het imago van het bedrijf. Tijdens het onderzoek worden de elementen symboliek, communicatie en gedrag uitgelicht.

Symboliek

De symboliek heeft betrekking tot grafische uitingen, zoals de stijl van het huis, logo's, de website, vlaggen, bedrijfskleding, et cetera. Het is essentieel om symboliek te onderzoeken, omdat het voor een beeld van de organisatie zorgt.

Communicatie

Met communicatie wordt onder andere de marketingcommunicatie, persrelaties en andere vormen van geplande communicatie bedoeld. Hierbij wordt er naar de verbale en visuele boodschappen gekeken.

Gedrag

Het gedrag van een organisatie is het meest bepalend voor de uiting van de identiteit. Het gedrag laat een eerste indruk achter en is dus essentieel voor de beeldvorming. Gedrag houdt bijvoorbeeld het dagelijks handelen van de organisatie in, maar ook hoe een organisatie zich opstelt tegenover stakeholders.

Zodra een organisatie iets communiceert, moet dit overeenkomen met haar gedrag. Hetzelfde geldt voor symboliek, als een bedrijf een waarde communiceert die niet overeenkomt met de twee elementen, dan verstoort dat het beeld van het bedrijf. De drie elementen moeten met elkaar in verbinding staan om de werkelijke identiteit over te brengen op de doelgroep. Het is dus van belang om in dit onderzoek zowel symboliek, als communicatie, als gedrag te onderzoeken. Als er een onderdeel verandert in de identiteit, dan kan dat invloed hebben op het imago. De uitkomsten van het model kunnen vervolgens verwerkt worden in een corporate story, omdat de identiteit van een organisatie behoort tot het kernverhaal. Aan de hand van de uitkomsten van de elementen symboliek, communicatie en gedrag kan uiteindelijk een uitspraak worden gedaan over het inzetten van een effectieve corporate story door de medewerkers.

3.4 Hypothesen

Tijdens het onderzoek toetst de onderzoeker hypothesen. Deze zijn voortgekomen uit de theorie van Birkigt en Stadler. De uitkomsten van de hypothesen zijn verwerkt in het hoofdstuk resultaten.

H1: Wanneer het element communicatie op de juiste wijze verwerkt is in de corporate story, dan zullen de medewerkers deze corporate story uitdragen.

H2: Wanneer de beschrijving van het gedrag uit op de juiste wijze verwerkt is in de corporate story, dan zullen de medewerkers deze corporate story uitdragen.

H3: Wanneer het element symboliek op de juiste wijze verwerkt is in de corporate story, dan zullen de medewerkers deze corporate story uitdragen.



HOOFDSTUK 4



Methodologie



Dit hoofdstuk beschrijft de verschillende methoden van onderzoek. De respondenten worden toegelicht en in de operationalisatie wordt per deelvraag beschreven welke methode er wordt gebruikt.

4.1 Methoden van onderzoek

Gedurende het onderzoek is er gebruik gemaakt van kwalitatieve methoden van dataverzameling. Er is gekozen voor deze methode, omdat de achterliggende argumenten en motieven van de respondenten centraal staan bij de onderzoeksvraag. Aan de hand van het zoekplan (bijlage III) wordt er deskresearch uitgevoerd. Er wordt bestaande en relevante informatie verzameld, om de huidige omgeving en de situatie van Deltares in kaart te brengen. In de operationalisatie is per deelvraag te lezen welke methode er ingezet zal worden.

Alle interviews worden face-to-face afgenomen. Op deze manier wordt ook non-verbale communicatie waargenomen door de onderzoeker. Ook heeft het een praktische reden, de gesprekken worden namelijk met een recorder opgenomen. De interviews zijn semigestructureerd, waardoor er ruimte is voor discussie en inbreng van de respondenten. Dit kan leiden tot nieuwe inzichten (Verhoeven, 2011). Van tevoren is er een topic guide opgesteld, met de onderwerpen en een vastgestelde vragenlijst. Deze vragenlijst wordt voorgelegd aan de opdrachtgever voordat de interviews plaatsvinden. De onderzoeker zal zich tijdens de interviews flexibel opstellen en probeert in te spelen op de situatie.

4.2 Respondenten

De respondenten zijn zorgvuldig uitgekozen door de onderzoeker en de opdrachtgever. In het respondentenschema is te zien op basis waarvan de respondenten geselecteerd zijn. Deltares maakt binnen de organisatie onderscheid tussen verschillende vakgebieden. De organisatie is in te delen in het directieteam, de ondersteunende afdelingen en de expertises. De respondenten uit de expertises zullen wetenschappelijker ingesteld zijn dan de respondenten van de ondersteunende afdelingen, wat tot interessante uitkomsten kan leiden. Om deze reden zijn er vier respondenten uit de ondersteunende afdelingen gevraagd en zeven uit de expertises. Dit betekent dat er in totaal 12 respondenten zijn. Er wordt verwacht dat dit voldoende interviews zijn om een betrouwbare afspiegeling van de werkelijkheid te veronderstellen. Mocht er na deze 12 interviews nog geen verzadiging zijn opgetreden, dan zullen er respondenten bij gevraagd worden. Alle respondenten worden geïnterviewd aan de hand van dezelfde vragenlijst.

Omdat het een communicatieonderzoek betreft, wordt de inleidende mail gestuurd door het hoofd van de afdeling Communicatie naar de geselecteerde respondenten. Na het versturen van deze mail worden de interviews ingepland

door de onderzoeker. De medewerkers van Deltares zijn werkzaam in Delft en Utrecht. De locatie wordt naar wens van de respondent bepaald.

Categorie	Aantal
Directie	1
Ondersteunende afdelingen	4
Expertise (Waterveiligheid, Ecosystemen en milieukwaliteit, Water en grondstoffen, Bouwen in de Delta en adaptive Delta planning)	7
Totaal	12

4.3 Cardsorting

Gedurende het interview zal er een cardsorting opdracht plaatsvinden (bijlage VII). De respondenten krijgen twee voorbeelden te zien van totaal verschillende organisatieverhalen. Het betreft de verhalen van Tony’s Chocolonely en Albert Heijn. Er zal zowel naar positieve als negatieve kenmerken gevraagd worden. Deze twee specifieke verhalen komen aan bod, omdat iedereen de twee merken wel kent. Ook wordt verwacht dat de verhalen verschillende eerste indrukken wekt. Het verhaal van Tony’s Chocolonely’s is interessant om de vormgeving. Daarnaast bevatten beide verhalen kenmerken die in het theoretisch kader aan bod zijn gekomen. Zo komen de elementen geschiedenis, het gebruik van een personage, de visie en missie aan bod. Het derde verhaal dat de respondent te zien krijgt is de huidige corporate story van Deltares. Ook hierbij worden naar de kenmerken gevraagd die de respondenten herkennen. Daarnaast wordt doorgevraagd naar de inhoud van het verhaal. Zowel positieve als negatieve aspecten

komen aan bod, waarbij doorgevraagd wordt naar de motivatie.

4.4 Operationalisatie

Hoe wordt de identiteit van Deltares op gebied van symboliek, communicatie en gedrag ervaren door haar medewerkers?

De identiteit van Deltares wordt onderzocht met behulp van deskresearch en kwalitatief onderzoek. Door middel van deskresearch zal kennis worden opgedaan over het onderwerp ‘identiteit’. Vervolgens wordt de ervaren identiteit van de medewerkers vastgesteld aan de hand van kwalitatief onderzoek. Hierbij wordt in de vragenlijst een onderscheid gemaakt in communicatie, symboliek en gedrag.

Welke elementen uit de identiteit van Deltares worden uitgedragen via het concept corporate story?

Deze deelvraag wordt beantwoord met kwalitatief onderzoek. De respondenten krijgen het concept van de corporate story voorgelegd. Met behulp van deze cardsorting opdracht zullen de respondenten aangeven welke elementen volgens hen uitgedragen worden.

Welke elementen uit de identiteit van Deltares worden niet uitgedragen via het concept corporate story?

Deze deelvraag lijkt op de tweede deelvraag, maar gaat juist om de elementen die gemist worden in de corporate story. De onderzoeksmethode is hetzelfde, er wordt kwalitatief onderzoek ingezet.

Hoe kan de ervaren identiteit van Deltares worden verwerkt in een corporate story die door medewerkers overtuigend kan worden uitgedragen?

Voor deze deelvraag wordt uitsluitend kwalitatief onderzoek gebruikt. De respondenten geven aan, aan welke voorwaarden de corporate story van

Deltares moet voldoen. De respondenten zullen hierbij ook gebruik maken van de cardsorting opdracht, waarbij twee andere organisatieverhalen worden voorgelegd. Deze voorbeelden zijn ter inspiratie voor de respondenten.



HOOFDSTUK 5



Resultaten



Dit hoofdstuk geeft de resultaten van het onderzoek weer. Het begint met de resultaten die betrekking hebben op de identiteit van Deltares. Vervolgens komen de resultaten van de ervaren identiteit op gebied van symboliek, communicatie en gedrag aan bod. Daarna volgen de resultaten over de uitkomsten van de corporate story. De interviews van het kwalitatieve onderzoek zijn uitgewerkt en te vinden in bijlage III. De analyseschema's die daaruit volgden staan in bijlage IV.

5.1 Identiteit van Deltares

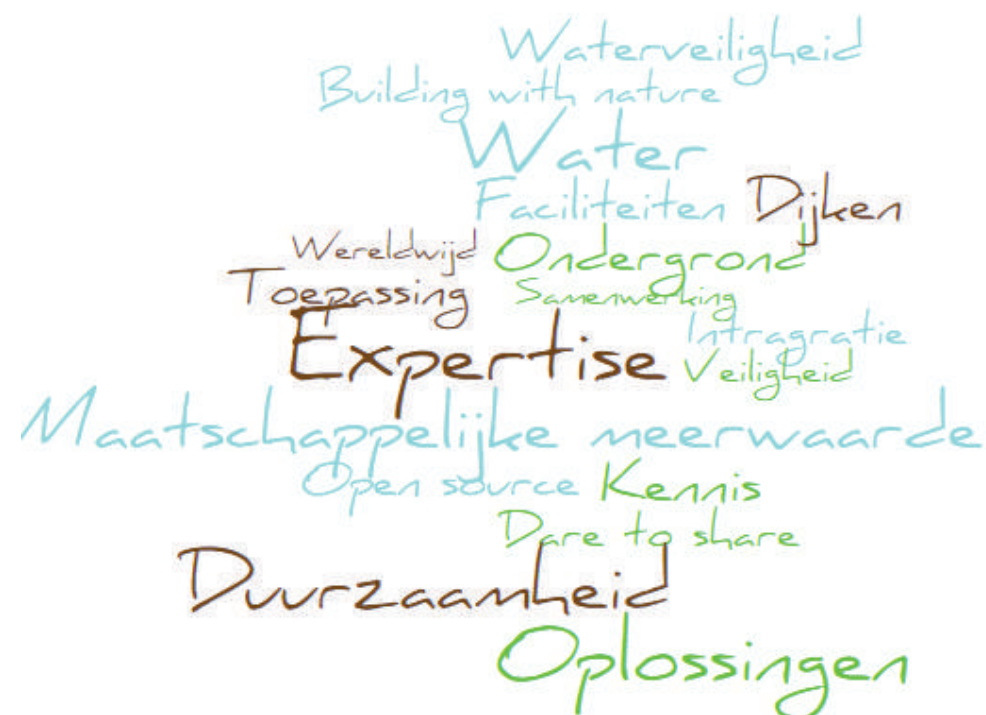
Deltares is een toegepast kennisinstituut op gebied van water en ondergrond. Deze kennis levert Deltares aan overheden, maatschappelijke instellingen en bedrijven over de hele wereld. Een onderscheidende factor van Deltares is het delen van die kennis, de zogeheten 'open source'. Dit biedt kansen om te blijven innoveren en excelleren, door ook samen te werken met andere partijen. Deltares richt zich op integrale en duurzame oplossingen. Mens, milieu en maatschappij profiteren van de excellente kennis en slimme innovaties die tot stand komen bij Deltares. De toepassingen vergroten de waterveiligheid, verbeteren het economisch rendement en komen de natuur ten goede (Deltares, 2017b).

5.2 Ervaren identiteit op gebied van symboliek

De respondenten hebben diverse kanttekeningen bij de symboliek van Deltares. De huisstijl wordt onder de loep genomen. Niet alle respondenten vinden de huisstijl herkenbaar (analyseschema I, respondent 3,9, bijlage VI) en geven daarbij als argument dat het logo lijkt op andere logo's, zoals het logo van de TU Delft. Andere respondenten vinden de huisstijl wel herkenbaar (analyseschema I, respondent 4, 5, 7,10, bijlage VI). Hierbij wordt wel opgemerkt dat de huisstijl

toe is aan een nieuwe en frissere uitstraling (analyseschema I, respondent 2,4, bijlage VI) en vinden sommigen dat het kleurgebruik moet worden aangepast (analyseschema I, respondent 5,9, bijlage VI). Er zijn er ook positieve reacties. Uit het onderzoek blijkt uit het onderzoek dat de huisstijl betrouwbaarheid uitstraalt en duidelijk is (analyseschema I, respondent 7,9, bijlage VI).

Aan de uitstraling en het ontvangst op de campus wordt op dit moment hard gewerkt. Dit is algemeen bekend en dat houden de meeste respondenten in het achterhoofd. Deltares heeft een vestiging in Delft en een vestiging in Utrecht. In Utrecht zit Deltares in hetzelfde gebouw als TNO, wat een negatieve invloed heeft op de uitstraling (analyseschema I, respondent 6,9,11, bijlage VI). Toch is er ook een voordeel, want volgens respondent 5 is het van belang om bij andere kennisinstellingen te zitten (analyseschema I, bijlage VI). Over de huidige uitstraling in Delft liggen de bevindingen uit elkaar. Respondent 4, 8 en 9 geven aan dat meer communicatie-uitingen in het gebouw bijdragen aan het feit dat je bij een kennisinstituut bent (analyseschema I, bijlage IV). Denk hierbij aan foto's en posters, maar ook aan technische middelen zoals een video-wall en een touch-table. Dat sluit aan bij de veronderstelling dat de bedrijfsvoering en de uitstraling



Kenmerken Deltares (interne presentatie Marleen Vroman, 22 mei 2017)

moeten passen bij de identiteit van Deltares (analyseschema I 1,5,6,7, bijlage VI). Duurzaamheid speelt hierbij een belangrijke rol, omdat Deltares zich hier erg van bewust is. 'Waar we natuurlijk heel erg mee bezig zijn, is dat we de hele campus verder gaan ontwikkelen. Dan willen we eigenlijk dat als mensen, zowel medewerkers als bezoekers als klanten, bij ons op het terrein komen ze meteen ervaren 'oke, hier doen ze iets aan deltatechnologie' en 'he, dit bedrijf is echt duurzaam' (analyseschema I, respondent 1, bijlage IV).

5.3 Ervaren identiteit op gebied van communicatie

De respondenten zijn ook bevraagd over projecten of voorbeelden die symbool staan voor

Deltares. Hier kwam geen eenduidig antwoord uit, het blijkt lastig te zijn om een voorbeeld of project te noemen waarin de verschillende aspecten van Deltares naar voren komen (analyseschema II, bijlage IV). Het enige project dat meerdere keren genoemd werd, is de Zandmotor (analyseschema II, respondent 2,5, bijlage IV).

De laatste jaren is de media aandacht voor Deltares toegenomen. Het onderzoek toont aan dat het verschijnen van Deltares in de media belangrijk is (analyseschema III, bijlage IV). Het leidt tot zichtbaarheid, maar ook tot inzicht wat er allemaal gebeurt bij het kennisinstituut. Op deze manier zullen andere partijen Deltares beter weten te vinden. Respondent 2 geeft aan dat het

geen doel op zich is om in de media te komen, maar dat het wel van belang is dat Deltares gevonden wordt bij bepaalde onderwerpen. Respondent 8 sluit zich daarbij aan: 'Ja, Deltares moet af en toe in het nieuws komen. Dat mensen weten dat we er zijn als instituut. Maar ik denk dat de rol op de achtergrond ons ook wel ligt. We zijn ook in de kustwereld op heel veel plekken aanwezig. We houden ons bewust rustig en we praten mee, maar we claimen heel weinig. En dat is denk ik een goede rol voor een adviseur. Overal wel in zitten, maar zodra je gaat claimen dan gaan mensen ook denken: 'O daar heb je Deltares weer'. Die weten het weer beter of die hebben weer wat nieuws.' (analyseschema III, bijlage IV)

Belangrijke kenmerken van Deltares zijn kennis, water en ondergrond (analyseschema IV, respondenten 2,3,4,5,6,7,8,9, bijlage IV). Ook veiligheid, duurzaamheid en de maatschappelijke meerwaarde werden vaker genoemd (analyseschema IV, bijlage IV). In figuur 6 is weergegeven welke kenmerken er volgens het onderzoek van belang zijn voor het verhaal van Deltares.

De cardsorting opdracht bracht veel nieuwe inzichten. Hierbij werd gekeken welke kenmerken van belang zijn bij een organisatieverhaal. Bij de respondenten kwam duidelijk naar voren dat vormgeving een belangrijk element is, een verhaal moet namelijk aanspreken (analyseschema V, bijlage IV).

In analyseschema VI komen de communicatiemiddelen aan bod. De respondenten zouden het Deltaresverhaal graag terugzien in een info-

graphic. Dit is een informatieve illustratie, dus een combinatie van tekst en beeld. Hierdoor is het aantrekkelijk om de informatie tot je nemen. De respondenten zijn enthousiast over deze manier van communiceren (respondent 1,2,4,8,10, bijlage IV). Het voordeel van een infographic is ook dat je het makkelijk kunt meenemen om aan de klant of geïnteresseerde partij te laten zien, zowel digitaal als hardcopy.

Een ander communicatiemiddel dat aanspreekt is een filmpje van het Deltaresverhaal. Zoals eerder werd aangegeven, zijn beelden en visuele uitingen van belang om het verhaal aansprekend te maken. De filmpjes kunnen makkelijk aan klanten worden voorgelegd, verspreid worden via social media en op de website van Deltares gepresenteerd worden (analyseschema VI, respondent 2,3,6,7, bijlage IV). Ook spreekt een film een jonger publiek aan, wat gunstig is voor Deltares.

Daarnaast is gebleken dat de behoefte aan een vernieuwde corporate PowerPoint groot is. Op dit moment zijn de respondenten niet tevreden met de huidige corporate PowerPoint, deze is gedateerd en achterhaald. De respondenten geven aan dat het verhaal van Deltares als kapstok moet dienen, om er vervolgens eigen onderwerpen en kennis aan op te hangen. Er moet dus gebruikt gemaakt kunnen worden van verschillende middelen. Deze moeten dan ook bewerkt kunnen worden. De corporate presentatie is hier geschikt voor. Hier zou dan ook de corporate video in verwerkt kunnen worden. 'Wat ik zelf wel gebruik als ik op pad ga, is de corporate Power-

Point. En die is er nu wel, maar die vind ik een beetje half/half. Dus ik denk dat als er echt een goede PowerPoint is, waar misschien ook video's strak in zitten, dat dat mensen enorm helpt. Want heel vaak ga je bij klanten op bezoek en dan moet je toch in een presentatievorm vertellen. Dan wil je toch een goed verhaal neerzetten, van welke organisatie je bent' (analyseschema VI, respondent 2, bijlage IV).

5.4 Ervaren identiteit van gedrag

De medewerkers van Deltares zijn bevlogen en werken met veel passie aan complexe vraagstukken. Uit onderzoek blijkt dan de medewerkers gedreven worden door de maatschappelijke bijdrage die zij kunnen leveren (analyseschema VII, respondent 2,3,4,10,11, bijlage IV). Ook speelt de diversiteit en vrijheid in de werkzaamheden een grote rol (analyseschema VII, respondent 1,4,5,8,10, bijlage IV).

De medewerkers zijn niet alleen bevlogen, maar hebben ook nog eens een hoog kennisniveau. Respondenten geven aan dat dit één van de onderscheidende aspecten van Deltares als organisatie is (analyseschema VIII, respondent 1,3,5,9,10, bijlage IV). Op deze manier is er altijd uitdaging om op het eigen vakgebied te excelleren, waardoor er continu innovaties plaatsvinden bij Deltares.

De respondenten zijn het er unaniem over eens dat de uitstraling van de medewerkers informeel is (analyseschema IIX, bijlage IV). Dit is een uitstraling die past bij Deltares, omdat gaat om de inhoud. Het maakt het daarnaast makkelijk

om elkaar intern op te zoeken om te discussiëren, het maakt dat je sneller tot creatieve ideeën komt. Door de informele sfeer kan men in teams acteren en helpen (analyseschema IIX, respondent 5,8, bijlage IV). Ook geven de respondenten aan dat een zakelijke houding naar klanten of andere partijen wel van belang is en dat de medewerkers goed aanvoelen wanneer dit het geval is (analyseschema IIX, respondent 3,5,6,9,10, bijlage IV).

Uit onderzoek blijkt dat de medewerkers positief zijn over het inzetten van een corporate story voor hun eigen werk (analyseschema IX, respondent 1,2,3,4,5,6,8,9,10,11, bijlage IV). Het helpt bij netwerken en zorgt er voor dat ze een eenduidig en helder verhaal kunnen vertellen. Hierdoor staat men steviger in de schoenen en zal de introductie van het kennisinstituut Deltares beter overkomen. Dit kan leiden tot meer en nieuwe projecten, omdat het vertrouwen van de klant gewonnen wordt.

5.5 Uitkomsten corporate story

De respondenten zien het belang in van één verhaal over Deltares. Hierbij wordt aangegeven dat het in de huidige situatie soms moeilijk is om een kort en krachtig verhaal te vertellen over Deltares, waarbij alle verschillende kennis en expertises aan bod komen (analyseschema X, respondenten 2,3,5,7, 10,11, bijlage IV). Deltares is een complexe organisatie en het is lastig om alle onderdelen in één verhaal te vangen. 'Ik denk dat het soms moeilijk is om de breedte van Deltares te kunnen vertellen. Iedereen kan best wel, en als het goed is ook met een beetje passie,

over zijn eigen vakgebied vertellen, maar Deltares is meer dan dat. En Deltares is ook meer dan een optelsom van verschillende vakgebieden. Zonder dat je de details hoeft te weten van een vakgebied waar je zelf niet in thuis bent, is het denk ik wel belangrijk dat mensen het weten. En het kan helpen om je inzicht te geven en hoe je dat ongeveer zou kunnen vertellen.' (Analyseschema X, respondent 2, bijlage IV).

Uit de voorbeeldverhalen van Tony's Chocolonely en Albert Heijn blijkt dat een stukje historisch besef een belangrijk element is in een organisatieverhaal. Deltares bestaat slechts negen jaar, maar is voortgekomen uit het Waterloopkundig laboratorium, Geo Delft, TNO en Rijkswaterstaat. Dat betekent dat de kennis en expertise al veel langer terug gaat dan die 9 jaar dat Deltares bestaat. Om die reden is er onderscheid gemaakt tussen de ontstaansgeschiedenis van Deltares en de geschiedenis die zich richt op de kennis en ervaring. De meningen van de respondenten over het belang van de



Afb. 1 Waterloopkundig laboratorium (Deltares beeldbank)

verschillende soorten geschiedenis in het verhaal zijn verdeeld. Zo zijn er respondenten die de ontstaansgeschiedenis onbelangrijk vinden (analyseschema XI, respondent 2,4,7,9,11, bijlage IV). Daarbij komt dat er respondenten zijn die juist de geschiedenis van de kennis en ervaring willen noemen (analyseschema XI, respondent 2,3,5,8,9, bijlage IV). Volgens hen is het een onderscheidend vermogen van Deltares dat de kennis en expertise op het gebied van water en ondergrond zo ver terug gaat. Het geeft aan dat Deltares zich al die tijd heeft kunnen redden en dat mensen blijkbaar op deze kennis en kunde zaten te wachten. Ook blijkt juist die ontstaansgeschiedenis van belang te zijn (analyseschema XI, 1,6,8,10, bijlage IV). De respondenten geven hierbij als argument dat de voorgangers van Deltares soms beter bekend zijn. Deze connectie moet er dan wel zijn. De fusie speelt een grote rol in wat Deltares nu is en het benoemen van die geschiedenis zou een bepaald beeld bij de medewerker en de klant oproepen. Als laatste zijn er respondenten die aangeven dat het noemen van de geschiedenis, in welke vorm dan ook, geen toegevoegde waarde heeft (analyseschema XI, respondent 4,7,11, bijlage IV). Respondent 11 geeft hierbij aan dat de rol van Deltares in de toekomst veel belangrijker is. Het toekomstperspectief werd ook al door respondent 1 genoemd (analyseschema XI, bijlage IV).

Zowel Tony's Chocolonely als Albert Heijn maakten gebruik van een personage in het verhaal. Story artist Austin Madison gaf aan dat een hoofdpersoon of held het belangrijkste

element is van een verhaal (Gallo,2007). De respondenten geven aan dat dit voor het verhaal van Deltares niet van toepassing is. Geen enkele respondent kan aangeven wat voor iemand dat moet zijn, omdat er zoveel verschillende expertises zijn bij Deltares. Daarnaast gaat het juist om samenwerking (analyseschema XII, bijlage IV). Volgens Forman hoeft de verteller niet per definitie een persoon te zijn. Het is wel belangrijk dat het verhaal een begin, midden en een einde heeft (Forman, 2013).

In het verhaal van Deltares moeten voorbeelden van spraakmakende projecten terugkomen volgens de respondenten (analyseschema XIII, bijlage IV). Dat is nog een lastige opgave, omdat er veel verschillende en spraakmakende projecten zijn. Het is ook lastig om een project te vinden waar alles in voor komt wat Deltares doet. Toch zouden voorbeelden ondersteunend zijn aan het verhaal, waarmee je de kracht van Deltares kunt laten zien en kunt zorgen voor meer duidelijkheid. 'Eigenlijk is dat ook een stukje storytelling, ik zou wel willen weten wat er precies speelt binnen Deltares. 'Be proud and tell it'. Er werken zoveel mensen met passie voor hun werk, ze dragen bij aan een betere wereld. Laat zien wat je allemaal gedaan hebt en wat je allemaal doet. We mogen ons daar best iets meer voor op onze borst kloppen. Daar zit meer in dan dat we nu laten zien.' (Analyseschema XIII, respondent 4, bijlage IV).

De respondenten hebben de huidige corporate story gelezen tijdens het interview en reageren over het algemeen positief op de inhoud

(analyseschema XIV, bijlage IV). Daarbij geven ze aan dat het goed is dat het element 'open source' genoemd wordt. Het transparante karakter van Deltares is namelijk onderscheidend (analyseschema XIV, respondent 4,6,8,10,11, bijlage IV). Op het noemen van kennis, toekomst, ontwikkelingen, de medewerkers en de huidige onderwerpen reageren de respondenten positief. Uit analyseschema XV blijkt welke aanpassingen er plaats moeten vinden volgens de respondenten. Daarbij noemt men de geschiedenis nogmaals (analyseschema XV, respondent 3,6,10, bijlage IV), maar ook het toekomstperspectief van Deltares kan scherper worden neer gezet (analyseschema XV, respondent 1,3,11, bijlage IV). Op dit moment is het verhaal van Deltares een platte tekst. Uit analyseschema XV blijkt dat de vormgeving van belang is, respondent 2,4 en 7 benadrukken dit nogmaals (bijlage IV).

Al eerder bleek dat de respondenten positief reageren op het gebruik van de corporate story voor hun eigen werk. Daarnaast zien de respondenten ook in wat dit verhaal voor Deltares als organisatie zou moeten opleveren. Zo blijkt cross selling een belangrijk aspect (analyseschema XVI, respondent 1,2,3,4,5,6,8, bijlage IV). Op dit momenten blijven contactpersonen in hun eigen wereld, waardoor die kruisbestuiving niet plaats vindt. Het verhaal geeft een goede inleiding, waarmee de medewerkers kunnen laten zien welke kennis er nog meer in huis is. Door de cross selling zal de samenwerking bevorderd worden en zullen er meer opdrachten binnenkomen, wat weer kan leiden tot een grotere omzet. Een compact en eenduidig verhaal zal ook leiden tot



een betere verbinding en zal ervoor zorgen dat medewerkers trots zijn op Deltares: 'Ik denk dat cross selling belangrijk is, dat we slimmer zijn en dat we niet alleen naar ons eigen vakgebied kijken. Misschien kunnen we zelf al kijken of de klant nog andere problemen heeft waar Deltares naar kan kijken, dat je bijvoorbeeld een collega meeneemt of dat je zelf dat verhaal al een klein beetje kan vertellen. En ik denk ook dat het invloed heeft op de identiteit van de mensen die hier werken, dus als je het verhaal goed kunt vertellen. Als dat verhaal goed vormgegeven is en goed verteld wordt, dan heeft dat denk ik uiteindelijk een grote invloed op hoe trots de medewerkers zijn op Deltares.' (Analyseschema XVI, respondent 2, bijlage IV). Respondent 7 ziet ook in dat een corporate story kan bijdragen aan arbeidsmarktcommunicatie. Op dit moment ligt de gemiddelde leeftijdsgrens van de medewerkers vrij hoog en zal een deel binnenkort met pensioen gaan. Met een goed en aantrekkelijk verhaal kan dan ook het jongere publiek worden aangesproken (analyseschema XVI, bijlage IV).

5.6 Hypothesen

De hypothesen worden in deze paragraaf herhaald en getoetst.

H1: Wanneer het element communicatie op de juiste wijze verwerkt is in de corporate story, dan zullen de medewerkers deze corporate story uitdragen.

Deze hypothese wordt aangenomen. Uit het onderzoek blijkt dat de medewerkers met behulp van de juiste communicatiemiddelen de corporate story zullen gebruiken.

H2: Wanneer de beschrijving van het gedrag uit op de juiste wijze verwerkt is in de corporate story, dan zullen de medewerkers deze corporate story uitdragen.

Deze hypothese wordt aangenomen. Het gedrag van de organisatie moet verwerkt worden in de corporate story, omdat het aanspreekt bij de medewerkers. Om deze reden zal de corporate story dan ook uitgedragen worden.

H3: Wanneer het element symboliek op de juiste wijze verwerkt is in de corporate story, dan zullen de medewerkers deze corporate story uitdragen.

Deze hypothese wordt verworpen, omdat uit dit onderzoek niet blijkt dat het onderdeel symboliek van toepassing is in de corporate story.

HOOFDSTUK 6



Conclusie

In dit hoofdstuk komen de antwoorden op de vier deelvragen aan bod. Met behulp van deze antwoorden wordt vervolgens de centrale vraag beantwoord.

Deelvraag 1

Hoe wordt de identiteit van Deltares op gebied van symboliek, communicatie en gedrag ervaren door de medewerkers?

Deltares stelt een 'Triple A' kennisinstituut op gebied van water en ondergrond te zijn. De medewerkers kunnen zich hier in vinden. Kennis, water en ondergrond noemden zij dan ook als belangrijkste kenmerken van Deltares. Toch geven de respondenten aan dat het lastige is om het totale beeld van Deltares te schetsen.

De ervaren identiteit van de medewerkers op het gebied van communicatie is duidelijk. Het is van belang dat Deltares in de media verschijnt, om zo meer zichtbaarheid te creëren en beter vindbaar te zijn. Hierbij moet Deltares wel oppassen dat ze niet teveel naar de voorgrond treden, want dat zou niet bij de adviserende rol passen. De media worden in de huidige situatie goed ingezet en zijn representatief zijn voor Deltares. De communicatie-uitingen van Deltares zijn duidelijk en herkenbaar, maar zijn wel toe aan verfrissing. Dat komt dan ook terug bij symboliek.

Het gedrag stemt overeen met de identiteit. Deltares heeft een grote maatschappelijke impact. De medewerkers hebben een informele

uitstraling, deze past bij het kennisinstituut. Daarbij staan de medewerkers open voor het gebruik van een corporate story. Ze geven aan dat ze het belang in zien van één verhaal over Deltares en zouden dit verhaal graag inzetten voor hun eigen werk. Het hoge kennisniveau van de medewerkers speelt een belangrijke rol in de identiteit, omdat het één van de onderscheidende aspecten van de organisatie is.

De elementen communicatie en gedrag van de medewerkers hebben ook nog raakvlakken die apart benoemd worden. De passie en bevologenheid die ze uitstralen, hebben voornamelijk betrekking op het eigen werk. Dit weten ze dan ook goed te uiten, onder andere met behulp van presentaties. Zodra het over een ander vakgebied gaat, wordt dit lastiger. De medewerkers missen hierbij de ondersteunende communicatiemiddelen.

De symboliek van Deltares is een punt van aandacht. Op dit moment past de uitstraling van de campus niet bij de identiteit. Gelukkig liggen er al plannen om hiermee aan de slag te gaan. De campus zal duurzamer worden, omdat Deltares ook met haar projecten met duurzaamheid bezig is. De huisstijl is over het algemeen herkenbaar, maar wel wat saai. Respondenten zien graag dat

er een frisse wind doorheen gaat. Op deze manier kunnen zij zich ook beter presenteren bij klanten en andere stakeholders. Deltares wil uitstralen dat ze een kennisinstituut zijn, waar voortdurend innovaties plaatsvinden en een grote impact heeft op de maatschappij. De respondenten zien dit niet terug in de bedrijfsvoering op de campus, zowel in Delft als in Utrecht.

Deelvraag 2

Welke elementen uit de ervaren identiteit van Deltares worden uitgedragen via het concept corporate story?

De wereldwijde maatschappelijke bijdrage is een zeer belangrijk element dat duidelijk aan bod komt in het concept van de corporate story. De onderwerpen als drukbevolkte steden en waterproblemen spreken aan. De kennis die Deltares heeft, maar ook het delen van die kennis wordt benoemd. De zogeheten open source is kenmerkend voor de organisatie. De duurzame en integrale oplossingen zijn samen met de innova-

ties onderwerpen die aanspreken en in de corporate story genoemd worden. De laatste twee alinea's van het concept van de corporate story spreekt aan. Hier komen de duurzame en integrale oplossingen aan bod, en er wordt benoemd wat deze oplossingen opleveren. Vervolgens wordt het karakter van de medewerker beschreven. Het noemen van 'bevlogenheid' raakt de juiste snaar.

Deelvraag 3

Welke elementen uit de ervaren identiteit van Deltares worden niet uitgedragen via het concept corporate story?

Het onderwerp geschiedenis is op dit moment niet duidelijk genoeg. Er wordt verwezen naar de bouw van de Zuiderzeewerken, terwijl Deltares slechts negen jaar bestaat. De fusie waaruit Deltares is ontstaan speelt hierbij een belangrijke rol. Aan de andere kant moet het toekomstperspectief duidelijker naar voren komen, en de rol die Deltares daarin speelt. De chronologie is daarbij



van belang. Op dit moment wordt het verhaal geopend met problemen in de maatschappij. Er wordt liever gezien dat de eerste alinea over de geschiedenis gaat. Verder zijn de geschetste problemen en onderwerpen niet concreet genoeg. De cijfers moeten concreet en actueel zijn. Daarmee laat Deltares zien dat ze ertoe doen als organisatie. 'Dare to share' is een geveugelde uitspraak binnen Deltares, maar komt niet terug in het verhaal. Juist deze uitspraak zal bijdragen aan de identiteit in het verhaal.

Deelvraag 4

Hoe kan de identiteit van Deltares worden verwerkt in een corporate story die door de medewerkers overtuigend kan worden uitgedragen?

De identiteit moet aansluiten bij het beeld dat de medewerkers van Deltares hebben. In deelvraag 1 is te zien welke onderwerpen van belang zijn voor de medewerkers op het gebied van symboliek, communicatie en gedrag. Het verhaal moet aanspreken om het met overtuiging te kunnen brengen en de medewerkers moeten zich herkennen in het verhaal. Daarnaast moet het verhaal aan nog een aantal randvoorwaarden voldoen. Het benoemen van enkele voorbeelden van spraakmakende projecten zorgt voor meer overzicht en duidelijkheid in de complexe onderwerpen. Het gaat hierbij wel om actuele voorbeelden, dit moet dus bijgehouden worden. Daarnaast is de vormgeving van belang. Een verzorgd en visueel aantrekkelijk document kan meegegeven worden aan klanten of geïnteresseerde partijen. Ook blijft het verhaal zelf beter hangen.

Eindconclusie

Op basis van de antwoorden op de deelvragen kan de centrale vraag 'Hoe kan de corporate story bijdragen aan het uitdragen van de identiteit van Deltares door haar medewerkers?' beantwoord worden. De medewerkers reageren positief op gebruik van een corporate story, er is behoefte aan een compact verhaal waarin duidelijk wordt wie Deltares is en wat ze doen. Op dit moment dragen de medewerkers de identiteit van Deltares niet uit, omdat het een complexe organisatie is met veel verschillende expertises. Dit maakt het lastig om de identiteit in één verhaal te vangen. Door storytelling te gebruiken wordt dit als het goed is makkelijker. Het verhaal en de middelen helpen de medewerkers op weg. Zij zien hier zelf de voordelen van in voor de werkzaamheden van zowel hun eigen vakgebied, als voor Deltares als gehele organisatie. Cross selling wordt daarbij het meest genoemd. Het basisverhaal zorgt er voor dat de medewerkers een goed beeld kunnen schetsen en Deltares als het ware kunnen verkopen.

Het komt er dus op neer dat Deltares veranderingen moet doorvoeren in de elementen gedrag en communicatie, om ervoor te zorgen dat de identiteit door de medewerkers wordt uitgedragen aan de hand van de corporate story.

Het element symboliek wordt losgekoppeld, omdat deze niet verwerkt hoeft te worden in de corporate story. Het aanpassen van de campus zal bijdragen aan de uitstraling en de identiteit. Hier wordt aan gewerkt en dit hoeft niet in de corporate story benoemd te worden.

HOOFDSTUK 7



Aanbevelingen en kritisch review



Dit hoofdstuk presenteert de aanbevelingen van de onderzoeker die uit de doelstelling volgen. Vervolgens komt de discussie aan bod, waarbij het onderzoeksproces kritisch bekeken wordt.

Aanbevelingen

‘Inzicht geven in de identiteit en het gebruik van de huidige en gewenste corporate story van Deltares, teneinde een advies te geven over de inzet van storytelling’, is de doelstelling van het huidige onderzoeksrapport. Hierbij horen de volgende aanbevelingen:

De identiteit van Deltares komt over het algemeen goed overeen met de ervaren identiteit van de medewerker. Toch zijn er verbeterpunten voor de elementen communicatie en gedrag. De symboliek komt bij Deltares niet tot zijn recht. Uit het onderzoek blijkt dat het noodzakelijk is om de uitstraling van de campus te veranderen, omdat deze niet aansluit bij de identiteit van Deltares. Daarnaast is duidelijk naar voren gekomen dat er een nieuwe huisstijl moet komen. Dit zal bijdragen aan de identiteit van Deltares als kennisinstituut.

Uit onderzoek blijkt dat er behoefte is aan een corporate story van Deltares. De huidige corporate story wordt niet gebruikt, omdat het verhaal nog niet aanspreekt en het nog niet met de juiste middelen ondersteund wordt. Daarom is het advies om eerst het verhaal verder te ontwikkelen en vervolgens verschillende communicatiemiddelen toe te passen. In het

implementatieplan staat beschreven op welke manier dit kan gebeuren. Het is raadzaam om het advies aan te nemen en aan de slag te gaan met de corporate story.

De verbouwing van de campus is ook een mooi moment om het element communicatie aan te pakken. Communicatie kan op verschillende manieren bijdragen in de bedrijfsvoering. Zo kunnen de kernwoorden terugkomen op muren, kan er een tijdlijn met foto's op de loopbrug naar de Zout-Zoethal komen of een video wall waarbij het verhaal van Deltares kan worden afgespeeld. De communicatie draagt bij aan het uitdragen van de corporate story. De onderzoeker beveelt het gebruik van deze communicatie-uitingen dan ook aan.

Om communicatie en gedrag beter overeen te laten komen met de identiteit van Deltares, kunnen verschillende storytellingtechnieken ingezet worden. De nieuwe corporate story vormt de basis. De respondenten hebben aangegeven dat het verhaal als kapstok moet dienen, waar ze vervolgens hun eigen onderwerpen en verhalen aan kunnen hangen. Dit betekent dat er een duidelijke verzamelplek moet komen voor de corporate story en de ondersteunde middelen, waar de medewerkers

zelf de informatie kunnen vinden en eventueel kunnen bewerken.

Om het resultaat van de corporate story te meten, wordt aangeraden deze te monitoren. Dit kan door middel van een enquête op het sociale onderzoek of door concrete vragen op te nemen in het medewerkerstevredenheidsonderzoek.

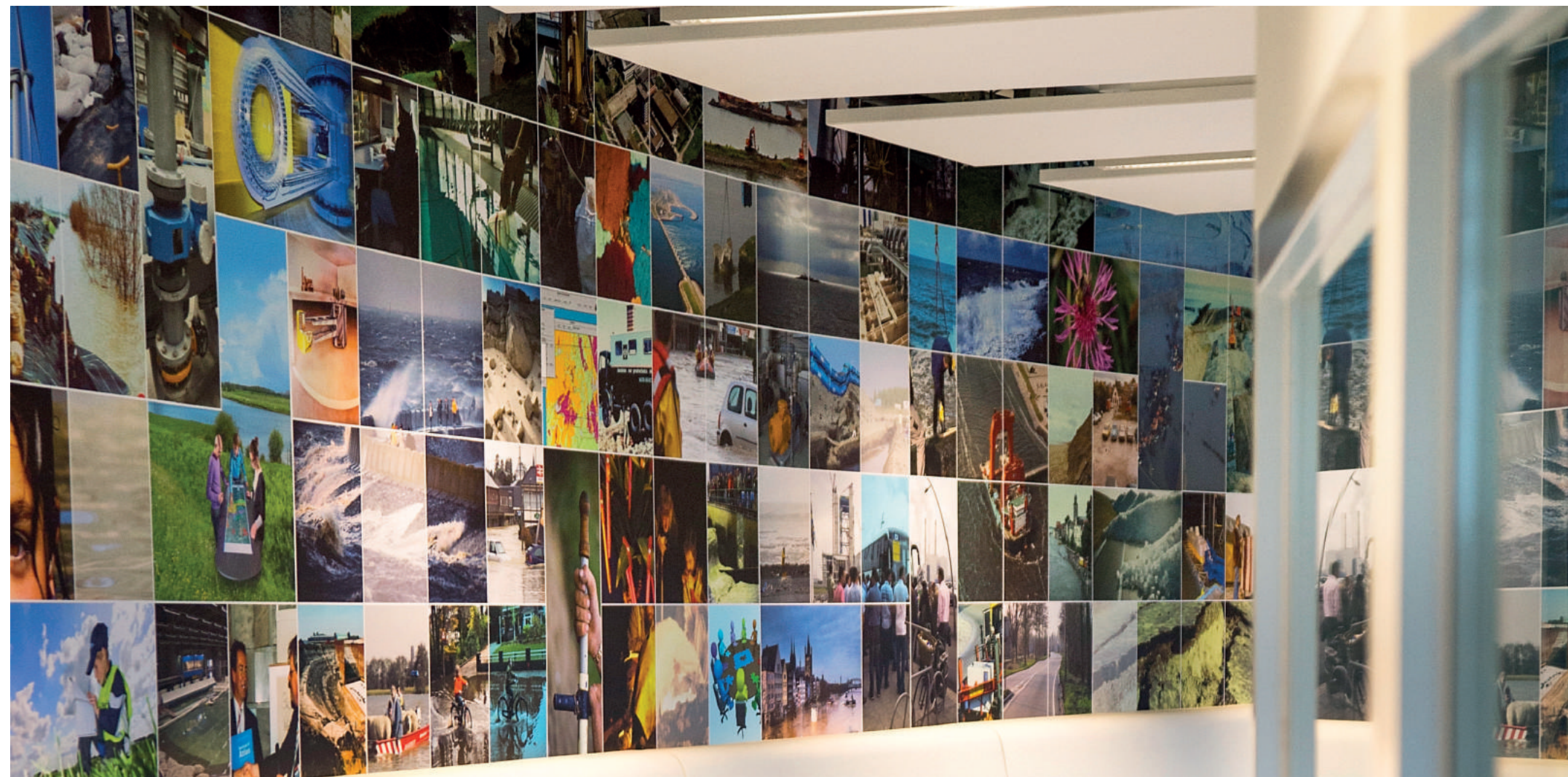
Tijdens een paar interviews is het 'vloggen' genoemd. Een vlog is een blog in de vorm van een video. De meningen van de respondenten over het vloggen liggen zeer uiteen. Er wordt aangeraden om nader onderzoek te doen naar het gebruik en het maken van vlogs door de medewerkers van Deltares.

Alle uitingen moeten Nederlandstalig en Engels-talig zijn, in verband met het internationale karakter van Deltares. Deltares heeft internationale medewerkers, maar ook partners en klanten in het buitenland. De corporate story moet dan ook in deze twee talen beschikbaar zijn.

De identiteit van Deltares is onderzocht, waarbij is gekeken hoe de medewerkers de organisatie ervaren op gebied van communicatie, symboliek en gedrag. Hierbij is niet gekeken naar het imago van Deltares. Een vervolgonderzoek naar het imago is interessant, omdat dan de identiteit van Deltares vergeleken kan worden met het beeld dat andere partijen hebben van de organisatie.

Kritisch review

Het huidige onderzoek wordt nader toegelicht en met een kritische blik bekeken.



Afb. 2 Foto's in de loopbrug tussen de Zout-Zoethal en de Tetra (Deltares beeldbank)

Het kwalitatieve onderzoek is gericht op medewerkers van Deltares, omdat deze doelgroep het verhaal van Deltares in de eerste instantie moet gaan uitdragen. Het is een bewuste keuze geweest om geen externe partijen te betrekken, omdat het onderzoek dan te breed zou worden. Door het intern te houden, bleef de doelgroep kleiner en kon het onderzoek zich specifiek richten op het verhaal van Deltares. Het ging niet om het imago

van Deltares, ook al kunnen de aanpassingen in symboliek, communicatie en gedrag er wel voor zorgen dat het imago verandert.

Deltares geeft aan dat de identiteit op dit moment niet wordt uitgedragen door de medewerkers. In het huidige onderzoek is geen onderzoek gedaan naar de andere mogelijke oplossingen voor het uitdragen van de identiteit door de medewerkers. Het

vraagstuk lijkt misschien op een interne communicatie vraag, waarbij het gaat om de betrokkenheid van de medewerkers. Dit is niet het geval, omdat juist één van de kenmerken is, dat de medewerkers betrokken en bevlogen zijn. Het concept van de corporate story lag al klaar, maar werd nog niet ingezet om verschillende redenen. Dit is dan ook de reden dat er nadrukkelijk naar de corporate story onderzoek is gedaan.

HOOFDSTUK 8



Implementatieplan



Het implementatieplan sluit aan bij de uitkomsten van dit onderzoeksrapport. Hieruit blijkt dat er behoefte is aan een corporate story. De identiteit van Deltares is fundamenteel voor het een goed verhaal. Een succesvolle organisatie heeft een sterke identiteit, bijvoorbeeld een specialisatie die onderscheidend is en waarmee de organisatie opvalt. Deltares blinkt uit als kennisinstituut op gebied van water en ondergrond en heeft veel expertise in huis. Er liggen dus genoeg verhalen op de plank om mee aan de slag te gaan. In het implementatieplan worden de drie vervolgstappen voor Deltares aangegeven.

Stap 1: Het verhaal

Allereerst is het van belang om de huidige corporate story te verbeteren. Dit gebeurt aan de hand van de uitkomsten van de interviews, omdat hier nadrukkelijk naar gevraagd is. Een belangrijk onderwerp dat hieruit naar voren kwam, is het benoemen van de geschiedenis. Deze stap komt ook terug in het True story canvas model en wordt nog nader toegelicht.

True story canvas model

Daarnaast wordt het verhaal van Deltares aan de hand van het True story canvas model verder ontwikkeld (bijlage VIII). Het canvas zorgt ervoor dat de merkstrategie en merkpositionering op één A4 ontdekt kunnen worden, maar is ook het vertrekpunt voor true storytelling. Het laatste is relevant voor Deltares.

Het canvas bestaat uit verschillende vlakken en een bijbehorend stappenplan. Niet alle stappen zullen relevant zijn voor Deltares, omdat het model gericht is op marketing. Deltares heeft geen winstoogmerk en zal het canvas dan ook anders gebruiken. De stappen die van toepassing zijn op Deltares worden verder beschreven en toegelicht.

De eerste stap is het ontwikkelen van het kernverhaal. Volgens Hillesum & Franssen vormt de oorsprong van de organisatie de basis van de identiteit. Het kernverhaal bestaat uit karakters, de setting, een plot en een thema. Uit het huidige onderzoek blijkt dat een personage of karakter niet zal werken bij Deltares. Het verhaal zal dan ook niet vanuit een persoon geschreven worden. De setting is wel van belang, hier komt de geschiedenis van Deltares aan bod. In het plot komt normaal gesproken het conflict of de strijd van het karakter naar voren. In het geval van Deltares kunnen hier voorbeelden genoemd worden van problemen waar Deltares aan werkt. Door de problemen in beeld te brengen, wordt het werk en daarmee het verhaal van Deltares een stuk menselijker.

Vervolgens komt het Golden Circle model van Sinek terug in het canvas. De volgende drie stappen gaan in op het why, how en what van de organisatie. Dit zijn relevante vragen voor het verhaal van Deltares. De bevoegenheid van de medewerkers kan aan de hand van deze stappen bijvoorbeeld goed in beeld gebracht worden. Deze vragen komen ook terug in het kwalitatieve onderzoek. De antwoorden hiervan kunnen

verwerkt worden in deze drie vakken van het canvas.

De vijfde stap zijn de merkwaarden. Er is een verschil tussen merkwaarden en kernwaarden.

De kernwaarden zijn namelijk voor intern gebruik en de merkwaarden zijn voor extern gebruik. De merkwaarden zijn dan ook uit de bedrijfscultuur en het kernverhaal te halen. In het canvas is ruimte voor vijf merkwaarden, het gaat namelijk om het maken van scherpe keuzes.

Stap zes is het bepalen van de kernwaarde. Dit is één woord, gekozen uit de vijf merkwaarden uit de vorige stap. Deze kernwaarde in één woord zorgt ervoor dat de organisatie een breinpositie verkrijgt. Dit zal een uitdaging zijn voor Deltares, maar is zeker relevant om in te vullen.

Ook stap zeven en acht kunnen worden ingevuld door Deltares. Het gaat om het bepalen van de doelgroep en de behoeften van deze doelgroep.

Vervolgens worden de trends benoemd die van invloed zijn op de visie en missie. Er wordt onderscheid gemaakt tussen microtrends, maxitrends en megatrends. Voor Deltares zijn de megatrends van toepassing, waarbij het gaat om maatschappelijke ontwikkelingen die het niveau van de consument overstijgen. Deze trends hebben een algemeen en universeel karakter en oefenen een grote invloed uit op de samenleving. Door de trends te benoemen is er meer inzicht te verkrijgen. Dit zorgt ervoor dat een organisatie kan anticiperen in de toekomst en daarmee sterker is.

Deltares vult de visie en missie ook in. De visies en ambities zijn terug te vinden in het huidige onderzoek en in de strategische agenda van Deltares. De missie is ook duidelijk: Enabling Delta Life.

De twaalfde stap is het invullen van de merkbelofte. Wat belooft Deltares aan de klanten? Denk hierbij aan problemen waaraan Deltares een bijdrage kan leveren met behulp van de innovaties en kennis die kenmerkend zijn voor de organisatie. Een goede merkbelofte speelt in op de belangrijkste behoeften van de doelgroep en komt voort uit de kerncompetenties van Deltares.

De laatste stap gaat over bewijsvoering, of eigenlijk het nakomen van die belofte. Voor Deltares is het relevant om in beeld te brengen op welke wijze ze beloftes nakomen. Op deze manier wordt de maatschappelijke bijdrage van Deltares beter zichtbaar. Dit is een belangrijke laatste stap.

Nu feedback van de respondenten verwerkt is en het canvas is ingevuld, wordt in een oogopslag duidelijk welke onderwerpen aan bod komen in het verhaal van Deltares.

Stap 2: Communicatiemiddelen

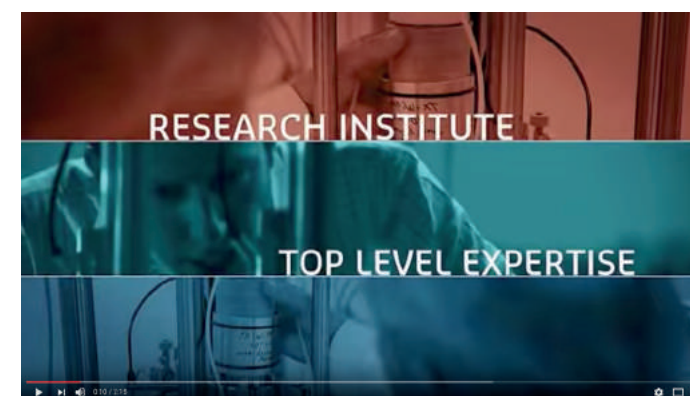
Corporate presentatie

De medewerkers van Deltares geven aan dan een corporate PowerPoint onmisbaar is. Op dit moment is de corporate PowerPoint gedateerd en is er behoefte aan een nieuwe. Er zal meer

beeldmateriaal ter ondersteuning van het verhaal van Deltares in voor moeten komen. Daarnaast is de wens om meerdere voorbeelden uit te werken en te verwerken in de PowerPoint, zodat alle werknemers hierover kunnen vertellen. De afdeling Communicatie maakt een selectie van actuele voorbeelden en werkt deze uit. De PowerPoint zelf wordt met behulp van de afdeling Visualisatie gemaakt, die toegang hebben tot de juiste beelden en middelen. Een nieuwe, frisse PowerPoint met duidelijke voorbeelden en een goed verhaal zal veel medewerkers van Deltares gelukkig maken. Er zijn geen extra kosten van externe partijen aan verbonden.

Corporate video

Op dit moment is er een video van twee minuten, waarin Deltares gepresenteerd wordt. Het filmpje gaat niet in op de inhoud en is gedateerd, waardoor het onbruikbaar is volgens de respondenten. Er is dus behoefte aan een nieuwe video. Het gebruiken van film en video is tegenwoordig één van de beste vormen om een verhaal te vertellen. Een beeld zegt immers



Afb. 3 Huidige corporate video (Deltares Film)

meer dan duizend woorden. Tegenwoordig nemen korte video's het web al over. Voor de jongste generatie is online video kijken inmiddels al een natuurlijke bezigheid. Video is dan ook een belangrijke drager voor de storytelling content, die past bij de ontwikkeling van het internet. Een video kan bijvoorbeeld ook helpen bij zoekresultaten in Google, waar de video's visueel worden gemaakt met een afbeelding. Op deze manier trekt het onderwerp meer aandacht dan zoekresultaten met alleen maar tekst. Daarnaast is de video ook goed in te zetten via verschillende social media kanalen. De respondenten geven aan dan een video ook makkelijk in een PowerPoint presentatie kan worden verwerkt of meegestuurd kan worden naar stakeholders. Hiermee geven ze aan dat een corporate video zou bijdragen aan de corporate story.

De passie van de medewerkers en het werk van Deltares moet een bepaald gevoel gaan oproepen, wat moeilijk te bevatten is in een geschreven verhaal. Die beelden gaan daarbij helpen en zullen ondersteunend zijn aan het verhaal. De inhoud van de video moet aanspreken bij de doelgroep. Dit zijn de medewerkers en stakeholders van Deltares. Belangrijke aspecten zijn dan ook de kennis en expertise die Deltares in huis heeft. Er zijn verschillende manieren om een corporatie video te ontwikkelen. Een methode die Deltares past is 'het experiment verhaal'. Dit zijn verhalen die over een product of merk vertellen door middel van een indrukwekkend experiment. Een voorbeeld hiervan is een video van Volvo Trucks,

waarbij de echte CEO van het bedrijf op de voorzijde van een bepaalde Volvo truck staat. De truck is vastgemaakt aan de trekhaak en hangt aan een hijskraan op 20 meter hoogte, om te bewijzen hoe sterk de trekhaak is. Dit indrukwekkende experiment ging al gauw de wereld over. Het concept van het experiment verhaal past bij Deltares, omdat er letterlijk veel experimenten en proeven plaatsvinden. De onderzoeksfaciliteiten trekken altijd veel aandacht, ook media komen hierop af. Daarom is het verstandig om deze in beeld te brengen, het liefst wanneer de experimenten bezig zijn. Een deel van de identiteit van Deltares is al gedekt met dit onderwerp.

Om de inhoud van de corporate video perfect af te stemmen met de doelgroep en om tot een goed eindproduct te komen, moet de hulp van een extern bureau ingeschakeld worden.

Deltares heeft een goede relatie met Worx media, dit bedrijf zal dan ook de nieuwe corporate story ontwikkelen.

Worx media zal een corporate video van maximaal twee minuten maken. De geschatte kosten liggen hiervoor op € 20.000.

Corporate infographic

Een infographic biedt uitkomst om kort en bondig over Deltares te vertellen. Een infographic geeft namelijk informatie door tekst en beeld te combineren. Het communicatiemiddel is bekend onder de medewerkers van Deltares en wordt al graag gebruikt. Net als met de corpo-

rate video, is er de mogelijkheid om met behulp van infographics de vindbaarheid in zoekmachines verbeteren. Infographics dragen de boodschap over, vertellen het verhaal en trekken de aandacht. Daarnaast geven de respondenten aan dat een infographic makkelijk is om mee te nemen en om uit te delen aan klanten, opdrachtgevers of andere geïnteresseerde partijen. Hiermee zal een infographic een goede manier zijn om de corporate story uit te dragen.

Het verhaal van Deltares is verder ontwikkeld, nu moet de vormgeving daarbij aansluiten. Belangrijke elementen moeten uit het verhaal gehaald worden om de infographic compact te houden. Om de inhoud van de corporate infographic perfect af te stemmen met de doelgroep en om tot een goed eindproduct te komen, moet de hulp van een extern bureau ingeschakeld worden.

Studio Dirma Jansen is een ontwerpbureau dat zich gespecialiseerd heeft in infographics en datavisualisatie. Deltares heeft al eerder succesvol samengewerkt met dit ontwerpbureau.

Studio Dirma Jansen geeft een indicatie van de kosten voor het maken van een infographic. In totaal zal het neerkomen op €2500, inclusief eventuele aanpassingen.

Stap 3: Lancering

Het verhaal is ontwikkeld en de communicatiemiddelen zijn er. Nu is het tijd voor de laatste stap in het proces, namelijk de lancering van het

verhaal. De medewerkers moeten zich ervan bewust zijn dat het corporate verhaal er is, uiteindelijk gaan zij dit uit zichzelf uitdragen en op deze manier zijn de medewerkers de ambassadeurs van Deltares. Dit gebeurt op verschillende manieren, zodat het verhaal van Deltares eigenlijk niet te missen is.

Social intranet

Het sociale intranet is een van de interne communicatiemiddelen van Deltares. Hier zal een plek ingericht worden waar de corporate story en de bijbehorende middelen makkelijk te vinden zijn. Ook verschijnt er een nieuwsbericht op de homepage. Alleen een berichtje op het intranet is niet genoeg. Uit onderzoek is

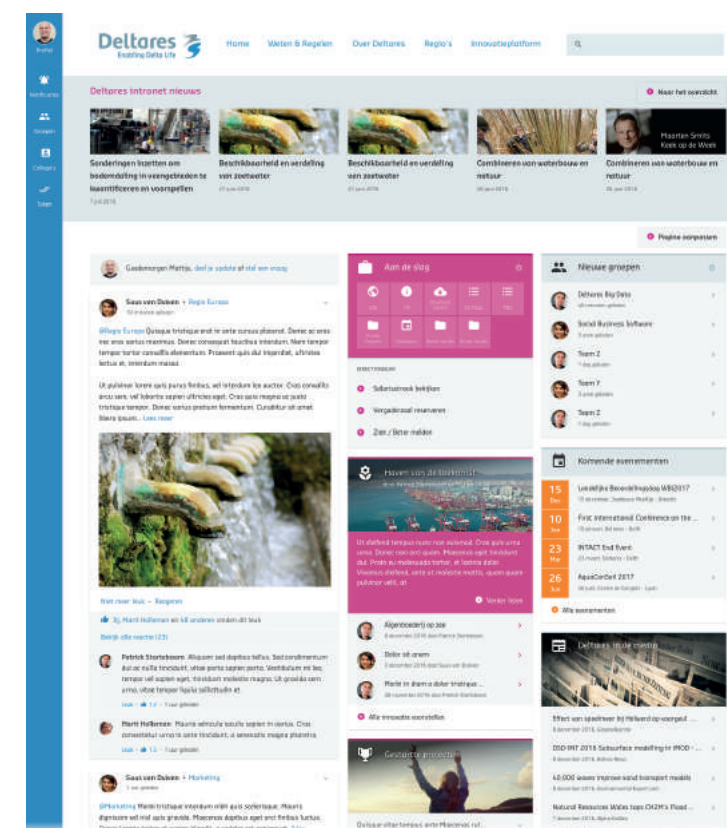
gebleken dat slechts een klein deel van de medewerkers actief is op dit intranet.

Presentatie

De medewerkers moeten het verhaal ook met overtuiging tot zich krijgen. Daarom presenteren de medewerkers van de afdeling Communicatie de corporate story en de praktische informatie aan de verschillende afdelingen en units van Deltares. Door de presentatie wordt het verhaal zelf gepresenteerd, maar wordt het voor de medewerkers ook duidelijk dat er plek op het intranet is ingericht voor de middelen. De vragen en feedback kunnen meteen verwerkt worden. Het is wel van belang dat de intranetpagina al helemaal ingericht is, op deze manier is het meteen duidelijk en goed te vinden.

Event

Volgend jaar, in 2018, bestaat Deltares 10 jaar. Dit is een uitgelezen kans om de corporate story op een ludieke wijze onder de aandacht te brengen. Denk hierbij aan een klein evenement met aansluitende borrel voor alle medewerkers van Deltares. Organiseer een Deltares pitch wedstrijd, waarbij de kandidaten het verhaal zo goed mogelijk moeten gaan vertellen. Op deze manier raken de medewerkers geïnspireerd door elkaar en zal het verhaal goed blijven hangen. De promotie van de wedstrijd zelf zal ook al het een en ander losmaken. Zorg dat er een inschrijffijst komt, om een inschatting te maken hoe lang de wedstrijd duurt. Aan het eind van de dag is er een winnaar, de beste verhalenverteller van Deltares, maar nog belangrijker: de medewerkers kennen het Deltaresverhaal!



Afb. 4 Sociaal intranet (Deltares)

Er zal al veel georganiseerd worden tijdens het jubileum van Deltares. Aan het organiseren van deze wedstrijd zullen geen extra kosten verbonden zijn. Deltares heeft de capaciteiten en de faciliteiten om hier een leuk en goed event van te maken. De Colloquiumzaal is bijvoorbeeld geschikt en biedt een podium voor de sprekers. De promotie vindt plaats via sociaal intranet en via social media.

Stap 4: Monitoren

Bij deze laatste stap is het verhaal ontwikkeld, zijn de communicatiemiddelen beschikbaar en zijn de medewerkers op de hoogte van de corporate story van Deltares. De verankeringsfactor van Schutte & Hendriks (2007) beschrijft dat het verhaal binnen de organisatie moet gaan leven en daarbij verankerd moet raken in de alledaagse praktijk. Om dit te vast te kunnen stellen, zijn er verschillende manieren om het gebruik van de corporate story te meten. Één daarvan is het bekijken en analyseren van het aantal downloads en het aantal views van de communicatiemiddelen. Dit geeft een indicatie over het gebruik van de medewerkers, omdat deze middelen op een intern platform te vinden zijn.

Een tweede mogelijkheid is om een kleine enquête met gerichte vragen onder de medewerkers te houden. Dit kan via de mail of via een poll op het sociale intranet. Hierbij kunnen de medewerkers zelf aangeven in hoeverre ze de corporate story gebruiken en of ze tevreden zijn. Er kan ook voor gekozen worden om de vragen terug te laten komen in het medewerkerstevredenheidsonderzoek, waarbij de uitslag in een bredere context wordt verwerkt.

Zoals Van Riel (2001) in zijn schema over het ontwikkelen van een corporate story beschreef, blijft het proces zich herhalen. De corporate story moet altijd actueel zijn en bijgehouden worden.

De vier stappen van het implementatieplan zijn zorgvuldig samengesteld. Verschillende theorieën uit het theoretisch kader zijn op maat gemaakt voor Deltares en meegenomen in het advies. Deltares is een bijzondere organisatie vol met bijzondere verhalen, nu is het tijd om het verhaal van Deltares te vertellen.

‘Deltares is echt een organisatie waar je trots op kan zijn als je daar werkt. Zeker als je kijkt naar de impact die wij hebben op de maatschappij. We zorgen dat Nederland veilig blijft maar ook internationaal. Wat ik ook leuk vind is dat er veel hoogopgeleide medewerkers werken, die daardoor wel eigenwijs zijn. Ze houden je scherp, dus je wordt ook uitgedaagd om op je eigen vakgebied te excelleren. Dat maakt Deltares heel leuk’

Jolanda Heij

Literatuur

- Aristotle. Ars Rhetorica. Opgehaald op 31-05-2017 van <http://classics.mit.edu/Aristotle/rhetorica.1.i.html>
- Balmer, J & Soenen, G (1999). The acid test of corporate identity management, Journal of Marketing Management, 15: 1-3, 69-92
- Birkigt, K. & Stadler, M. M. (1986). Corporate identity: Grundlagen, Funktionen, Fallbeispiele. Verlag Moderne Industrie, Landsberg an Lech.
- Birkigt, K., Stadler, M. M., & Funck, H. J. (1998). Corporate identity: Grundlagen, Funktionen, Fallbeispiele. MI Wirtschaftsbuch.
- Deltares (2017a). Expertise. Opgehaald op 07-02-2017 van <https://www.deltares.nl/nl/expertise/>
- Deltares (2017b). Strategische agenda 2018-2021. Opgehaald op 24-04-2017 van http://media.deltares.nl/strat_plan/nl/
- Deltares (2017d). Jaarverslag 2016. Opgehaald op 27-02-2017 <http://jaarverslag2016.deltares.nl/>
- Deltares (2017c). Over ons. Opgehaald op 07-02-2017 van <https://www.deltares.nl/nl/over-ons/>
- Forman, J. (2013). Storytelling in Business. Stanford: Stanford University Press.
- Gallo, c. (2016). De kracht van storytelling. Amsterdam/Antwerpen: Uitgeverij Business van der Grinten, J. (2010). Mind the Gap: Stappenplan identiteit en imago. (tweede ed.) Den Haag: Boom Lemma uitgevers
- Hatch, M.J. & Schulz, M (1997) Relations Between Organizational Culture, Identity and Image, European Journal of Marketing 31
- Hillesum, P. & Franssen, A (2016). True storytelling. Van Duuren management
- van Iersel, S. (2017a). Hoe herken je een goed verhaal. Opgehaald op 20-03-2017 van <http://sigridvaniersel.nl/weblog/2014/01/19/hoe-herken-je-een-goed-verhaal/>
- van Iersel, S. (2017b). Wat is storytelling. Opgehaald op 20-03-2017 van <http://sigridvaniersel.nl/wat-is-storytelling/>
- Michels, W. (2010). Communicatie Handboek. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers bv.
- Osterwalder, A. (2008) Business model canvas. Opgehaald van <http://alexosterwalder.com>
- van Riel, C., & Fombrun, C. J. (2007). Essentials of corporate communication. London: Routledge.
- van Riel, C. & Balmer, J. (1997) Corporate identity: the concept, its measurement and management, European Journal of Marketing, Vol. 31 Iss: 5/6, pp.340 - 355
- van Riel, C. (2001). Sustaining the corporate story. In M. Schultz, H. M.J., & M. Larsen, The Expressive Organization (pp. 157-181). Oxford: Oxford University Press.
- Rijksoverheid (2017). Wetenschap met impact. Opgehaald op 20-03-2017 van <https://www.rijksoverheid.nl/regering/inhoud/bewindspersonen/sander-dekker/documenten/kamerstukken/2017/01/19/kamerbrief-over-wetenschap-met-impact>
- Schutte, A. & Hendriks, T. (2007). Corporate stories. Amsterdam: Kluwer.
- Sinek, S (2009). Start with why. Opgehaald van <https://startwithwhy.com/>
- Tesselaar, S. & Scheringa, A. (2008). Storytelling handboek. Amsterdam: Uitgeverij Boom.
- Verhoeven, N. (2011). Wat is onderzoek? Den Haag: Boom Lemma Uitgevers..
- Whetten, D., & Mackey, A. (2002). A Social Actor Conception of Organizational Identity and Its Implications for the Study of Organizational Reputation. Business & Society, Vol. 41, No.4, p.

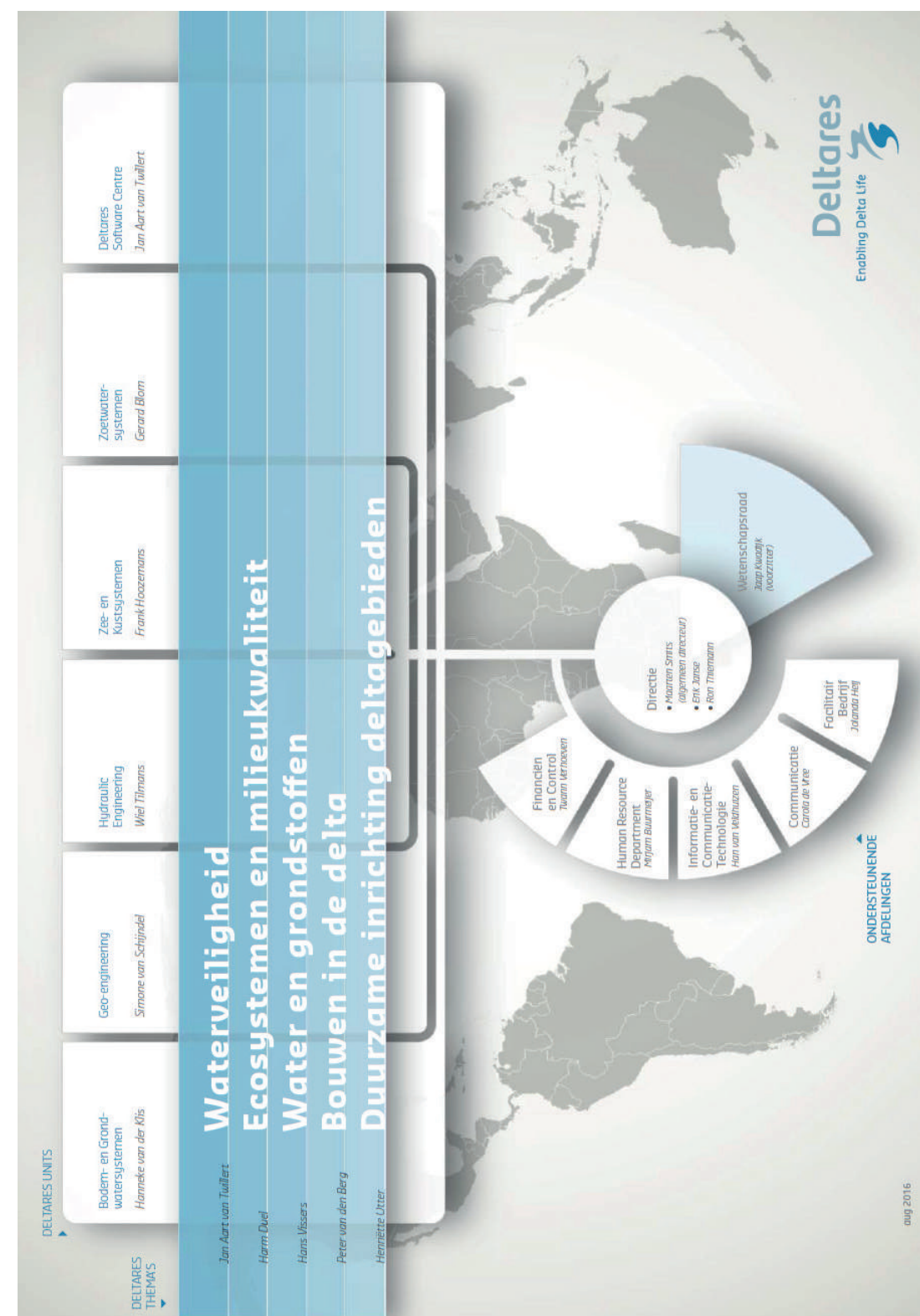


Bijlagen



Bijlagen

I Organogram





1 januari 2016

835

Aantal fte:
765

aantal medewerkers

819

Aantal fte:
741,5

31 december 2016

In dienst
46

Uit dienst
62

waarvan 17 met pensioen

60% man

40% vrouw

VERHOUDING MAN/VROUW
MANAGEMENT

72% man

28% vrouw

VERHOUDING MAN/VROUW
TOTAAL PERSONEEL

LEEFTIJDOPBOUW

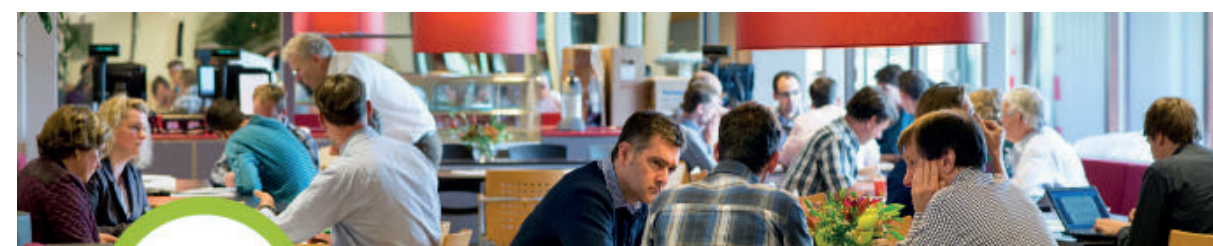
55-66 jaar: 25,0%

45-54 jaar: 23,6%

35-44 jaar: 27,6%

25-34 jaar: 23,2%

<25 jaar: 0,6%



36
nationaliteiten

NATIONALITEITEN (IN AANTALLEN MEDEWERKERS)

In totaal werken er bij Deltares naast de Nederlandse 35 nationaliteiten

Duitsland	16
Italië	11
Groot Britannië	7
China	6
Spanje	6
Frankrijk	5
Portugal	5
USA	4
Ierland	4
België	3
Canada	3
Egypte	3
Griekenland	3
Indonesië	3
Denemarken	2
Iran	2
Mexico	2
Polen	2

OVERIGE NATIONALITEITEN

Australië, Albanië, Cyprus, India, Japan, Letland, Malta, Marokko, Nepal, Nicaragua, Oekraïne, Roemenië, Soedan, Tsjechië, Zwitserland

OPLEIDINGSNIVEAU MEDEWERKERS

51%
Academisch

24%
Gepromoveerd

Opleidingsniveau

9%
HBO

16%
Overig

PROMOVENDI (IN AANTALLEN MEDEWERKERS)



91
Promovendi

Technische Universiteit Delft	33
Universiteit Utrecht	16
Vrije Universiteit	7
Wageningen Universiteit	7
Universiteit Twente	7
Unesco-IHE	5
Radboud Universiteit	4
Overige universiteiten in Nederland	4
Buitenlandse universiteiten	8
Totaal	91

info@deltares.nl | www.deltares.nl

Deltares

III Zoekplan

Het zoekplan geeft handvatten voor het deskresearch. De zoektermen worden in een overzicht weergegeven en de relevante informatiebronnen worden genoemd.

Zoektermen

Voor dit onderzoek wordt er zowel in het Nederlands als in het Engels gezocht naar informatie. Op deze manier is er meer informatie beschikbaar. Daarnaast is Deltares een internationale organisatie, waar er in deze twee talen gecommuniceerd wordt. Er wordt gezocht naar wetenschappelijke literatuur.

Nederlands	Engels
Deltares	Deltares
Bedrijfsverhaal	Corporate story
Identiteit	Identity
Storytelling	Storytelling
Werkgeversimago	Employee Branding
Organisatiecultuur	Organizational culture
	Corporate Storytelling

Informatiebronnen

De resultaten van de bovenstaande zoektermen zijn gevonden met de volgende hulpmiddelen:

Internet	Literatuur
Google Scholar	Mediatheek Hogeschool Leiden
HBO Kennisbank	Deltares Kennisbank
Intranet Deltares	Bibliotheek TU Delft
EbscoHost	

IV Topic Guide en vragenlijst

De topic guide vormt de basis voor de interviews die worden afgenomen.

Probleemstelling

'Hoe kan corporate story bijdragen aan het uitdragen van de identiteit van Deltares door haar medewerkers?'

Deelvragen

Voor het huidige onderzoek zijn de volgende deelvragen opgesteld:

1. Hoe wordt de identiteit van Deltares op gebied van symboliek, communicatie en gedrag ervaren door de medewerkers?
2. Welke elementen uit de identiteit van Deltares worden uitgedragen via het concept van de corporate story?
3. Welke elementen uit de identiteit van Deltares worden niet uitgedragen via het concept van de corporate story?
4. Hoe kan de ervaren identiteit van Deltares worden verwerkt in een corporate story die door medewerkers overtuigend kan worden uitgedragen?

Doelgroep

De medewerkers van Deltares, ook wel 'Deltarianen' genoemd.

Methode

Er worden 12 face-to-face interviews afgenomen. De respondenten komen uit de ondersteunende afdelingen en uit verschillende expertises. Een interview duurt ongeveer 30 minuten, maar omdat het semi-gestructureerde interviews zijn is er ruimte om te discussiëren. De 30 minuten zijn dan ook een richtlijn. De locatie is afhankelijk van de respondent.

Verloop interview

Het interview bestaat uit drie delen. Het volgende schema wordt hierbij gehanteerd:

Introductie	Welkom heten en voorstellen Doel van het interview en inleiding	0-5 minuten
Kern	Toepassen van de vragen uit de vragenlijst	20-25 minuten
Afsluiting	Belangrijkste punten herhalen Eventuele vragen beantwoorden Bedanken voor de medewerking	0-5 minuten

Vragenlijst

Introductie

- Wat is je functie bij Deltares?
- Hoe lang werk je bij Deltares?
- Waarom is het volgens jou belangrijk om ‘het Deltares-verhaal’ te kunnen vertellen?

Communicatie

- Kan je in twee zinnen uitleggen waarom je dit werk doet?
- Kan je uitleggen waarom Deltares het werk doet wat ze doet?
- Welke 3 elementen zou je noemen als je een kort verhaal over Deltares vertelt?
- Welk verhaal spreekt jou het meest aan en waarom? (Card sorting)
- Welke elementen vind je relevant om bij Deltares te gebruiken?
- Wat vind je goed en niet goed aan de opzet van de corporate story? (Card sorting)

Symboliek

- Vind je de visuele stijl (papier/online/in het gebouw) van Deltares herkenbaar? (Denk aan huisstijl, maar ook aan ontvangst en beeldmateriaal bij Deltares.)
- Wat zijn volgens jou de verhalen die indruk maken/symbool staan voor Deltares? Welk verhaal omschrijft Deltares het beste/maakt op jou het meeste indruk?
- Hoe omschrijf je de uitstraling van Deltares (formeel/informeel) en past dit bij Deltares? (Vind je de uitstraling van Deltares representatief voor wie we zijn)

Gedrag

- Zie je mogelijkheden om de te ontwikkelen corporate story/ het verhaal van Deltares in te zetten voor je eigen werk?
- Wat heb je daar voor nodig?

Afsluiting

- Wat zou een corporate story volgens jou moeten opleveren voor de organisatie?
- Hoe meten we dat?
- Bedankt voor de medewerking. Heb je zelf nog vragen of toevoegingen?

V Logboek

Datum	Locatie	Actie
03-02-2017	Deltares	Eerste stage dag, Carola neemt mij mee op sleeptouw. Op deze manier de organisatie leren kennen.
06-02-2017	Deltares	Afdelingsoverleg Afspraak met Carola en Lot over corporate story + afstudeeronderwerp Aantekeningen uitgewerkt van dit gesprek Afspraak met Mariska over filmen bodemdaling
07-02-2017	Deltares	Afspraak met Chantal over nieuw intranet Aanleiding en probleemvraag geschreven en voorgelegd aan Carola Start plan van aanpak
08-02-2017	Deltares	Nieuwe aanleiding + probleemvraag n.a.v feedback Carola Logboek opgezet Uitwerken PVA Inlezen Deltares adhv strategisch plan en jaarverslagen
09-02-2017	Thuis	Uitwerken plan van aanpak
13-02-2017	Deltares	Afspraak intranet content Workshop Sharepoint
14-02-2017	Deltares	Deskresearch Deltares + identiteit en imago
15-02-2017	Deltares	Deskresearch Identiteit en imago
16-02-2017	-	Barcelona
17-02-2017	-	Barcelona
20-02-2017	Deltares	Bijpraten Carola
21-02-2017	Deltares	Werkzaamheden Deltares
22-02-2017	Deltares	Vullen intranet + openstaande acties afhandelen
27-02-2017	Deltares	Afspraak Mariska en Tim over intranet
28-02-2017	Thuis	Dag thuiswerken, vullen van intranet
01-03-2017	Deltares	Vullen intranet + openstaande acties afhandelen
02-03-2017	Thuis	Deskresearch storytelling + Theoretisch Kader
03-03-2017	Thuis	Deskresearch storytelling + Theoretisch Kader
06-03-2017	Deltares	Onderzoeksupzet af
07-03-2017	Deltares	Afspraak Carola over onderzoeksupzet
08-03-2017	Deltares + HSLeiden	Tot 12.00 intranet vullen Deskresearch in mediatheek + Feedback Carola verwerken
09-03-2017	HSLeiden	Deskresearch in mediatheek + TK verbeteren
10-03-2017	HSLeiden	Afstudeersessie Onderzoeksupzet incl TK inleveren
13-03-2017	Deltares	Lunchlezing sneak preview nieuw intranet Evaluatie offertes vloggen met Lot en Carola
14-03-2017	Deltares	Werkzaamheden Deltares
15-03-2017	Thuis	Topic guide+ vragenlijst
16-03-2017	Deltares	Lunchlezing intranet Afspraak International Association
17-03-2017	HSLeiden	Afstudeersessie
20-03-2017	Deltares	Nieuwe intranet live
21-03-2017	Deltares	Vragen nieuw intranet beantwoorden
22-03-2017	Deltares	Werkzaamheden Deltares
23-03-2017	Thuis	Onderzoeksupzet aanpassen
24-03-2017	HSLeiden	Afstudeersessie
27-03-2017	Deltares	Onderzoeksupzet bespreken met Carola
28-03-2017	Deltares	Feedback Carola & Edwin verwerken
29-03-2017	Deltares	Afspraak over vloggen met Ventoux, Lot en Carola
30-03-2017	Thuis	Aanpassen TK
31-03-2017	HSLeiden	Afstudeersessie

03-04-2017	Deltares	Afdelingsoverleg TK & Methodologie aanpassen
04-04-2017	Deltares	Werkzaamheden Deltares
05-04-2017	Deltares	Afspraak vertalingen Intranet met Pete Thomas
06-04-2017	Thuis	Document van de vertalingen maken
10-04-2017	Deltares	Start International Week, filmen
11-04-2017	Deltares	Editoren+opleveren
12-04-2017	Gouda	Filmen op locatie: bodemdaling (met Gilles)
13-04-2017	Thuis	Bodemdaling editen +opleveren
14-04-2017	Thuis	Goede vrijdag
17-04-2017	Thuis	Eerste paasdag Feedback Edwin gekregen
18-04-2017	Deltares	Feedback Edwin verwerken
19-04-2017	Deltares	Intranet Engelse vertalingen aanleveren SLC verslag schrijven
20-04-2017	HSLeiden/ Deltares	Afstudeersessie + verwerken feedback Afspraak Carola: topic guide
21-04-2017	HSLeiden	Deadline SLC
24-04-2017	Deltares	Intranet Engelse vertalingen invoeren
25-04-2017	Thuis	Thuiswerken + feedback Edwin verwerken
26-04-2017	Deltares	Interviews voorbereiden + voorbeelden corporate stories uitzoeken
27-04-2017		Koningsdag
28-04-2017	Thuis	Deelvragen en hypothesen aanpassen en mailen Cécile
01-05-2017	Deltares	Respondenten uitnodigen Afspraak Kiki en Tim over handleiding intranet
02-05-2017	Deltares	Interview met Kiki Zondag + interview uitwerken
03-05-2017	Deltares	Werkzaamheden Deltares
04-05-2017	Thuis	Deelvragen en hypothesen aanpassen na feedback Cécile
05-05-2017	Deltares	Interview met Jolanda Heij Interview met Dirk-Jan Interviews uitwerken
08-05-2017	Deltares	Interview met Stephanie IJff Interview met Twann Verhoeven Interviews uitwerken
09-05-2017	Deltares Utrecht	Interview met Gerda Lenselink Interview met Bas van der Zaan Interview met Hilde Passier
10-05-2017	Thuis	Interviews uitwerken
11-05-2017	Deltares TU Delft	Interview met Bart Interview met Arjen Luijendijk Uitwerken interviews
12-05-2017	Deltares	Interview met Susanne Thomas + uitwerken
15-05-2017	Thuis	Openstaande interviews uitwerken
16-05-2017	Deltares	Interviews in analyseschema's verwerken
17-05-2017	Thuis	Interviews in analyseschema's verwerken
18-05-2017	Deltares	Interview met Ron Thiemann + uitwerken interview en analyseschema
19-05-2017	HS Leiden	Afstudeersessie + feedback verwerken
20-05-2017	Thuis	Conclusies samenvatten voor Deltares + presentatie voorbereiden
21-05-2017	Thuis	Conclusies samenvatten voor Deltares + presentatie voorbereiden
22-05-2017	Deltares	Onderzoek presenteren aan afdeling Communicatie
23-05-2017	Deltares	Verwerken feedback collega's Resultaten schrijven
24-05-2017	Thuis	Resultaten schrijven
25-05-2017	Thuis	Conclusies schrijven Deel 1 spellingscheck door Juliette Oolders
26-05-2017		Implementatieplan uitschrijven

27-05-2017		TK nog een keer doornemen + kritisch review schrijven Feedback Juliette Oolders verwerken
28-05-2017		Conclusies nalezen+ samenvatting schrijven
29-05-2017	HS Leiden	Afstudeersessie + feedback verwerken
30-05-2017	Deltares	Rapport nakijken Afspraak visualisatie over vormgeving onderzoeksrapport Afspraak Carola
31-05-2017	Deltares	Verwerken feedback Carola + aanleveren onderzoek aan visualisatie
01-06-2017	Deltares	Laatste hand aan vormgeving met visualisatie + printen
02-06-2017	HSLeiden	12.00 deadline scriptie

Respondent 1

*** Introductie vindt plaats***

Welkom, fijn dat je mee wilt werken aan het onderzoek. Het onderzoek gaat over het verhaal van Deltares, zoals je in de mail van Carola al hebt kunnen lezen. Ik wil graag kijken hoe de medewerkers tegenover zo’n verhaal staan. Dat doe ik ook door naar de identiteit te kijken, aan de hand van symboliek, communicatie en gedrag. Daar zijn mijn vragen dan ook op gebaseerd. Laten we beginnen met de eerste vraag.

Wat is je functie?

Ik ben facility manager binnen Deltares, dat betekent dat ik eindverantwoordelijke ben voor alle facilitaire zaken. Dan moet je denken aan de front office, dan heb je het over de receptie en de servicedesk en de catering. Verhuisvesting en terrein, dan heb je het over onderhoud en beheer van de gebouwen. En ook ben ik verantwoordelijk voor visualisatie. Dus alle vormgeving eigenlijk. En we zorgen ervoor dat alle informatie beschikbaar komt en dat we dit ook kunnen hergebruiken. Dat doe ik voor Delft en voor Utrecht. En ik ben ook verantwoordelijk voor veiligheid op het terrein en milieuzaken.

En hoe lang doe je dit al?

Sinds 2012 heb ik deze functie, ik kom eigenlijk vanuit de HR afdeling. Ik werk hier vanaf de start van Deltares, daarvoor heb ik bij GEO Delft gewerkt. Dus ik kom van een van de voorgangers.

Kan je uitleggen waarom je precies dit werk doet?

Het leuke van dit werk is dat je met heel veel verschillende dingen bezig bent. Het kan heel technisch zijn, dus een beetje de harde kant. Maar ook de softe kant zoals hospitality, hoe ga je om met bezoekers, hoe hou je je medewerkers tevreden. Maar ook als je kijkt naar beleidsbeslissingen, dan is het interessant om te kijken wat dat dan betekent voor facility. Het leuke is dat je ook echt bijdraagt aan organisatiedoelen. En zeker ook als je kijkt naar duurzaamheid, hoe kunnen wij binnen de organisatie zorgen voor energiebesparing? Dat maakt dat ik het leuk vind, dus ik ben met heel veel verschillende dingen tegelijk bezig. Dat spreekt mij wel heel erg aan.

En waarom vind je dat dan zo leuk bij Deltares?

Omdat Deltares is echt een organisatie waar je trots op kan zijn als je daar werkt. Dat vind ik heel belangrijk. Zeker als je kijkt naar de impact die wij hebben op de maatschappij, dat we zorgen dat Nederland veilig blijft maar ook internationaal. Wat ik ook leuk vind is dat er veel hoogopgeleide medewerkers werken, die daardoor wel eigenwijs zijn. Ze houden je scherp, dus je wordt ook uitgedaagd om op je eigen vakgebied te excelleren. Dat maakt Deltares heel leuk. En ik vind de sfeer hier heel leuk. Open, transparant, iedereen spreekt elkaar bij de voornaam aan en is bereidt om een praatje te maken. De sfeer vind ik dus ook belangrijk.

Kan je vertellen wat Deltares voor werk doet?

Ik heb gezien dat het nieuwe strategisch plan uit is, dus ik heb daar wel even in gekeken. Waar wij ons voornamelijk mee bezig houden is deltatechnologie, dus waterveiligheid. We zorgen dat Nederland, maar ook internationaal, mensen kunnen leven, wonen en recreëren in deltagebieden. Dat doen we eigenlijk op een maatschappelijk mogelijke en dus duurzame manier. Niet tegen de natuur, maar juist met de natuur. En wat we ook proberen om te kijken of we onze kennis weer kunnen inzetten in andere vakgebieden, omdat wij een beetje de verbinder zijn tussen de verschillende vakgebieden. En we hebben ook nog een meer ‘droge’ kant, dat heeft meer met wegen en spoorwegen te maken en met ondergronds bouwen. Maar over het algemeen is het meer de ‘natte’ kant, en de interactie tussen grond en water.

Als je zelf over Deltares zou vertellen, welke 3 elementen mogen er dan niet ontbreken?

De dijken, waterveiligheid. Dat is namelijk wat mensen echt aanspreekt, zeker als je aan de minder technische kant zit zoals ik. Dus dat we droge voeten houden. Ook bouwen met de natuur zou ik zeker noemen. En we zijn vorig jaar begonnen met de sustainable development goals. Ik zou die ook zeker noemen.

En zou je dan met voorbeelden willen werken?

Ja, en dat vind ik nu nog wel eens lastig. We hebben natuurlijk heel veel projecten, maar ik zou wel een paar spraakmakende projecten willen die je als illustratie zou kunnen gebruiken. Ik zou dat wel belangrijk en handig vinden om er een beter beeld bij te hebben en het makkelijker over te dragen. Wat ik wel vaak als voorbeeld gebruik, is wat we in Rio hebben gedaan. Waar we bezig zijn geweest met plastic en het schoon houden daar. Dat zijn dingen die mensen herkennen, want plastic in zee dat moet je niet hebben. Maar je zou wat meer van dat soort projecten willen laten zien.

En zou je dan in 1 verhaal meerder projecten willen toelichten?

Ja ik denk dat dat wel zou werken. Ik probeer zelf ook heel erg te kijken naar hoe mijn mensen dat verhaal kunnen vertellen, dus van mijn afdeling. Die zijn gewoon niet technisch, dus hoe kunnen zij dat ook goed vertellen. Dus je zou ook wat projecten willen die je makkelijk kunt uitleggen. En die dan een illustratie geven van wat wij nou precies doen. Ik denk dat het ook goed is om verhalen te koppelen. Toevallig heb ik dat gister bij de dodenherdenking op tv gezien. Het is wel een ander onderwerp, maar daar zag je dat familieleden het verhaal gingen vertellen van diegenen die de oorlog hebben meegemaakt. Daardoor werd het echt een verhaal, door die koppeling met familieleden te maken. Zoiets kan je ook doen voor ons, bijvoorbeeld door het aan de watersnoodramp te koppelen. Of aan bepaalde overstromingen die in Amerika waren. Dan herkennen mensen het ook van het nieuws.

Ik heb twee voorbeelden van heel andere organisatie. Als je ze zo bekijkt, wat spreekt jou daar wel en niet in aan?

Ja, dit spreekt mij wel aan met die tijdlijn, maar ik zou hem wel door willen trekken. Dat zie je ook in het strategisch plan terug, hoe ziet de wereld er in 2050 uit?

Oke, dus meer gericht op de toekomst?

Ja, dat zou mij dan aanspreken. En dat je dan wel die ontstaansgeschiedenis ook hebt, maar dan dus ook nog verder kijkt. De toekomst inkijken. Dat zou mij meer aanspreken. Misschien ook door de vormgeving, ik ben wel visueel ingesteld. Je zou eigenlijk een soort infographic ofzo willen hebben. Wat je mee kunt nemen, en als je dan ergens zit pak je die infographic erbij en dan kan je gewoon het verhaal vertellen. Dus dat visuele vind ik heel belangrijk, dan zou ik het bijvoorbeeld ook mee kunnen sturen naar klanten.

En wat vind je van het gebruik van een personage?

Ik weet niet of ik dat bij Deltares vind passen. Misschien zou het dan eerder een team zijn, je werkt hier natuurlijk met zoveel verschillende specialisten. Het past in mijn beleving dan niet om te zeggen dat het 1 persoon is.

Dus de geschiedenis en de toekomst vind je eigenlijk het belangrijkste?

Ja.

Oke. Vind je de visuele stijl herkenbaar?

Ja. Ik weet niet of mensen weten wat Deltares precies is als ze de Tetra zien dat, maar het is wel een mooi gebouw. En het blijft dan denk ik wel hangen, juist omdat het zo'n apart gebouw is. En waar we natuurlijk heel erg mee bezig zijn, is dat we de hele campus verder gaan ontwikkelen. Dan willen we eigenlijk dat als mensen, zowel medewerkers als bezoekers als klanten, bij ons op het terrein komen dat ze meten ervaren ‘oke, hier doen ze iets aan deltatechnologie’ en ‘he, dit bedrijf is echt duurzaam’. Niet alleen in de projecten, maar ook in de bedrijfsvoering op hun campus. Dat is denk ik wel

belangrijk, dus dat het een totaal plaatje is. Als ze de website hebben gezien en ze komen daarna hier, dan moet het niet zo zijn dat ze iets heel anders ervaren dan dat ze net gelezen hebben. Dat moet veel meer op elkaar moeten aansluiten. En het zou denk ik ook leuk zijn als we veel meer terug kunnen laten komen, wat we wel bij de Tetra hebben gedaan. Daar heb je die loopbrug met al die foto's, maar hier in de ontvangstzaal en bij deltaplaza is dat te weinig. En bijvoorbeeld de route naar de zoutzoethal, naar het hydrolab toe, wordt door veel groepen gebruikt als we een rondleiding geven. Daar willen we eigenlijk in glas al het verhaal gaan vertellen en dingen terug laten komen.

Heb je daar voorbeelden van?

Nou, we hebben het wel in het bedrijfsrestaurant al een beetje gedaan. Daar zie je in verschillende talen 'water' staan. Maar je kunt dus met glas, of op een ander manier, kun je bijvoorbeeld al misschien iets over de missie of over de faciliteiten vertellen. Dus je kunt je verhaal al op zo'n loopbrug starten. Misschien iets over duurzaamheid, daar heb je ook een mooi doorkijkje naar je campus waar je mooi over kijkt. Dus dat is wel iets waar Facility samen met Communicatie mee aan de slag moet volgend jaar. Er zit een bedrijfje in Rotterdam, en ze verhuren eigenlijk werkplekken. Maar ze zijn ook een soort community, dus ze kijken als mensen zich aanmelden of er anderen ook zijn met hetzelfde vakgebied en of ze bij elkaar kunnen zitten. Ze hebben met woorden hun visie gewoon op de muur staan daar. Dan denk ik dat dat ook hartstikke gaaf kan zijn voor Deltares.

Aan welke woorden denk jij dan voor Deltares?

Duurzaam, deltatechnologie, een beetje de dingen die ik net noemde. Verbinden, samenwerken, onafhankelijk is ook belangrijk vanwege onze onafhankelijke positie. Als mensen dan lopen zien ze dat ook steeds, en ik denk dat zo'n story dan ook beter blijft hangen. Niet alleen voor de klanten, maar ook voor de medewerkers.

Je vindt dus eigenlijk dat die uitstraling nu nog niet duidelijk is?

Nee, het moet echt nog een geheel worden. Op sommige punten proberen we het wel. De Tetra wordt bijvoorbeeld heel veel gebruikt voor foto's, dat staat ook op onze website, maar dat maakt ook dat iedereen denkt dat dat het hoofdgebouw is. Onze bezoekers lopen vaak die kant op, terwijl het hoofdgebouw de andere kant op is. En dan hebben we ook nog een vestiging in Utrecht. Ik denk dat dat ook nog heel belangrijk is, we moeten aangeven dat we daar ook zitten en wat we daar doen. En ook waarom het belangrijk is dat we dat daar doen.

Zijn er volgens jou verhalen die symbool staan voor Deltares?

Het verhaal van de plastic soup vind ik erg goed, omdat het ook invloed heeft in je eigen huishouden. Dus dat je je er bewust van bent wat je met je plastic doet. De overstromingen in andere landen. En er was een tijd geleden ook een leuk verhaal van mythbusters, over de gevangenis alcatraz. Er zouden mensen ontsnapt zijn uit alcatraz en of ze dat daadwerkelijk gehaald hebben is eigenlijk een mythe. Arthur Fedor en nog een paar anderen hebben dat gesimuleerd met software, en ze zijn er ook zelf naartoe gegaan. Daar hebben ze ook een bootje gemaakt en hebben ze berekend wanneer ze in dat bootje moesten stappen. Ze hebben echt gekeken of het ook kan. En daar moeten we denk ik veel meer naartoe, omdat het eigenlijk wel een beetje saaie softwareprogramma's zijn. En dat ze dat dan in zo'n verhaal kunnen vatten. Ze hebben trouwens ook kennis gemaakt met die gasten van mythbusters, dus dat was hartstikke leuk. Dat is dus ook wat we doen: kijken hoe de stromingen zijn, de getijstromingen, en kijken wat dat allemaal betekent. Dit soort verhalen zijn wel de verhalen die mij het beste aanspreken en mij ook bijblijven, omdat die koppeling dus gemaakt wordt.

Je noemde net al even de informele sfeer. Vind je die representatief voor Deltares?

Ja, dat vind ik wel, zolang het maar wel met respect is. Het hele formele of het hele commerciële, dat zijn wij gewoon niet. Wij werken veel samen in teams, daar zitten junioren, senioren, man, vrouw eigenlijk alles door elkaar. Dat mag dan ook wel in je cultuur tot uiting komen. Dus dat informele vind ik wel passen bij Deltares. Sowieso zijn onze mensen niet zo van de richtlijnen, haha. Dus het zou niet werken om ze te verplichten om in pak te komen. Ze werken liever tussen de regels door. Wel zijn we misschien nog een beetje te bescheiden, soms mogen we echt wel wat meer naar voren

stappen. Het enthousiasme en de passie die is er zeker. Als je hier werkt dan heb je passie voor je werk, en als je mensen bevraagt zullen ze heel enthousiast vertellen. Maar je moet ze wel echt bevragen, ze zullen niet zomaar naar je toestappen.

Denk je dat veel buitenstaanders weten wat Deltares doet?

Ik denk dat het wel steeds meer gebeurt, ook omdat we steeds meer in het nieuws en bij programma's komen. Ook dan veel meer onder onze eigen naam. Dus ik denk dat die bekendheid naar buiten wel steeds meer wordt. Natuurlijk ook door toegankelijkheid van Facebook, van LinkedIn. Dat merk ik zelf vooral, alles waar Deltares in wordt genoemd zet ik door naar mijn netwerk. En de opening van de Deltagoot met de ministers heeft er denk ik ook aan bijgedragen. Toen waren we echt opvallend in het nieuws. Ik denk dat we de laatste 2 jaar wel echt zichtbaarder zijn geworden.

Vind je het belangrijk dat Deltares in het nieuws genoemd wordt?

Ja, dat vind ik wel. Ook omdat het indruk maakt als ik het op het nieuws komt. Ik ben dan ook trots op mijn collega die daar dan staat te vertellen. Alleen daarom al is het goed om jezelf te laten zien. Maar je merkt wel dat we steeds meer in programma's zijn en dat onze specialisten daar iets kunnen vertellen.

En zie jij mogelijkheden om dit Deltaresverhaal zelf in te zetten voor je werk?

Ja, want ik dan in het netwerk van andere facilitaire directeuren. En sowieso als je kijkt naar de bedrijfsvoering. Ik probeer zeker op het gebied van duurzaamheid de vertaalslag te maken, dus waar zit onze impact en hoe vertaal ik dat naar onze bedrijfsvoering. Dus als mensen hier komen en wij adviseren ze om iets duurzaam te doen, maar we zijn zelf niet duurzaam bezig dan klopt dat verhaal niet. En dat moet wel. Dus het gaat mij zeker helpen om dat te kunnen doen. Maar het gaat bijvoorbeeld ook mijn receptie helpen, als zij beter het verhaal weten dan kunnen ze ook de bezoeker nog beter te woord staan. Of telefoontjes die ze krijgen beter afhandelen. Het scheelt ook zoeken voor hen binnen de organisatie. Dus ik denk dat het voor faciliteiten belangrijk is om te weten wat Deltares precies doet, ook omdat je dan beter begrip hebt voor waar vragen of klachten vandaan komen van de medewerkers. Als je weet waar ze mee bezig zijn en hoe belangrijk dat voor hen en voor Deltares is, dat je dan ook weet hoe je ze het beste kunt ondersteunen. Dus enerzijds voor mijn mensen en anderzijds om goed aangesloten te zijn bij de organisatie. En ik kan het goed gebruiken voor mijn eigen vakgebied, als ik in netwerken zit dan wil ik dat ook goed kunnen vertellen. Dat ze onze impact zien.

Wat heb je daar allemaal voor nodig?

Een infographic zou mij dus echt helpen, en een aantal projecten waarmee ik dat verhaal nog beter kan ondersteunen. En misschien inderdaad ook wat korte stukjes, waarbij je misschien meer kijkt naar Deltares over de breedte. Ik weet namelijk zeker dat we nog meer doen dan alleen dijken, dammen en dat soort zaken. Maar daar wil ik dan wel over kunnen vertellen. Dat zou mij wel helpen. Misschien wat meer voorbeelden nog waarmee we de impact van de sustainable development goals kan aantonen. Dat je dat nog meer kunt meenemen.

Eigenlijk moeten de medewerkers dit verhaal gaan uitdragen. Moet daarvoor nog iets georganiseerd worden of moet het bijvoorbeeld op intranet geplaatst worden?

Ik denk dat alleen een berichtje op het nieuwe intranet niet genoeg is. Je kunt ook een lunchlezing organiseren, daar komen dan mensen die gewend zijn om naar lunchlezingen te gaan. Mensen van de ondersteunende afdelingen gaan daar wel minder naar toe, want meestal is een lunchlezing een heel technisch verhaal. En er zijn ook afdelingsoverleggen. Ik kan me voorstellen dat de corporate story of de Deltares story dan een onderwerp wordt, en dat je dan met de mensen door het verhaal gaat. Misschien ook op een interactieve manier, misschien kan je er wel een game van maken. Nou ja, dat soort dingen. Maar goed, we moeten we op sociaal intranet staan want daar kan je het dan altijd terugvinden en dan heb je het altijd. Maar ik denk dat je zeker meer moet doen om het echt te implementeren. En trouwens ook op je website zetten, voor je nieuwe medewerkers. We hebben nu wel een introductiedag voor nieuwe medewerkers, dat storytelling zou eigenlijk de rode draad van je

programma moeten zijn op zo'n introductiedag. Ik denk dus dat je op verschillende plekken dat verhaal terug moet laten komen. En dan samen met die visuele uitingen, dan moet het helemaal goedkomen.

Wat moet het Deltares verhaal volgens jou moeten opleveren voor de organisatie?

Ik denk dat als je die story hebt, dat je met meerdere mensen in gesprek kan. Dus niet alleen met mensen die het vak verstaan, maar ook met beleidsmakers. En dat gaat misschien weer nieuwe opdrachtgevers geven. Ik denk dat het helpt om meerdere opdrachten binnen te halen die in de eerste instantie misschien niet bij ons terecht zouden komen, door het brede verhaal te vertellen. Dus doordat mensen beter weten wat we precies doen. Ik denk dat het business gaat geven. Maar ook in je huidige opdrachten, als je wat meer de trots voor je organisatie terug laat komen dan is dat ook goed voor bestaande opdrachtgevers en klanten. Dus ja, ik denk dat het nieuwe leads geeft. En dat mensen steviger het gesprek in kunnen gaan. Ook denk ik dat collega's elkaar onderling beter kunnen vinden, omdat je weet dat die kennis in huis is. En dat is weer een beetje gekoppeld aan dat sociale intranet. Je komt meer in contact met collega's die misschien meer de ander kant van het verhaal symboliseren.

Heb je enig idee hoe we het effect kunnen meten?

Oei, dat is een lastige. Je doet nu eigenlijk wel een nulmeting. Misschien kan je toch met gelijksoortige vragen komen en over een jaar nog een keer kijken wat het verschil is. En om te kijken of er gebruik van wordt gemaakt, hoe wordt het gebruikt en wat heeft het opgeleverd? Altijd lastig of het nieuwe leads heeft opgeleverd of niet. Je kunt het ook niet altijd koppelen aan dat soort zaken. Ja je kunt kijken of mensen er gebruik van maken. Of meer een enquête op het intranet zetten over een tijdje om te kijken of het gewerkt heeft.

****Respondent wordt bedankt en social talk volgt****

Respondent 2

Welkom, fijn dat je mee wilt werken aan het onderzoek. Het onderzoek gaat over het verhaal van Deltares, zoals je in de mail van Carola al hebt kunnen lezen. Ik wil graag kijken hoe de medewerkers tegenover zo'n verhaal staan. Dat doe ik ook door naar de identiteit te kijken, aan de hand van symboliek, communicatie en gedrag. Daar zijn mijn vragen dan ook op gebaseerd. Laten we beginnen met de eerste vraag.

Wat is je functie?

Ik ben afdelingshoofd van de afdeling Applied Morphodynamics. Morfologie is de leer van de vormen, en het gaat dan over kustmorfologie. Dus de vorm van de kusten. Dat heeft te maken met kusterosie, kust stabiliteit, veiligheid voor overstromingen en dat soort dingen. Het is een hele technische afdeling, de inhoud is heel erg belangrijk in deze afdeling.

En hoe lang doe je dit werk al?

Ik heb de functie nu 3 jaar, maar ik zit al 20 jaar in dit vakgebied. Ook bij voorgangers van Deltares heb ik gewerkt.

Waarom is het volgens jou belangrijk om het 'Deltaresverhaal' te kunnen vertellen?

Ik vind het heel belangrijk. Ik denk dat het soms moeilijk is om de breedte van Deltares te kunnen vertellen. Iedereen kan best wel, en als het goed is ook met een beetje passie, over zijn eigen vakgebied vertellen, maar Deltares is meer dan dat. En Deltares is ook meer dan een optelsom van verschillende vakgebieden. Zonder dat je de details hoeft te weten van een vakgebied waar je zelf niet in thuis bent, is het denk ik wel belangrijk dat mensen het weten. En het kan helpen om je inzicht te geven en hoe je dat ongeveer zou kunnen vertellen. Je hebt nu wel de websites en algemene

presentaties, maar ik denk dat het belangrijk is om te kunnen vertellen dat Deltares meer is dan een optelsom van disciplines. De combinatie van die disciplines geeft soms weer een nieuwe discipline of een nieuw vakgebied, of is een bepaalde service die we kunnen bieden. En dat maakt ons uniek, dus die combinatie of die synergie die moeten we eigenlijk ook uit kunnen stralen. Er zijn niet veel organisaties die dat zo hebben, dus dat is in mijn ogen wel iets dat belangrijk is. Ik denk ook dat dit best wel een mooi verhaal is.

Kan je in het kort uitleggen waarom je dit werk doet en wat het zo leuk maakt?

Als jij op google earth gaat kijken en je zou dan inzoomen op de kusten, dan zie je de meest prachtige vormen. Ik vind ze heel mooi, maar ze zijn ook heel erg ingewikkeld. Het begrijpen van wat er precies gebeurt, is een heel interessant vakgebied. Dus hoe komt het nou precies dat een kustgebied een bepaalde vorm heeft, waarom is de ene kust recht en de andere kust krom? Waarom ontstaan er op sommige plekken eilanden en op andere plekken weer niet? Dat zijn allemaal boeiende vragen die inhoudelijk interessant kunnen zijn, dus op een wetenschappelijke manier. En wat het ook erg interessant maakt, is dat heel veel mensen aan de kust wonen. Van de hele wereldpopulatie woont zo'n 30/40% in een kustgebied. Dus kustgebieden zijn ontzettend belangrijk. Maar deze gebieden staan ook onder druk, door zeespiegelstijging, meer stormen, hogere rivierafvoeren, maar ook erosie. Uiteindelijk lijdt dat ertoe dat kusten hun functie gaan verliezen en dat mensen er niet meer kunnen wonen. Heel vaak gebeurt dat geleidelijk, dat gaat over velen jaren. Om daar inzicht in te bieden en om daar oplossingen voor te bedenken, dat is een fantastische technische uitdaging. Maar het is ook heel mooi om te zien als je daar bijvoorbeeld oplossingen voor kunt bedenken die goed zijn, die betaalbaar zijn, en in die zin is het ook een heel dankbaar onderwerp. Je draagt bij aan een betere wereld. In Nederland dragen we heel erg bij aan de veiligheid. We hebben heel veel kennis over hoe je de kust moet onderhouden en hoe je het veilig moet houden. Dat is een essentiële schakel voor heel Nederland om droge voeten te houden en om hier veilig te kunnen wonen. En in een ontwikkelingsland kan het bijvoorbeeld zijn dat het leefklimaat van een hele gemeenschap beter wordt. Het is meer dan alleen 'wat moet ik bouwen', maar we werken ook samen met sociale wetenschappers. Zodat ze ook een duurzame samenleving krijgen en zelf verder kunnen. Dat vind ik interessant. Uiteindelijk gaat het om de implementatie.

Dat is een mooi en duidelijk verhaal over je eigen vakgebied. Kan je ook vertellen waarom het werk van Deltares als organisatie zo belangrijk is?

Ja, wat ik net vertelde over mijn eigen vakgebied kun je eigenlijk ook opschalen naar Deltares breed. Wij zijn een instituut. We hebben vaak moeilijke vraagstukken, maar we proberen vaak een praktische oplossing te vinden. We zijn gericht op het begrijpen van problemen, zodat je oplossingen kunt gaan bedenken op een hele brede range van vakgebieden. Maatschappijen worden ook steeds complexer, neem bijvoorbeeld het bouwen van een dijk. Die dijk kunnen we prima ontwerpen en bouwen, maar het kan niet gerealiseerd worden omdat je bijvoorbeeld een uitzicht bederft. Dat kost vaak nog zoveel meer geld, als je niet slim doet en als je mensen niet meeneemt in het proces. Daar kunnen wij een rol in spelen. Het onderzoeken, maar ook het koppelen aan de gemeenschap. En het begrijpen van dat we niet alleen een technische oplossing moeten geven, maar dat we ook de implementatie van die oplossing. En dat we meedenken met de klant. Hoe past het voor de hele gemeenschap en hoe past het hele plaatje? Ik denk dat het een kracht van Deltares is dat we niet alleen de techniek hebben, maar dat we ook het hele servicepakket kunnen bieden.

Oke. Dus als je nu zelf in het kort een verhaal over Deltares zou vertellen, welke 3 elementen zou je dan noemen?

Dan zou ik kennis, integratie en oplossingen noemen. Een beetje samengevat van wat ik net vertelde, maar ik denk dat het daarom gaat. Die 3 horen bij elkaar.

Wat spreekt jou aan in de voorbeelden van Tony's Chocolonely en Albert Heijn en vind je dat ook passen bij Deltares?

Ik vind een personage niet passen bij Deltares, dat is te simpel. Ik denk wel dat de geschiedenis

belangrijk is. Dat staat er wel in op zich, die 100 jaar ervaring.

Vind je de ontstaansgeschiedenis van Deltares zelf belangrijk?

Nee, het gaat vooral om wat we doen. En dat we daar goed in zijn en dat we dat al heel lang doen. Dat is veel belangrijker. We komen vanuit een Nederlandse traditie, daarom zijn we goed in wat we doen. Maar tegelijkertijd werken we over de hele wereld en we leren daar ook heel veel van. We exporteren onze kennis, maar we importeren ook heel veel kennis. Er staat hier ook in het verhaal van Deltares dat we veel delen, dat vind ik een goed aspect.

En als je kijkt naar de vormgeving van Tony's, zou je dat nog interessant vinden?

Ik denk dat een infographic bijvoorbeeld wel een goed idee is. Of het nou een tijdlijn moet zijn zoals hier, dat weet ik niet. Maar ik ben geen vormgever, maar ik denk dat een beeld erbij wel goed is. Want als ik dit verhaal nu lees vind ik het best wel een goede samenvatting. Maar als je het zo geeft als een platte tekst dan spreekt het wel minder aan.

Het is de bedoeling dat de medewerkers zelf dit verhaal tot zich nemen en gaan doorvertellen. Dus ik ben wel op zoek naar mogelijkheden en middelen om dit toe te passen.

Wat ik zelf wel gebruik als ik op pad ga, is de corporate PowerPoint. En die is er nu wel, maar die vind ik een beetje half/half. Dus ik denk dat als er echt een goede PowerPoint is, waar misschien ook video's strak in zitten, dat dat mensen enorm helpt. Want heel vaak ga je bij klanten op bezoek, en dan moet je toch in een presentatievorm vertellen. Dan wil je toch een goed verhaal neerzetten, van wie je als organisatie bent.

Misschien ook omdat die klanten nog wel een ander vraagstuk hebben, waarbij jij niet kunt helpen maar waar de kennis van Deltares weer toegepast kan worden?

Precies, dat is heel belangrijk. En ik denk dus dat zo'n hele goede powerpoint dus al goed kan helpen. Er ligt nu wel wat, maar als je het verhaal goed duidelijk wil krijgen en wil verspreiden onder de medewerkers dan is zoiets goed toe te passen in de praktijk. Dan gaan mensen het verhaal ook beter vertellen. En dan nog met beeldmateriaal erbij, want dat kun je dan ook op een leuke manier brengen met zo'n powerpoint.

Ik ben ook benieuwd of jij het ziet zitten om het verhaal voor je eigen werk in te zetten? Zie jij de voordelen er van in?

Ja, absoluut. Als je ergens nieuw komt vertel je altijd wie je bent en waar je vandaan komt. Je moet dat verhaal goed kunnen vertellen en ook op een manier dat het klopt. Je kunt niet zeggen, 'zo zijn we' en vervolgens ga je iets heel anders doen. Als je dat mooi kan koppelen, dan geeft dat de klant vertrouwen. Dan weten ze bijvoorbeeld dat we het al heel lang doen en dat we een grote organisatie met hele goede mensen zijn. Het kan zijn dat ze jou dan minder vertrouwen, maar dan kennen ze de organisatie erachter en dan zijn ze toch overtuigd. Dus ik denk dat het heel relevant is.

Oke, we hebben net besproken wat je daarbij nodig hebt. Heb je daar ook nog bepaalde mensen bij nodig denk je?

Ja, ik denk dat het goed is dat het materiaal goed op orde is. Daar kan wel een slag in gemaakt worden. En je zou het bijvoorbeeld ook op een gegeven moment in filmpjes kunnen zetten, dat iemand het verhaal goed vertelt. Ik vind bijvoorbeeld Maarten Smits (directeur) een goed voorbeeld, hij is namelijk niet echt van de inhoud maar hij kan ons verhaal heel goed neerzetten. Hij weet van alle dwarsverbanden. Daar ben ik altijd wel van onder de indruk. Hij vertelt wat we doen, waar we goed in zijn, waarom we er zijn en dat zijn goede verhalen die eigenlijk te weinig worden verteld. Als afdelingshoofd krijg ik misschien wel meer te maken met de directie, maar elke keer als ik hem dat verhaal hoor vertellen ben ik wel onder de indruk. En dan gebruik ik nu Maarten Smits als voorbeeld, maar als je een paar mensen zou hebben die het verhaal van Deltares zo goed zouden kunnen vertellen kun je dat bijvoorbeeld ook een keer opnemen en op de website zetten.

Daar sluit mijn volgende vraag over symboliek wel op aan. Je noemt nu Maarten Smits, die in jouw ogen symbool staat voor Deltares. Vind jij symboliek belangrijk?

Ja zeker, ik begin mijn presentatie in het buitenland vaak met een oude foto van Nederland waar een grote golf overheen vallen, als een soort boosdoener. Een vrij dramatisch beeld. En dan vertel ik dat ik hier woon en dat we vechten tegen de zee. Dat werkt veel beter dan bijvoorbeeld een organisatiediagram.

Je denkt dus wel dat een verhaal kan bijdragen aan jouw werk?

Ja, het hangt natuurlijk wel van de klant af. Maar het is wel goed om te hebben. Dat als je ergens naartoe gaat, je dus goed beslagen ten ijs komt. En ik denk ook dat het goed is dat het verhaal van de inhoudelijke kant wordt verteld, dan hoeft je niet elk specialisme helemaal uit te diepen, maar op een gegeven moment wel hoe je ook nadenkt hoe dat algemene verhaal van de inhoud bij de juiste units terecht komt. Dus dat het in elkaar past.

Zou je helpen om daar voorbeelden bij te gebruiken?

Ja, vind ik wel. Als we bijvoorbeeld een multidisciplinair project hebben, of een mooi plan of een mooi gebied. Dat we daar dan iets aan ophangen, laten zien dat dat onze kracht is. En dat kunnen verschillende voorbeelden zijn, want er zijn volgens mij geen projecten waar alles wat we doen in voor komt.

Denk je dat er projecten zijn waar veel Deltarianen trots op zijn, ook al is het niet hun eigen vakgebied?

Ik denk dat dat lastig is, omdat we zo divers zijn. Het is lastig om dan een project of onderzoek te noemen. Ik denk wel dat er grote projecten zijn waar deelgroepen affiniteit mee hebben. Bijvoorbeeld het zandmotorproject, daar wordt veel aan gedaan. En het is een probleem dat veel mensen kennen, maar het is wel echt een kustprobleem. Dus ik zit nog even te denken aan een ander probleem.

Misschien is de Deltagoot nog iets waar men trots op is?

O ja, dat zijn de faciliteiten. Ik zat meer aan projecten te denken, maar de faciliteiten zijn zeker ook belangrijk. En de Deltagoot is wel echt een eyecatcher. We doen er zelf misschien niet zoveel mee, maar als er ook klanten komen dan maak je eigenlijk ook altijd een rondje rond de faciliteiten. Dus het is wel echt goed te gebruiken denk ik. Het geeft aan hoe breed we zijn, het geeft ons kennis en het geeft ons een unieke positie. In een zekere zin ben je daar wel trots op, maar ik denk niet dat dat is wat we in zo'n verhaal moeten zetten. Het gaat er meer om *wat* we doen, niet hoe we het doen. Ik zou toch meer denken aan projecten. Ik vind dat sterker.

Vind je de visuele stijl van Deltares herkenbaar? Niet alleen de huisstijl, maar ook de ervaring die je hebt zodra je Deltares binnen komt.

Moeilijke vraag. Onze huisstijl is wel oke, hij zou misschien nog wel wat frisser kunnen. Of eigenlijk gemoderniseerd moet worden. Zeker de opmaak van rapporten bijvoorbeeld, als ik dat bij klanten soms zie dat zie ik wel verschil. Die hebben toch wel vaak wat meer kleur en het ziet er wat gelikter uit. Wij zijn toch een klein beetje saai. Het zou bijvoorbeeld mooi zijn als we iets aan de presentatie doen, dus dat we voor offertes ook een mooie huisstijl hebben en dat we mooier papier gebruiken. En dat we printen op hoge resolutie. Dat soort dingen zie ik bij klanten soms wel, en bij ons wordt het dan wel op een Deltares papiertje afgedrukt maar dan gaat er bij wijze van spreken wel gewoon een nietje doorheen. De ruimte waar we nu zitten vind ik wel een groot succes, dus zo'n koffiecorner. Dat werkt goed en je kunt hier met je klanten afspreken. Je merkt dat meerdere bedrijven dat zo doen, maar dan wel achter poortjes zagezegd. Dat is wel sterk hier, het is open en je kunt hier makkelijk naar binnen lopen. Dat vind ik wel heel erg aanspreken. En het staat ook weer symbool voor wie we zijn, heel transparant en open. Je ziet zelfs dat klanten hier afspreken zonder ons, dat vind ik heel leuk eigenlijk.

Vind je de uitstraling van Deltares van de medewerkers hier formeel of informeel?

Over het algemeen vrij informeel.

En vind je dat passen bij Deltares?

Ja, ik denk het wel. Ik denk dat heel veel Deltarianen er niet van houden om er gelikt uit te zien. Je ziet gewoon vale spijkerbroeken en verfrommelde blousejes. Dat kan niet altijd, maar je ziet wel gewoon dat mensen passie hebben voor hun vak. En ik vind dat dat over het algemeen wel oke.

Ja, en ook als mensen voor de camera moeten verschijnen?

Ja hoor, die keren dat ik dat gezien vind ik Deltares erg sterk. Ik ben zelf niet zo mediageniek, maar als ik dan zie hoe sommige collega's een interview op televisie doen en hun verhaal afsteken dan ben ik daar best wel trots op. Het is goed verzorgd, mensen hebben een goed verhaal en kunnen goed uit hun woorden komen.

Je vindt het dus ook een goede keuze dat het informeler is, en daardoor misschien ook beter begrijpbaar, in plaats van dat het een formele setting is waar iemand een technisch verhaal afsteekt?

Ja, ik denk dat we dan niet meer gevraagd worden. Ik vind dat bijvoorbeeld Jaap Kwadijk dat erg goed doet, zonder Jip en Janneke taal te gebruiken. En ook als ik andere collega's zo zie vind ik dat dat netjes verloopt eigenlijk.

Vind je het belangrijk dat Deltares in de media komt?

Nou ik denk dat het geen doel op zich is, maar als wij iets te melden hebben is het wel belangrijk dat ze ons weten te vinden.

Ik heb gemerkt dat er bijvoorbeeld grote opdrachten zijn, waar Deltares onderzoek voor heeft gedaan maar niet het eindproduct heeft geleverd, en dat Deltares dan niet genoemd wordt.

Dat gebeurt vaak ja, maar dat is ook wel een beetje de rol die we hebben. En dat is soms frustrerend. Ik maak het zelf ook wel eens mee, bijvoorbeeld als we voor Waterstaat 80% van het werk doen maar als het uiteindelijk gepresenteerd wordt staan we nergens genoemd. We maken het wel een bespreekbaar, maar ik moet zeggen dat ik het belangrijker vindt dat we een goede relatie hebben met Waterstaat dan dat we ergens genoemd worden. Op die manier komen ze daarna weer naar ons toe voor de volgende opdracht. Ook dit hoeft geen doel op zich te zijn, als iemand anders het verhaal goed verteld en wij hebben daaraan bijgedragen, dan weten de mensen die daar achter zitten ook wel dat wij daarmee te maken hebben gehad. We moeten niet ons kaas van het brood laten eten, maar het betekent ook niet dat altijd het slecht is als we niet genoemd worden. Het gaat wel om de waardering van de klant. En misschien kun je het zelf wel voor interne doeleinden gebruiken, of dat je een press release stuurt naar wetenschappelijke vakbladen.

Denk je dat Deltares bekend is om wat ze doen voor de buitenwereld?

Weet ik niet. Ik denk misschien de geïnteresseerde burger wel, maar over het algemeen niet zo. Ik weet ook niet of dat erg is eerlijk gezegd. Bij ons is dat niet relevant, we bedienen het gewone publiek niet rechtstreeks. Het gaat ons niks opleveren om onze naamsbekendheid onder het publiek groter te krijgen.

En wat zou het Deltaresverhaal, dat nu dus ontwikkeld wordt, voor de organisatie moeten opleveren volgens jou?

Ik denk dat cross-selling belangrijk is, dat we slimmer zijn en dat we niet alleen naar ons eigen vakgebied kijken. Misschien kunnen we zelf al kijken of de klant nog andere problemen heeft waar Deltares naar kan kijken, dat je bijvoorbeeld een collega meeneemt of dat je zelf dat verhaal al een klein beetje kan vertellen. En ik denk ook dat het invloed heeft op de identiteit van de mensen die hier werken, dus als je het verhaal goed kunt vertellen. Als dat verhaal goed vormgegeven is en goed verteld wordt, dan heeft dat denk ik uiteindelijk een grote invloed op hoe trots de medewerkers zijn op Deltares. En dat maakt toch wel uit, dus ik denk wel dat het belangrijk is.

En heb je enig idee hoe we dit kunnen meten?

Als je kijkt naar de materialen, zoals een PowerPoint, dan kan je wel meten hoe vaak zoiets wordt gebruikt. En in het medewerkers tevredenheidsonderzoek wordt er wel gevraagd naar hoe trots je bent op het werk van Deltares, misschien zou je daar wat specifiekere op in kunnen gaan. Er worden wel vragen gesteld over de communicatie, maar niet specifiek over dit onderwerp. Maar dat gebeurt wel maar 1 keer in de 2/3 jaar.

Dat klopt. Maar dit wordt ook wel een proces.

Ja, maar ik denk wel dat als mensen het zien en als ze er iets mee kunnen, dat het dan wel gebruikt gaat worden. En ik denk dat zo'n beetje 30% van de medewerkers de mensen zijn die je moet bereiken, die andere 70% volgt dan wel. Die hobbelen er wel achteraan. Dus je hebt een groep bepaalde mensen die naar buiten gaan, die het verhaal vertellen. Als je deze mensen bereikt, dan ben je denk ik een heel eind.

Respondent wordt bedankt en social talk volgt

Respondent 3

Welkom, fijn dat je mee wilt werken aan het onderzoek. Het onderzoek gaat over het verhaal van Deltares, zoals je in de mail van Carola al hebt kunnen lezen. Ik wil graag kijken hoe de medewerkers tegenover zo'n verhaal staan. Dat doe ik ook door naar de identiteit te kijken, aan de hand van symboliek, communicatie en gedrag. Daar zijn mijn vragen dan ook op gebaseerd. Laten we beginnen met de eerste vraag.

Wat is jouw functie bij Deltares?

Ik werk op de communicatieafdeling van Deltares. Ik ben daar junior adviseur, dat houdt in dat ik advies geef over communicatievraagstukken vanuit corporate of vanuit de inhoud. En de inhoud gaat dan voornamelijk over klimaat adaptatie.

Oke, en hoe lang werk je al bij Deltares?

Nu ongeveer een half jaar.

Waarom is het volgens jou belangrijk om het verhaal van Deltares te kunnen vertellen? Als medewerker van Deltares?

Nou je wilt kunnen vertellen voor wat voor een bedrijf je werkt. En omdat wij zo veel verschillende dingen doen, ben je zo 10 minuten kwijt aan wat het nou precies inhoudt. Dus ik denk dat als je een makkelijk te vertellen verhaal hebt, dat je veel beter kunt uitleggen voor wat voor soort bedrijf je werkt.

Oke, dus je ziet ook wel het nut in van dat het een verhaal moet zijn?

Ja, vooral in een organisatie zoals hier, waar er zoveel verschillende richtingen eigenlijk worden aangepakt.

Kan je in twee zinnen uitleggen waarom je het werk doet wat je doet? Of in een kleine samenvatting?

Ik vind het belangrijk dat ik werk doe dat bijdraagt aan een betere wereld, waarin je wel impact creëert. Het is moeilijk voor mij, als niet technisch persoon, om daaraan bij te dragen. Dus wil ik toch graag voor een organisatie werken die daar technisch mee bezig is, maar vanuit een andere invalshoek.

Kan je dan ook uitleggen waarom Deltares het werk doet wat ze doet?

Ja, het is ooit begonnen vanuit het watermanagement. Ik weet eigenlijk niet eens de geschiedenis echt...

Je kunt ook denken aan de missie van Deltares.

Ja, enabling Delta life. Ja waarom ze dit werk doen, omdat er gewoon heel veel kennis zit. In

Nederland, en al helemaal in onze organisatie. We hebben zoveel ervaring over deze topics dat we dat gewoon moeten inzetten bijna. Over de hele wereld eigenlijk.

Ja, dus je vindt eigenlijk bijna een verplichting aan Nederland dat we dit ontwikkelen?

Inderdaad, een verplichting aan Nederland en aan de wereld.

Als jij een kort verhaal over Deltares zou vertellen, welke elementen zou je dan benoemen?

Water. En echt over de missie. Dus niet per se wat we doen, maar ook waarom we het doen. Verder nog bijdragen aan een veilige wereld en bijdragen aan een duurzame wereld. Kennis delen.

Zou je het ook aan de hand van voorbeelden willen vertellen?

Ja, want ik merk nu ook dat ik het moeilijk vindt om te verwoorden. We zouden wel die vijf thema's kunnen gebruiken. Alleen ik vind het al moeilijk om die zo op te ratelen, en dan werk ik ook nog voor een afdeling die dat wel zo zou moeten weten. Ik weet dat er heel veel mensen in de organisatie zijn die dat niet zo kunnen opnoemen. Dus die vijf thema's zijn ooit al bedacht om structuur aan te brengen, maar het is moeilijk om dat in een verhaal samen te vatten.

Daar wordt het niet tastbaar van, en dat zou jij eigenlijk wel aanraden?

Ja, dan maak je er een verhaaltje van en dan zal je zien dat het helpt en dat ik bijvoorbeeld ook beter uit mijn woorden kom.

Ik heb hier drie voorbeelden van corporate stories van verschillende bedrijven. De eerste is van Tony's Chocolonely, zij gebruiken echt een personage en een tijdlijn. Daarnaast heb ik het verhaal van Albert Heijn, waarbij ze zich juist erg richten op de geschiedenis van Albert Heijn. Ook hier is Albert Heijn een personage. En dan nog het verhaal van Deltares. Wil je ze bekijken en vervolgens aangeven welke elementen of delen van het verhaal jou heel erg aanspreken? Dus waarvan je vindt dat Deltares ze ook goed kan gebruiken.

Ja, wat Albert Heijn hier goed doet en wat ook erg bij Deltares past is de geschiedenis benadrukken. Dat is in dit vak heel belangrijk. Dus expertise hebben, en veel ervaring. En dat komt ook weer terug in het verhaal van Albert Heijn; ze willen vooruitstrevend zijn, maar ze blijven vasthouden aan die missie. Dat is een vertrouwen dat ze uitstralen, iets waar je altijd op terug kunt vallen. Deltares moet ook niet teveel spelen met wat we nou eigenlijk als doel hebben, maar een vaste basis houden.

Dus eigenlijk dat wat je al gedaan of bereikt hebt gebruiken?

Precies.

En zou je je dan ook nog wel op de toekomst richten?

Ja, want het is ook nog heel erg van belang dat we kunnen aantonen wat we allemaal gaan doen, omdat we heel veel innovaties stimuleren en bevorderen. Er zijn wel meer partijen die dat kunnen, maar wij hebben heel veel kennis en ervaring. Dus we moeten dat wel duidelijk naar voren laten komen. Het is een combinatie van allebei dus, geschiedenis en toekomst.

Die expertise moet terugkomen, want anders zijn we niet onderscheidend genoeg?

Ja. En de lange ervaring. Mag wel iets meer focussen op de toekomst, dat doet Albert Heijn hier niet echt. Bij het verhaal van Deltares staat ook een klein stukje geschiedenis. Even kijken, wat mij aanspreekt is toch wel de toekomstproblematiek.

Dus waarom het noodzakelijk is?

Ja, dat er ons zoveel uitdagingen staan te wachten. En toch ook wel het stukje 'mens' in de organisatie spreekt mij erg aan. Dat komt hier duidelijk naar voren.

En bij Tony's Chocolonely gaat het meer om het geheel. Daar komt de 'waarom' er duidelijk naar voren. Wat vind je daar van?

Ja heel leuk, maar vooral leuk voor een product. Ze hebben één product dat ze verkopen, daar kan je

veel makkelijker zo'n verhaal aan koppelen. Wij hebben zoveel verschillende producten, of verschillende services. Ik vind het heel leuk, maar ik zou dit niet zien voor ons.

Dus zo'n tijdlijn zou bijvoorbeeld niet werken?

Nee.

En een personage?

Nee, omdat we zoveel verschillende expertises in huis hebben. Wat voor een personage zou je dan moeten nemen? Iemand die dus van grond tot water alles weet. Mja, zou kunnen misschien. Soort van wonderboy. Of je moet een tijdlijn pakken die om een maatschappelijk probleem draait en hoe dat als Deltares zijnde hebben aangepakt ofzo? Maar dan wordt het heel futuristisch. Nee ik zie het niet echt voor me. Dat komt ook omdat het een technische organisatie is. Dan zou je wel een technisch aspect kunnen pakken, een golf of een dijk als verhalenverteller.

Oke. Vind je de visuele stijl van Deltares herkenbaar?

Nou, nee.

Waarom niet?

Omdat het een beetje lijkt op andere tekens, zoals TU Delft. Of andere waterschap logo's.

Stel je zou niet bij Deltares werken en je ziet het logo, dan heb je niet gelijk de link met Deltares gelegd?

Nee, maar wel met water.

Het logo van Heineken roept meteen associaties op, heb je dat ook met het logo van Deltares?

Nee, nog niet.

Denk je dat dit wel belangrijk is?

Nee, voor ons denk ik dat dit minder belangrijk is om zo'n gevoel op te roepen. Nou ja, eigenlijk is het wél heel belangrijk bedenk ik nu. Het gevoel zal niet hetzelfde zijn als bij Heineken, maar het is wel belangrijk dat we staan voor expertise en dat dat herkend wordt.

Zijn er volgens jou verhalen die indruk maken, of die symbool staan voor Deltares?

Ja, jeetje. Zoveel. We zijn met zoveel projecten bezig die symbool staan voor Deltares. Maar een voorbeeld is bijvoorbeeld de Deltagoot, met die grote golven. Dat is wel iets wat symbool staat, in ieder geval de afgelopen jaren.

Oke. En dat maakt ook het meeste indruk op jou?

De meeste indruk op mij maakt juist de combinatie van dingen. Omdat er veel verschillende projecten gaande zijn en er zoveel verschillende innovaties plaatsvinden.

Dus dat vind jij de kracht eigenlijk? Dat er zoveel diversiteit is, ook al weet je niet eens precies wat het allemaal inhoudt.

Ja, eigenlijk wel.

Is er niet een verhaal dat er voor jou uit springt die benoemd moet worden?

Het zou wel leuk zijn om een verhaal uit te kiezen en die wat verder uit te werken. En dan dus wel een voorbeeld, waarin je ziet dat de mensen van de grond kant samenwerken met water. Maar het ding is wel dat projecten zo vaak wisselen. Je wilt eigenlijk een verhaal waar je langer mee vooruit kunt. Maar het zou wel helpen als je een verhaal hebt, om daarmee te vertellen wat al die verschillende expertises zijn.

Denk je dat wij als medewerkers meer over Deltares gaan vertellen als het verhaal duidelijk is?

Ja, dat denk ik. Die symboliek speelt denk ik niet zo'n belangrijke rol hierin, het gaat bij ons wel echt

meer om de inhoud. En toch minder om het gevoel wat we krijgen bij de huisstijl, de visuals en het gebouw. Er zijn ook mensen die hier bijvoorbeeld nooit komen. Dus het verhaal zelf is wel echt belangrijk.

Vind je de uitstraling van Deltares formeel of informeel, en vind je deze uitstraling representatief voor de organisatie?

Ik vind de uitstraling wel strak en serieus, dus formeel. Dat past wel bij wat wij doen, het is namelijk gewoon serieus werk.

Als je filmpjes ziet in de media, bijvoorbeeld bij de Deltagoot, vind je de uitstraling dan ook formeel?

Nee, eigenlijk zie je toch vaak mensen in werkkleding. Dus eigenlijk is dat toch een informele aankleding. Als je op de campus komt zijn veel mensen toch informeel.

En vind je dat passen bij Deltares? Omdat je eigenlijk net aangeeft dat je formeel wel vind passen bij Deltares.

Ha, interessant. Het zijn zulke grote vraagstukken die hier aan bod komen dat ik het gevoel heb dat het formeel moet zijn. Ook omdat we met formele partners samenwerken. Maar als je kijkt naar de mensen die wij hier hebben werken, dan past het informele daar veel beter bij. Het zijn tenslotte vaak mensen die het leuk vinden om praktisch bezig te zijn, die geïnteresseerd zijn in grond, water en natuur. Dan past dat informele wel beter, dat moet je dan niet willen veranderen nee. Ik denk dat de gemiddelde medewerker zich daar wel beter bij voelt en dat ze niet in eens strak in pak voor de camera moeten gaan verschijnen.

Zie je mogelijkheden om de te ontwikkelen corporate story in te zetten voor je eigen werk?

Ja, want ik merk dat ik vaak met mijn eigen ideeën naar de klant ga. Voorbeeld: we doen onderzoek naar windmolenparken en er komt een vraagstuk over golfkracht, dan gaan we daarmee naar de klant. Dan vertellen we wat we allemaal doen op dat gebied, maar eigenlijk zou ik dan ook moeten vertellen wat we nog meer allemaal doen. Het kan natuurlijk zijn dat die klant veel meer vragen heeft, waarbij ze later bij mijn collega's terecht kunnen komen. Dus ik denk dat het wel degelijk van belang is voor mijn eigen werk.

Dus als jij het verhaal van Deltares tot je hebt genomen, dan zou je het ook in gaan zetten?

Ja. Ik kan wel wat hulp gebruiken om een verhaal te vertellen.

En aan wat voor hulp denk je dan? Wat heb je allemaal nodig om het te realiseren?

Ja ik denk dat er een beeld bij moet komen. Visueel werkt wel beter. Ik zou ook willen weten hoe het verhaal tot stand is gekomen, dus waarom er precies is gekozen voor dat verhaal en voor juist die elementen. Ook denk ik dat de meeste mensen hier wel willen weten waar iets vandaag komt en hoe het zit. En dan zou een filmpje misschien wel leuk zijn, om ook eens mee te sturen voor een project proposal of misschien zelfs om te delen op social media.

En wat zou zo'n verhaal volgens jou moeten opleveren voor Deltares?

Ja dan neig ik toch gelijk naar cross selling, dus dat ik dan mijn collega's kan aanbevelen. Dit vind ik belangrijk, want dat schiet er nu denk ik toch bij in. Omdat we veel vanuit onze eigen expertise bezig zijn en je project aan het verkopen bent. Als ik eenmaal comfortabel ben met dat verhaal, dan kan ik mijn pitch eigenlijk beginnen met: 'Ik kom van Deltares, waar we...' en dan invullen. In plaats van, ik doe mijn verhaal en 'o ja, ik ben van Deltares'. Het geeft een mooie inleiding, waarmee je aangeeft welke kennis er allemaal in huis is. Het zet mij ook sterker neer denk ik. Dan ben ik zelfverzekerder over de organisatie.

Denk je dat het meetbaar is? Dus kunnen we meten of de cross selling verbeterd naarmate we een corporate story inzetten?

Nou, echt het cross selling misschien niet. Maar bij de medewerkers kunnen we vragen stellen als

'Gebruik je dit verhaal en kunnen we het inzetten?'. Bijvoorbeeld bij het medewerkers onderzoek. De medewerkers zijn wel de belangrijkste punten zijn om te meten of het aanslaat. Ik weet niet precies hoe we dat moeten doen, maar als dit in de mailbox komt of alleen op intranet dan gaat het niet leven. Er moet wel iets omheen bedacht worden, net zoals de veiligheidscampagne of de MVO-campagne. Het blijft gewoon heel moeilijk dit, binnen deze organisatie. Mensen zitten er niet op te wachten om de organisatie te verkopen. Er moet wel echt een plan van aanpak moeten komen. Je wil medewerkers in laten zien dat het belangrijk is, maar ook dat het voor hen gewoon makkelijk is. En leuker maakt.

Jij vindt dus dat het belangrijk is voor de medewerkers zelf, maar ook voor de organisatie?

Ja precies, eigenlijk al dat we genoemd worden. Want dat is gewoon vaak het probleem, dat we dat vergeten.

Vind je het belangrijk Deltares in de media wordt genoemd?

Ja zeker, elke keer als die naam ergens voorbij komt krijg je weer meer aandacht. En als je dan een goede corporate story hebt dat kun je makkelijk in een of twee zinnen het bedrijf ook makkelijk omschrijven. Niet alleen als kennisinstituut. Het zou leuk zijn als we zo'n soort gevoel kunnen creëren als bij Tony, haha.

****Respondent wordt bedankt en social talk volgt****

Respondent 4

Introductie vindt plaats

Welkom, fijn dat je mee wilt werken aan het onderzoek. Het onderzoek gaat over het verhaal van Deltares, zoals je in de mail van Carola al hebt kunnen lezen. Ik wil graag kijken hoe de medewerkers tegenover zo'n verhaal staan. Dat doe ik ook door naar de identiteit te kijken, aan de hand van symboliek, communicatie en gedrag. Daar zijn mijn vragen dan ook op gebaseerd. Laten we beginnen met de eerste vraag.

Wat is je functie?

Ik ben verantwoordelijk voor het hele financiële kolom, en juridische zaken en fiscale zaken.

Hoe lang doe dit al bij Deltares?

Sinds november 2014

En kun je uitleggen wat dit werk bij Deltares zo leuk maakt?

Ja, wel een beetje een standaard verhaal. Maar voor mij is het een middelgrote organisatie, waar je alle aspecten van het zaken doen tegen komt, net als bij een grote multinational. Maar dan in een iets kleiner speelveld. Maar wel waar je ook impact kan hebben en waar je zelf goed aan de knoppen kunt zitten. Bij een grote organisatie is dat wat lastiger. En wat Deltares doet is natuurlijk ook voor mij van belang. Dus de MVO wat Deltares uitstraalt. En de kernwaarden die Deltares uitstraalt.

Kun je uitleggen waarom het werk van Deltares zo belangrijk is?

Volgens mij voorkomen we een hoop ellende. En als er ellende is, dan zorgen we dat zo snel mogelijk en zo goed mogelijk oplossen. En dat op watergebied en met ondergrond, en dat zijn wel global issues waar je dan een bijdrage aan kan leveren. Dus daar ben ik wel trots op.

En als je een verhaal zou vertellen over Deltares, welke elementen zou je dan zeker noemen?

Even kijken, dus datgene wat ik net zei. Een global player op het gebied van water, waar wij als Nederlanders goed in zijn. Dus waar we jarenlange ervaring in hebben en dat we dat ook ten goede inzetten in het buitenland. En dan gaat het dus vooral om water en ondergrond. Dus te veel water, te weinig water, maar ook op stedengebied waar bodemdaling is. Daar kunnen wij de mensen en landen helpen.

Zou je dat aan de hand van voorbeelden willen vertellen?

Ja. Meestal doe ik dat wel. Bijvoorbeeld over Jakarta, Indonesië. Dat stukje urbanisatie, dat het gewoon wegzakt en dat er veel overstromingen zijn in gebieden waar heel veel mensen wonen. Die overigens ook drinken nodig hebben en geen zout water willen drinken. Maar je hebt bijvoorbeeld ook fabrikanten en verzekeringsmaatschappijen die daarin geïnteresseerd zijn. Een ander voorbeeld dat bij mij opkomt, is de concurrent van het panama kanaal, in Nicaragua. En dan heb je ook nog een voorbeeld in Nederland, daarvan ligt nu een model in de zout zoet hal hier. Dat gaat over die sluis bij IJmuiden, dat is een probleem wat dichterbij huis ligt.

Dit zijn twee verhalen van verschillende organisaties. Wat spreekt jou aan in deze verhalen over die organisaties?

Die van Tony's vind ik erg uitnodigend, maar er staat wel heel veel tekst op. Dat gaat niemand lezen. En het is een jonge organisatie, dus dan kan je het handig op deze manier doen met een tijdlijn. Maar dat van de Albert Heijn is te saai. Ik denk het wel belangrijk is dat je bepaalde mile stones hebt, dus belangrijke punten of veranderingen die je eruit pakt.

Zou je van die mile stones van Deltares kunnen noemen?

Volgens mij kan je daar wel onderdelen of stukken neerzetten die belangrijk zijn voor Deltares. Bijvoorbeeld projecten, maar ook in ieder geval meer plaatjes of ideeën bij de tekst. Dat is wel uitnodigend.

Zie je de geschiedenis van Deltares als een belangrijk element?

Nee, ik denk niet dat dat veel toevoegt. Deltares is ook nog jong eigenlijk, alleen het werk is heel oud. Maar mijn gevoel zegt van niet, die historie is voor mij niet zo belangrijk.

En dan wel meer richten op de toekomst?

Ja, je kunt kijken naar wat voor soort ontwikkelingen er op Nederland maar ook op de wereld afkomen. Waar geeft Deltares dan een oplossing voor? Ik zou daar problemen voor kiezen zoals ik al aangaf, zoals Jakarta. Dat zijn problemen die veel mensen kennen. En dan is building with nature ook belangrijk voor ons, dat zijn wel dingen waar je richting toekomst wel wat mee kan doen.

Dit is een opzet van het Deltares verhaal. Wat vind je hier wel en niet goed aan?

Er moet natuurlijk nog een plaatje bij. Ik zie wel gelijk goede onderwerpen die erin terugkomen, dus die drukbevolkte steden en het waterprobleem. Die Zuiderzeewerken vind ik niet relevant, dat is leuk voor Nederland maar in het buitenland heb je daar weinig aan denk ik. Het moet wel internationaal toepasbaar zijn. Ik zie ook open source staan, dat is ook een belangrijk element voor ons. Ik denk dat het verhaal al best goed klopt al. Ik zou wel echt nog treffende plaatjes erbij doen. Bijvoorbeeld overstroomde binnensteden, of een futuristisch plaatje. Ook een beetje zoals het in de jaarverslagen terugkomt.

Zie jij mogelijkheden om het Deltaresverhaal ook voor je eigen werk in te zetten?

Ja, wel bijvoorbeeld bij sollicitanten of bij interim mensen. Ik kan het wel goed gebruiken om kort en bondig over Deltares te vertellen, dus in die zin kan ik het ook wel goed gebruiken.

Wat vind je van de huidige visuele stijl van Deltares?

Bij binnenkomst niet meteen. Je komt gewoon in een grote hal binnen. Er zijn wel wat aspecten, zoals posters en een videowall. Maar zo bij de eerste stappen heb je niet het gevoel dat je bij kennisinstituut Deltares binnen komt. En ik denk wel dat dat belangrijk is, als je bij binnenkomst iets meer kunt neerzetten.

En de huisstijl van Deltares?

Ik vind het 'kliederdje' als logo nog steeds wel treffend. Als watertje. En het is herkenbaar. Ik denk wel dat we net iets meer kleur kunnen toevoegen. Dat grijs en blauw is wel een beetje saai, dat kan wel frisser. Dat zou meer kunnen gaan spreken. Ik denk dat dat ook wel kan bijdragen aan het verhaal.

Dan zouden we ook betere PowerPoint krijgen bijvoorbeeld, wat we weer goed kunnen gebruiken als we ergens iets moeten presenteren. Er zijn nu standaard PowerPointpresentaties, maar die zouden wel wat verfrist mogen worden.

Zijn er nog meer tools die jij nodig zou hebben voor het uitdragen van het verhaal?

Ik vind Prezi zelf wat mooier dan een PowerPoint, maar daar kan niet iedereen mee overweg. Ja en een infographic is ook wel heel handig, als je die bijvoorbeeld als achtergrond hebt op je beeldscherm. Die kan je ook makkelijk printen en meegeven.

Zijn er nog verhalen waarvan jij vindt dat ze symbool staan voor Deltares?

Die vind ik lastiger, vanuit de staff krijg ik daar niet zoveel van mee. Maar dan denk ik toch dat Nicaragua kanaal, daar zou je wel wat mee kunnen. We zijn daar ingestapt vanuit de MVO dat we niet meegaan in alles wat de klant vraagt, maar dat we ook goed kijken naar de natuur en integrale oplossingen. En duurzame oplossingen. Dus dat is er wel eentje die je kunt gebruiken denk ik. Deze opdracht heeft dus al die verschillende aspecten en dat is wel een kracht van Deltares. Dat is een voorbeeld die bij mij nu even binnen komt, maar ik weet ook nog niet precies wat we allemaal doen.

Denk je wel dat het kan bijdragen als je zulke voorbeelden hebt?

Ja wel. Eigenlijk is dat ook een stukje storytelling, ik zou wel willen weten wat er precies speelt binnen Deltares. 'Be proud and tell it'. Er werken zoveel mensen met passie voor hun werk, ze dragen bij aan een betere wereld. Laat zien wat je allemaal gedaan hebt en wat je allemaal doet. We mogen ons daar best iets meer voor op onze borst kloppen. Daar zit meer in dan dat we nu laten zien. En dat verhaal wat jij nu wil gaan opstellen maakt dat wel makkelijker. Ook voor de meer technische mensen. Als er iets komt, zoals een infographic, dat je makkelijk mee kunt nemen zorgt dat ook voor een lagere drempel. Dan vertel je makkelijker over de breedte van de organisatie en niet alleen over je eigen werk.

Moeten we daar verder nog iets voor organiseren?

Wat ik vooral merk is dat je bij de verschillende units en afdelingen langs moet gaan. Het is heel veel 'show and tell'. Alleen een berichtje op intranet is niet genoeg, dat werkt niet. Ook omdat ze dan nog input kunnen leveren. Dat ze kunnen zien dat de verschillende aspecten genoemd worden en dat de tips meegenomen worden, want dan wordt het verhaal ook meer eigen. En dat is wel belangrijk. Je moet het zelf kunnen vertellen. Het moet geen stampwerk worden.

Hoe zou jij de uitstraling van de medewerkers omschrijven?

Ik zou meer zeggen robuust en degelijk, dan dat het fris en vernieuwend is. In rapporten zie ik ook die bevlogenheid nog niet echt naar voren komen.

Maar je denkt wel dat die bevlogenheid en passie er is?

Ja, maar dat stralen we niet uit. Het wordt vaak een droog stuk tekst. Daar kan ook nog een slag in gemaakt worden.

En vind je dat er mensen zijn die symbool staan voor Deltares?

Ja, Ron Thiemann (directeur). Verder zou ik even moeten denken.

Of zijn er mensen die het verhaal goed kunnen vertellen?

Ja, Maarten kan dat ook (algemeen directeur). En Carola (hoofd Communicatie). Maar ik hoor verder niet echt die verhalen, dus ik heb daar ook maar een beperkte blik op. Maar de vraag is, moeten er boegbeelden zijn? Ik denk namelijk dat als iedere medewerker dat verhaal van Deltares bevlogen kan vertellen, dat dat veel meer impact heeft dan een boegbeeld. Want met een boegbeeld ga je meer op de onderwerpen zitten. Bijvoorbeeld als iemand heel goed is als hydroloog. Maar Deltares is heel breed en meer dan hydrologie. En we moeten juist van die eilandjes af. Daardoor mis je misschien markt en klanten, we moeten dat brede verhaal kunnen vertellen.

Wat zou dat verhaal concreet moeten opleveren voor Deltares?

Wat ik al een beetje zei, dat de medewerkers in twee minuten kunnen uitleggen wat Deltares doet. En dan echt goed kunnen omschrijven waar we voor staan. En dat je dat ook gaat voelen bij die persoon. Dat levert dan uiteindelijk ook meer klanten op. Als een klant bijvoorbeeld alleen maar contactpersonen bij hydrologie heeft, dan denkt die klant niet aan Deltares bij andere problemen. Waar we dan misschien wel mee kunnen helpen. Als die contactpersoon begint met het verhaal van Deltares, dan zijn de klanten ook beter geïnformeerd. Maar dat moet de medewerker ook zelf wel aanvoelen. Zo'n verhaal kan dat wel aanwakken.

Denk je dat het belangrijk is voor Deltares om veel in de media te komen?

Nou ja, veel. Even kijken. Ik denk wel, wat ik al eerder zei, dat we iets meer naar voren mogen stappen en iets meer vruchtbaarheid mogen geven aan wat je doet en waar je van bent. En ik denk dat we in Nederland op zich wel bekend zijn, maar in het buitenland kan dat wel wat beter. Dus ook de buitenlandse projecten moeten we ook meer aandacht geven. Ook op de website bijvoorbeeld. Volgens mij zijn mensen ook meer visueel ingericht dan tekst, eigenlijk. Dus denk ook aan filmpjes bij projecten. Als het er aan de voorkant al niet interessant uit ziet dan klikken mensen snel verder.

Denk je dat vloggen aanslaat bij Deltares?

Nee.

Waarom niet?

Omdat ze te oud zijn. Haha. Maar dat denk ik echt. Volgens mij hebben we niemand onder de 25 zitten. Dus of mensen dat gaan doen en daarnaar gaan kijken, ik denk dat het vrij beperkt zal zijn. En hoe meer nieuwe mensen we proberen binnen halen, hoe meer dat plaats zal vinden. Maar ik denk dat het best kan hoor. En misschien zal het ook meer vanuit de buitenwereld gevraagd worden. Ook als je kijkt hoe je een klant kan bereiken, ik denk door middel van vlogs. Volgens mij is het een keer gedaan, met mensen die in het buitenland zitten. Ik vond dat hele leuke dingen. Ik weet niet of die veel bekeken zijn of dat dat aansloeg. En de ene doet het wat beter dan de ander, maar ik vind dat wel leuke dingen. Stel we hebben nieuwe vacatures, en jij bent een hydroloog. Dan ga je toch ook op de website kijken wat het werk precies inhoudt? Dus dan zou een vlog of een filmpje heel goed werken. Dat spreekt aan.

Dus jij ziet ook voordelen voor arbeidscommunicatie?

Ja, precies.

Hoe denk jij dat de invloeden van een corporate story gemeten kunnen worden?

Bij een vlog kan je natuurlijk naar de views kijken. Of als je infographics of powerpoints hebt kun je misschien ook kijken naar hoe vaak ze gedownload zijn? En anders toch bij de mensen langsgaan om dat te vragen, of de afdelings overleggen langs gaan. Ik ben wel heel benieuwd. Ik denk dat je wel iets moois en iets leuks kan neerzetten. En dat ook de techneuten het verhaal gaan vertellen. Alleen de mensen die hier echt grote projecten hebben gedaan hebben een wat bredere blik, en die kunnen dat verhaal ook wel vertellen. Maar de anderen nog niet, maar die komen ook bij klanten en die hebben ook netwerken. Dus die zijn net zo belangrijk.

Respondent 5

Introductie vindt plaats

Welkom, fijn dat je mee wilt werken aan het onderzoek. Het onderzoek gaat over het verhaal van Deltares, zoals je in de mail van Carola al hebt kunnen lezen. Ik wil graag kijken hoe de medewerkers tegenover zo'n verhaal staan. Dat doe ik ook door naar de identiteit te kijken, aan de hand van symboliek, communicatie en gedrag. Daar zijn mijn vragen dan ook op gebaseerd. Laten we beginnen met de eerste vraag.

Wat is je functie?

Ik ben onderzoeker en projectleider. Ik ben microbioloog, dus ik werk heel veel in het lab. En daarnaast ben ik voor het thema EMK (Ecologie en milieukwaliteit) verantwoordelijk voor het spreekpunt water en gezondheid. Dus welke aspecten van water en ondergrond dragen bij aan een goede of juist slechte gezondheid.

Hoelang doe je dit al voor Deltares?

Vanaf 2009. Maar Deltares is gesticht vanuit moederinstituten zoals Rijkswaterstaat en TNO, ik heb werkte hiervoor voor TNO. Toen Deltares werd opgericht stapte ik al gauw over naar Deltares.

Denk je dat het belangrijk is om een verhaal te maken over Deltares?

Ja, ik denk dat het belangrijk is om een verhaal te maken over waar Deltares voor staat. Maar ik denk ook dat het zo divers is, en inhoudelijk technisch is, dat moet denk ik wel heel duidelijk naar voren komen. Wat het wel erg lastig maakt. Maar er zit wel een overkoepelend iets in, en dat is volgens mij dat we een kennisinstituut zijn voor water en ondergrond. Dat moet heel helder worden ingevuld. Dus wat doen we nou precies?

Mis je dat nu?

Ja, vind ik wel. Ook als je naar het algemene filmpje van Deltares kijkt, dan vind ik dat heel mooi maar het zegt niet zo heel veel. Het zijn veel mooie beelden, maar wat onderscheidt ons nou echt ten opzichte van anderen. Iedereen kan dit filmpje zo laten zien.

Is het voor jou wel duidelijk wat die onderscheidende factoren zijn?

Nou niet altijd. En ook dat verschilt denk ik best wel. Want ik denk dat Deltares vrij uniek is als je kijkt naar dijkveiligheid of naar hydrologische modellering. En op het gebied van ecologie is het misschien wat minder duidelijk.

Zou een verhaal van Deltares daarbij helpen?

Ja, voor klanten maar ook voor collega's onderling. Het gebeurt namelijk ook vaak dat je achteraf hoort dat een collega van een heel andere unit of afdeling ergens gesproken heeft in het buitenland bijvoorbeeld, en dat dat niet goed is doorgekomen. Ik denk als het verhaal van wie wij zijn duidelijker is, dat mensen toch eerder beseffen wat Deltares allemaal nog meer kan. Ook al weet je niet precies bij wie je moet zijn, er gaat wel een lampje branden.

Kan jij uitleggen wat jouw werk zo leuk maakt bij Deltares?

Het is elke dag anders en het is nieuw. Je werkt echt aan vernieuwende dingen. En het is nooit standaard. Het zijn altijd problemen waar niemand nog een oplossing voor heeft. Het is echt een uitdaging, dus dat je werkt aan nieuwe kennis. En het is toegepast onderzoek, want op een universiteit werk je ook aan nieuwe kennis maar dan is de toepassing nog een paar stappen verder weg. Wat ik zelf heel leuk vind en waar ik druk mee ben, is om de innovaties te koppelen aan de toepassing voor bedrijven en klanten. Bijvoorbeeld dat een waterbeheerder helemaal niet weet dat je waterkwaliteit kunt meten met een bepaalde sensor. Dus dat je echt nieuwe dingen bedenkt voor klanten.

Kun je ook vertellen waarom het werk van Deltares als organisatie zo belangrijk is?

Wij hebben heel veel kennis. Dus algemene kennis wat voor heel veel partijen nuttig kan zijn, zowel voor bedrijven als overheden en nationaal en internationaal. En wij hebben geen belang, in die zin dat we onafhankelijk zijn. Dus dat wij onafhankelijk kennis bieden voor iedereen, dat is volgens mij van belang.

Als je zelf een verhaal moet vertellen over Deltares, welke 3 elementen zou je dan noemen?

Die onafhankelijkheid en kennis. En ik zou ook bodem en ondergrond noemen.

Lijkt het jou belangrijk om daar voorbeelden bij te gebruiken?

Ja, heel belangrijk. Mensen hebben er vaak helemaal geen beeld bij wat we doen. Een met voorbeelden kunnen mensen het plaatsen en het geeft ook de diversiteit aan.

Zijn er bepaalde verhalen of onderwerpen waarvan jij vindt dat ze echt symbool staan voor Deltares?

De zandmotor bijvoorbeeld. Verder vind ik het lastig, hij dichterbij hoe makkelijker maar daar sta ik niet onafhankelijk in.

Zou je behoefte hebben aan zulke verhalen?

Ja, ik zou grote en kleine projecten willen noemen. Grote projecten zijn natuurlijk erg aansprekend, maar het gaat juist ook om dat je laat zien wat we allemaal nog meer doen. Kleinere projecten kunnen denk ik ook als verhelderende voorbeelden gebruikt worden.

Ik heb twee verhalen van andere organisaties. Wat spreekt jou hierin aan en wat niet?

Het verhaal Albert Heijn wordt heel persoonlijk gemaakt, dat spreekt mij aan. Het roept een gevoel op van herkenbaarheid en kneuterigheid zou je bijna willen zeggen. Het is dichtbij en het is onderdeel van je leven. Bij Tony's is het ook herkenbaar, ik kan mij het begin ook heel goed herinneren. En je ziet ook de ontwikkeling sindsdien. Je ziet het in de winkel komen en je ziet het groeien. Dat spreekt mij hierin aan, je ziet dat ze die markeringspunten terug laten komen.

Kunnen deze elementen ook toegepast worden bij Deltares?

Ik denk het niet. Veel onderwerpen zijn voor burgers, maar ook voor bedrijven en overheden, ver weg en krijgen er eigenlijk pas mee te maken als er echt een probleem is. 2/3 jaar terug was er in Flinnt in Amerika een drinkwaterprobleem met leidingen, en tot die tijd wist niemand dat er een probleem was. En dat er leidingen waren die van een bepaald soort metaal waren gemaakt die mensen ziek konden maken. Totdat het probleem zich voordoet en mensen zich er echt in gaan verdiepen. Bij Albert Heijn is dat anders, want iedereen doet boodschappen en kent Albert Heijn wel. Je kunt moeilijk al dat verhaal vertellen over wat er allemaal in ondergrond zit, dan gaat het langs mensen heen. Ik denk wel dat het erg belangrijk is dat je vanuit Deltares een verhaal verteld, over hoe onze kennis gelinkt wordt aan maatschappelijk relevante problemen. Die problemen zijn ook gedefinieerd. We hebben voedsel, transport en gezondheid. En dat zijn aspecten die iedereen aangaan. Als je kan laten zien wat je daaraan bijdraagt dan kom je volgens mij op een mooi verhaal uit en sluit het ook aan op hun belang. Het is volgens mij heel goed dat mensen beseffen dat er een instituut als Deltares is. Als er een dijk breekt ofzo, dan bel je misschien eerst een aannemer maar als je wilt weten welke processen daarachter zitten dan moet je wel weten dat er een instituut bestaat dat die kennis heeft. En een aannemer weet dat niet. Dus ook die verbinding tussen allerlei aspecten is belangrijk.

Wat is er voor nodig dat de medewerkers dit verhaal gaan uitdragen?

Ik denk dat de afdeling Communicatie daar een grote rol in speelt. Dat ze de middelen bieden, maar dat ze het ook stimuleren. De afdeling doet dat nu ook bij social media, en je ziet ook dat medewerkers dat nu ook gaan doen. Dus je ziet ook dat het werkt. Er moeten voorbeelden komen, bijvoorbeeld mensen die in het buitenland zitten. Communicatie kan dan zeggen 'dit hebben we gemaakt, gebruik dit'. Dan zie je dat dat verder gaat ontwikkelen. Net als de huisstijl, iedereen gebruikt dat.

Dus Communicatie moet de middelen bieden?

Ja dat vind ik wel. Als je nu een PowerPoint aanmaakt dat krijg je ook standaard slides. Als je daar zoiets in doet, dan werkt dat wel. Je kunt het toch altijd zelf aanpassen. Als je bij een nieuwe klant bent, of ergens waar het goed is om Deltares te introduceren, gebruik dan lekker die powerpoint. En we hebben ook het Delta Life blad en Deltarespons, dat zijn ook middelen waarin dat verhaal goed naar voren zou kunnen komen.

Moeten er meer beelden bij de tekst komen?

Even denken. Ja, dat spreekt toch wel meer aan. Dat zie je ook bij dit voorbeeld van Tony's Chocoloney.

Hier is een opzet van het verhaal van Deltares. Wat vind je hier van?

Het spreekt me echt super aan! Ik vind het super goed. Want er staat in dat de wereld verandert en de ontwikkelingen. En dan de problemen waar we tegen aan lopen. Het voorbeeld van onze geschiedenis geeft onze degelijkheid aan, dus we hebben heel veel ervaring. De breedheid, van micro organisme tot dammen en er zit heel veel tussen wat we niet eens op kunnen noemen. Eigenwijs, niet voor de hand liggend, dat spreekt me ook aan. Er zit geen voorbeeld in van actuele projecten, maar voor een algemeen verhaal is dat ook lastig. Dus eigenlijk ben ik heel positief.

Dus je zou dit best kunnen gebruiken als basistekst voor presentaties?

Zeker. Als je een klant moet vertellen of als je moet presenteren en daarbij Deltares introduceert kan dit je zeker helpen.

Denk je dat dit internationaal aan slaat?

Over het algemeen wel. Maar ik zal even kritisch kijken. Het eerste stuk sowieso. Dat voorbeeld van de Zuiderzeewerken is misschien net iets te specifiek, daar zou je internationaal misschien eerder de Deltawerken of watermanagement moeten noemen. Maar verder denk ik dat het internationaal ook goed in te zetten is. Ik vind het een leuk en goed stuk.

Vind je dat de visuele stijl van Deltares herkenbaar is?

Ja. Ik vind het logo herkenbaar en uniek.

En vind je dat het goed wordt ingezet?

Ja hoor. Ik heb daar nooit echt kritisch over nagedacht, maar ik vind ook niet dat het niet goed wordt ingezet. Wat ik trouwens wel mis in het logo is het groene. Het is heel erg civiel technisch, het is blauw. Maar ik mis het groene.

Wat vind je hier van de uitstraling van de campus in Utrecht? En wat vind je daarbij belangrijk?

Dat sluit een beetje aan op de vorige vraag, want in Delft vind ik het erg civiel technisch ingericht. Ik vind dat wij in Utrecht veel dingen doen die met ecologie te maken hebben en met milieukwaliteit. Daar zit het groene imago. Ik vind eigenlijk dat je dan als instituut moet aansluiten bij instituten die daaraan meewerken. We zitten hier in hetzelfde gebouw als TNO en de universiteit Utrecht. Dat vind ik heel belangrijk, dat we bij kennisinstituten zitten. Daarom vind ik het mega jammer dat we gaan verhuizen naar buiten de campus. Dan zitten we straks op een willekeurig industrieterrein. En als je het mij vraagt zou ik het mooi vinden als we niet hier in Utrecht zouden zitten maar in Wageningen, waar de campus ook heel erg gericht is op ecologisch en milieukwaliteit. Dat zou dan beter bij de identiteit van Deltares passen. En dat is ook een universiteit die zich richt op voeding en gezondheid, dat zijn aspecten waar we zelf ook mee bezig zijn. Ik snap dat we niet zomaar met Deltares Utrecht naar Wageningen kunnen, maar dat zijn dus wel aspecten die ik belangrijk vind. Ik mis dus de groene aspecten van ons en dan zou ik willen aansluiten bij een campus waar dat ook gebeurt. Ik denk dat de meeste mensen van ons wel in de watersector werken, maar het bodemaspect is zeker ook belangrijk. Zeker door de dynamiek die er ook tussen bodem en water is.

Vind je dat de gemiddelde medewerker formeel of informeel is?

Informeel.

Vind je dat passen bij de organisatie?

Ja. Omdat het ook makkelijk maakt om te discussiëren en dat je sneller tot creatieve ideeën komt. En als het formeler zou zijn dan is dat toch lastiger om te doen denk ik. Ik vind een zakelijke houding naar klanten wel belangrijk. Maar vaak hebben klanten ook wel behoefte aan een informele sfeer,

want we denken vaak samen na over wat er aan de hand is. Dus die informele houding vind ik wel belangrijk.

Wat zou het verhaal van Deltares voor jouw persoonlijke werk op moeten leveren?

Nou dat de lijntjes tussen de verschillende disciplines en de afdelingen korter worden. Dat het bij iedereen herkenbaarder is dat we van alles doen en dat iedereen er een algemener beeld bij krijgt. Ik denk dat er binnen Deltares nog teveel kleine groepjes zijn. Zo'n verhaal zou de samenwerking en interactie tussen disciplines verbeteren. En daarbij ook mijn eigen werk.

Oke, en wat zou het voor Deltares als organisatie moeten opleveren volgens jou?

Ook die samenwerking. En meer integrale projecten, dus grotere projecten waarbij verschillende aspecten worden bekeken. Dus dat we niet alleen kijken naar de modellering van een ondergrond waterstroom, maar dat we ook scenario's kunnen uitwerken en experimenten doen. Dus dat we bredere expertise kunnen inbrengen bij projecten. En dus een grote omzet genereren. Ik denk dat mensen zich dan ook meer verbonden voelen met andere aspecten binnen Deltares, en dat is volgens mij ook heel belangrijk. Dus niet alleen het eigen werk, maar dat ze het grote geheel zien. En dat ze dan trots zijn op Deltares en in plaats van op het eigen werk.

****Respondent wordt bedankt en social talk volgt****

Respondent 6

****Introductie vindt plaats****

Welkom, fijn dat je mee wilt werken aan het onderzoek. Het onderzoek gaat over het verhaal van Deltares, zoals je in de mail van Carola al hebt kunnen lezen. Ik wil graag kijken hoe de medewerkers tegenover zo'n verhaal staan. Dat doe ik ook door naar de identiteit te kijken, aan de hand van symboliek, communicatie en gedrag. Daar zijn mijn vragen dan ook op gebaseerd. Laten we beginnen met de eerste vraag.

Wat is je functie bij Deltares?

Ik ben net begonnen bij Deltares, ik werk er sinds 1 maart. Dus nu 2 maanden. Ik weet veel van sedimenttransport en morfologie en het modelleren daarvan. Hiervoor heb ik 10 jaar bij Arcadis gewerkt en daarvoor heb ik 10 jaar bij de Universiteit van Utrecht gewerkt.

Dus daar kende je Deltares ook al van?

Ja, daar heb ik heel veel met Deltares samen gewerkt. Toen heette het nog WL Delft. Ik heb ook Europese onderzoeksprojecten samen gedaan. Bij de Universiteit van Utrecht was ik docent, toen deed ik voor een deel onderwijs en voor een deel onderzoek. Maar vooral met de Europese projecten heb ik veel samengewerkt met Deltares. Ook toen ik bij Arcadis werkte.

Waarom ben je naar Deltares gegaan?

Dat is een leuke vraag. Eigenlijk omdat het op mijn pad kwam. Toen mij dat gevraagd werd leek het mij eigenlijk hartstikke leuk. Het zit een beetje tussen de universiteit, dus fundamenteel onderzoek, en de praktijk in, dus het geven van advies aan klanten en consultancy. Dus het zit er tussen in, je doet nog wel onderzoek maar dat is heel toegepast onderzoek. Het zit heel dicht tegen de Universiteiten aan en je doet ook samen onderzoek, maar het zit ook dicht tegen consultancy aan en dat vind ik zelf heel erg leuk.

Denk jij dat het belangrijk is dat er een verhaal komt van Deltares?

Ja, ik denk dat dat voor elk bedrijf wel zo is. Je moet een beetje een gevoel krijgen voor het bedrijf waar je voor werkt. Elk bedrijf heeft wel een mission statement en een visie, en ik denk dat iedere medewerker dat wel graag wil uitdragen en daar zelf ook wel een idee bij heeft. Dus waarom je werkt voor Deltares.

Waarom denk jij dat het werk van Deltares zo belangrijk is?

Dat is eigenlijk de rol die ze spelen tussen universiteiten en consultancy in. De universiteiten doen fundamenteel onderzoek dat niet gelijk een toepassing hoeft te hebben, maar het is wel belangrijk om kennis op te doen. Consultants moeten de projecten uitvoeren en die werken voor klanten, dus het maken van ontwerpen en oplossingen verzinnen voor bijvoorbeeld een vaargeul. Ik vind dat Deltares een belangrijke positie daarin heeft, om die bedrijven en overheidsinstanties van de juiste toegepaste kennis te voorzien. Dus om die kennis mede te ontwikkelen, maar ook om het snel toepasbaar te maken.

Dus als jij het verhaal van Deltares zou vertellen dan zou je dit noemen. Welke onderdelen nog meer?

Toepasbaarheid van kennis, zelf kennis ontwikkelen, kennis vastleggen, maar ook klanten adviseren. Adviesbureaus zien ons soms als concurrent, maar eigenlijk zou dat niet zo moeten zijn. Het is de bedoeling om juist samen te werken. Maar soms wordt Deltares ook wel als gesubsidieerde concurrent gezien door adviesbureaus. Dat voelt een beetje als oneerlijke concurrentie, als we een deel van het budget van de overheid krijgen, van Rijkswaterstaat, om onderzoek te doen naar de Nederlandse kust. Die kennis en dat geld kunnen we gebruiken om kennis te ontwikkelen en om naar buiten te laten zien dat we die kennis hebben. En daarmee hebben we misschien wel een voorsprong op de consultants. Volgens mij zou Deltares dus geen concurrerende rol moeten hebben, maar meer samen met de bureaus optrekken. Het gebeurt ook wel zo hoor. Dus dat moet wel duidelijk zijn.

Zou jij zo kunnen vertellen welke kennis Deltares in huis heeft?

Ja, Deltares weet veel van water en sediment en kustveranderingen. En waterbeweging, sedimentverplaatsingen en hoe de kust daarop reageert. En dan vergeet ik de infrastructuur, daar heb ik zelf niet zoveel mee te maken. Dus het ontwerp van de havens.

Welke punten spreken je wel en niet aan bij de corporate stories van Albert Heijn en Tony's Chocoloney?

Die tijdlijn van Tony's Chocoloney spreekt mij heel erg aan, dan kun je het ook een beetje volgen. En Tony Chocology heeft dat ook aan de binnenkant van hun wikkel staan, dus dat vind ik heel sterk. Ik vind het wel een beetje veel tekst. Maar als je een chocolaatje eet heb je misschien ook wel de tijd om dat even te lezen. En de compactheid van het verhaal van Albert Heijn spreekt mij dan wel weer aan. In principe zeggen ze wel allebei hetzelfde, het principe vanuit de basis en dus waar het allemaal ontstaan is tot en met waar het bedrijf nu is.

Vind je dat ook bij Deltares belangrijk?

Ja, denk het wel. Ik zou de fusie waaruit Deltares is ontstaan dan ook noemen. Dus het waterloopkundig laboratorium en TNO en EKZ. Die fusie speelt een grote rol in wat Deltares nu is. Het was vroeger het waterloopkundig laboratorium, wat nog iets meer gericht was op fundamenteel onderzoek denk ik. En nu zijn er toch meer beleidsmensen vanuit het rijksinstituut kust en zee bij Deltares werkzaam, en ik denk dat dat hartstikke goed is. Ik denk dat het ook voor Rijkswaterstaat zee zinvol is. Dus zowel voor klanten als medewerkers roept die geschiedenis wel een beeld is.

Zie je het gebruik van een personage nog terugkomen in het verhaal van Deltares?

Nee. Het is echt een instituut, er is niet echt 1 iemand die symbool staat voor Deltares. Wel hebben we een hele mooi en leuke historie. Ik woon zelf in Meppel en daar heb je het waterloopbos. Waar allemaal modellen liggen, van de haven van Rotterdam maar ook van andere exotische havens. Dat is ook hele mooie historie die je daar terug ziet. En dat zie je hier in Delft ook met de Deltagoot die hier ligt, dat zijn hele mooie ontwikkelingen. En sowieso is dat water een hele belangrijke Nederlandse kracht of exposure, daar staat Nederland bekend om.

Hier is een opzet van het verhaal van Deltares. Wat vind je hier wel en niet goed aan?

Ik mis in het eerste stuk wel iets over de ontstaansgeschiedenis. Oh, dat komt hier in het tweede deel terug zie ik. Even kijken. Ja, die open source is heel bijzonder ten opzichte van andere organisaties,

dat vind ik zelf heel sterk. De modellen die Deltares ontwikkeld zijn een belangrijke kennis drager, dus het is goed dat dat benoemd wordt. Integrale en duurzame oplossingen, ja dat is ook goed. Ik vind het eigenlijk een heel goed verhaal. Ik zou wel het eerste en tweede deel omdraaien, dus dat je begint met de ontstaansgeschiedenis. Als ik nu begin met lezen dan krijg ik het gevoel dat het een heel algemeen verhaal gaat worden. Maar ik vind het wel heel sterk verder. En dan die fusie nog wel iets meer benoemen. De Zuiderzeewerken zijn wel een belangrijke aanleiding, maar ook de Deltawerken. En dat de wereld in rap tempo veranderd, dat heeft Deltares ook mede gevormd. Ik zou dat niet als eerste noemen, maar wel later.

Zou je nog voorbeelden van grote projecten terug willen zien?

Nou ja die Deltawerken zijn wel een groot voorbeeld.

En is het verhaal ook goed om internationaal te gebruiken?

Ja. Denk het wel. De voorbeelden zijn wel duidelijk genoeg, dijken, dammen en duinen. Misschien zou je nog iets meer van rivieren en estuaria moeten noemen, want heel veel mensen wonen langs een estuarium. Maar ik denk wel dat het internationaal aanspreekt.

Wat heb jij ervoor nodig om dit verhaal uit te dragen?

Ik vind eigenlijk allerlei variaties erg leuk, vooral filmpjes vind ik heel leuk. Die kun je ook delen op allemaal manier, bijvoorbeeld met Twitter of LinkedIn. Dat werkt volgens mij hartstikke goed. Een PowerPoint ook, dat gebruik je dan om jezelf bij klanten te introduceren. En brochures eigenlijk ook bijvoorbeeld. Dus ik denk veel verschillende manieren. En ik vind sociale media heel belangrijk.

Je hebt het over filmpjes, denk je dat vlogs zouden werken bij Deltares?

Ja, ik denk het wel, ik zie Bregje van Weesenbeek dat bijvoorbeeld wel eens doet. Dat werkt hartstikke goed, ik vind dat leuk om te zien. Zeker als je dingen doet in de Deltagoot, of waar een beetje actie bij komt kijken.

Heb je daar hulp bij nodig van bepaalde mensen?

Ja, de afdeling Communicatie moet dat wel faciliteren, omdat zo eenvoudig mogelijk te maken. Ook om dingen op de website te zetten bijvoorbeeld. Daar kunnen we wel hulp bij gebruiken. Dat vloggen moet je dan ook wel delen via social media, dus ook via de verschillende platformen van Deltares. Ik denk wel dat veel mensen dat zouden gaan volgen hoor. Misschien is het handig ook om een aparte plek te creëren waar je al die informatie kan vinden. Het zou mooi zijn als dat verhaal zo als het jaarverslag een eigen plek krijgt. En waar die video's dan terugkomen. Volgens mij werkt dat heel goed.

Vind je visuele stijl van Deltares herkenbaar?

Ik denk dan aan het logo en aan blauw. Ja, ik denk het wel.

En wordt het ook goed ingezet?

Ja, ik denk het wel. Dus de rapporten zien er wel uit op 'een Deltares manier'. Er is nog wel wat gedoe met het toepassen, want het formaat is niet altijd goed. Dus dat kan iets toegankelijker, maar dat staat er even los van.

Wat vind je van de uitstraling van de campus?

Ik vind het hier heel erg goed in Delft. Je komt binnen en je krijgt netjes een voucher mee voor een kopje koffie. Ik vind ook de uitstraling van Deltaplaza echt super. In Utrecht vind ik dat minder. Daar kom je bij een balie met drie beveiligers waar je je aan moet melden. Dat straalt niet echt wat uit. Nu weet ik niet of dat bij andere bedrijven beter is hoor. Maar hier in Delft is het goed en ik vind ook dat dat zo hoort. Je ontvangt hier ook belangrijke mensen, en die moeten wel het gevoel hebben dat ze bij een groot en belangrijk instituut binnen komen. Dat stralen we wel uit, ook met de vlaggen aan de buitenkant bijvoorbeeld. Ik denk als de ministers hier aankomen over het bruggetje dat dat wel indruk maakt. Dat vind ik wel mooi.

En wat vind je van de uitstraling van de medewerkers zelf?

Ja, dat verschilt nog wel. Als er officiële gelegenheden zijn is iedereen wel netjes en formeel gekleed. Maar je kunt niet verlangen van iedereen om hier jasje dasje aanwezig te zijn. Dat is volgens mij ook helemaal niet nodig hier. Het past niet bij Deltares. Ik vind die bevlogenheid een mooi woord, dat is echt zo. Iedereen die hier werkt vindt zijn vak verschrikkelijk leuk en als je je opeens anders moet gedragen of andere kleding moet dragen dan heb je niet meer het gevoel dat je bij dit bedrijf hoort denk ik.

Dus je herkent die bevlogenheid en passie wel bij de medewerkers?

Ja, die herken ik zeker. Als mensen over hun eigen vak praten, maar ook als ze over Deltares praten.

Vind je het belangrijk dat Deltares in de media komt?

Ja, ik vind het heel belangrijk. Als kennisinstituut is dat belangrijk. Toevallig was er gister een nieuws item over het verdrinken van de Waddenzee. Een journalist had daar een rapport en een filmpje over gemaakt voor de Waddenvereniging. En ik vind het jammer dat Deltares daar helemaal niet in wordt genoemd. En dat Deltares ook niet gevraagd is om daarop te reageren voordat het uitgebracht werd. De Volkskrant heeft wel een hoogleraar hier geïnterviewd. Het is belangrijk dat iemand van Deltares dan laat weten hoe het zit. Het is wel een beetje te weinig, dat zou best meer mogen. Dus meer naar buiten treden. Dat is misschien niet een kenmerk van de gemiddelde medewerker hier, want we zijn hier heel erg met ons vak bezig en minder met de marketingachtige dingen. Maar ik denk wel dat het belangrijk is om te laten weten dat hier de mensen rondlopen die echt weten hoe het zit. En de buitenwereld dat wel, want de Volkskrant vraagt gelijk naar Deltares. Maar het mag echt nog wel proactiever.

Zie jij mogelijkheden om dit verhaal voor je eigen werk in te zetten?

Ja zeker, sowieso een filmpje lijkt me heel leuk. Dat kan je aan klanten laten zien als je er bent, of je kunt het meesturen. Ik denk dat ik dat zeker kan gebruiken.

Wat zou het voor Deltares als organisatie moeten opleveren volgens jou?

Bekendheid. En misschien ook positioneren, want we moeten ons wel op een bepaalde manier positioneren ten opzichte van anderen. Vooral overheidsinstanties, andere kennisinstituten en adviesbureaus. Dus ik denk dat het belangrijk is om te laten zien waar wij als organisatie staan. Die onafhankelijkheid moet daarbij meegenomen worden. Wij worden niet betaald door het bedrijfsleven. Wat je ook vaak ziet is dat contactpersonen van Deltares een beetje in hun eigen wereldje blijven. En we zijn nu bijvoorbeeld ook aan het kijken welke projecten er allemaal in de Waddenzee zijn van Deltares, dat zijn er echt heel erg veel. Mensen weten dat soms van elkaar niet. Klanten weten het ook soms van elkaar niet, dat ze Deltares daarvoor hebben gevraagd. En dat soort dingen kun je heel mooi integreren. Als je bij een klant zit die nog met een andere vraag zit waar Deltares ook een oplossing voor heeft, dan kan een basis verhaal bijdragen aan duidelijkheid. Het gaat niet alleen om meer werk binnen halen, maar ook om het laten zien van meerdere disciplines. Dat je dat kan.

Heb je enige idee hoe we dat kunnen meten?

Dat is lastig. Misschien kan je de omzet meten, of kijken naar het aantal projecten dat je binnen haalt. Dat gaat stijgen als mensen niet alleen bezig zijn met hun eigen unit, maar ook in het achterhoofd houden dat we ook andere dingen kunnen. Dan levert dat zeker meer werk op. Je zou het bijna aan de mensen zelf willen vragen of ze dat bij willen houden. Dus of ze een project hebben binnen gehaald dat niet binnen hun eigen vakgebied valt. Maar ik denk niet dat ze daarop zitten te wachten. Je zult het wel merken in de omzet, maar die is ook afhankelijk van andere dingen. Als het ineens beter gaat met Nederland, dan kan het ook ineens beter gaan met Deltares. Maar ligt dat dan aan dat goede verhaal? Bij de filmpjes kan je wel goed en eenvoudig bijhouden hoe goed dat bekeken wordt. En ook op verschillende manieren. Wie klikt dat dan aan? Wie kijkt er naar? En uit welke regio en welke achtergrond hebben die mensen. Dat doen ze bijvoorbeeld ook bij verkiezingscampagne. Het is wel een vak apart. Ik weet ook niet of dit bij andere bedrijven ook zo gebeurt, maar het zal best eens interessant zijn voor ons.

Respondent 7

Introductie vindt plaats

Welkom, fijn dat je mee wilt werken aan het onderzoek. Het onderzoek gaat over het verhaal van Deltares, zoals je in de mail van Carola al hebt kunnen lezen. Ik wil graag kijken hoe de medewerkers tegenover zo’n verhaal staan. Dat doe ik ook door naar de identiteit te kijken, aan de hand van symboliek, communicatie en gedrag. Daar zijn mijn vragen dan ook op gebaseerd. Laten we beginnen met de eerste vraag.

Wat is je functie?

Ik ben beleidsadviseur bij HR. Dat betekent dat ik mij bezig houd met het arbeidsvoorwaardenbeleid en het beleid voor onze mensen in het buienland.

Hoe lang werk je al voor Deltares?

Sinds 1 december 2016

Waarom denk jij dat het belangrijk is om 1 verhaal over Deltares te kunnen vertellen?

Ik denk dat het in ieder geval goed is dat we op een soort uniforme manier naar buiten treden. En dat de buitenwereld niet verschillende verhalen over ons hoort.

Kan je in het kort uitleggen wat je zo leuk vindt aan je eigen werk?

Ik vind het leuk om aan de technische kant van HR te werken. Dus meer overkoepelend om te zorgen dat het beleid klopt. Ik ben van huis uit fiscalist en jurist, dus ik vind het leuk om met de wet -en regelgeving bezig te zijn.

Waarom vind je dat zo leuk bij Deltares?

Ook omdat het een organisatie is met veel hoogopgeleiden mensen, dus die zijn vaak veel meer gedreven en gemotiveerd in het werk wat ze doen. Veel meer bevolgen dan dat medewerkers denk ik gemiddeld zijn bij een organisatie met een lager opleidingsniveau. Dus de gedrevenheid van de organisatie vind ik heel leuk.

En de medewerkers vind jij kenmerkend voor Deltares?

Ja.

Oke, en kan je ook uitleggen wat het werk van Deltares zo belangrijk maakt?

Nou, het is belangrijk omdat er veel rivierdelta’s zijn in de wereld. En met klimaatveranderingen en stijging van de zeespiegel levert dat natuurlijk nog wel eens wat problemen op. Of kunnen we in ieder geval voor in de toekomst veel problemen voorkomen. En ook als we ergens iets gaan bouwen, dan is het wel handig als je weet wat er in de ondergrond zit en dat de grond kan dragen wat jij van plan bent om te bouwen. Dus dat vind ik ook belangrijk. Waarom Deltares daar precies mee begonnen is, dat weet ik eigenlijk niet. Het soort werk is in ieder geval wel belangrijk.

Zou je dat wel willen weten?

Ik weet wel dat het uit verschillende takken van sport bij elkaar is gevoegd. Geo Delft, het waterloopkundig laboratorium, Rijkswaterstaat en TNO. Maar ik vind het niet specifiek heel belangrijk waarom zij nou zo samen zijn gegaan.

Oke, daar komen we straks nog eventjes op terug. Als jij nu een verhaal zou vertellen over Deltares, welke 3 elementen zou je dan noemen?

Ik noem sowieso dat ze zich bezig houden met water en ondergrond, en kennis. Ook dat het van heel dichtbij huis tot heel ver weg is. Ik woon zelf in Rotterdam, dat is ook aan een rivierdelta eigenlijk. Dat zijn wat mij betreft wel belangrijke punten, dus ook dat internationale aspect.

Ik heb 2 voorbeelden van andere organisaties. Wat spreekt jou wel en niet aan in deze verhalen en de uitvoering daarvan?

Ze proberen bij Albert Heijn wel iedereen aan te spreken, dus met dat arm en rijk. En dat bewust en betrokken zit meer in dat het voor iedereen toegankelijk moet zijn. Verder niet zozeer de maatschappelijke betrokkenheid volgens mij. De missie is dat ze betaalbaar en bereikbaar moeten zijn voor iedereen, en that’s it. Bij Tony’s Chocolonely weet ik dat ze wel juist meer maatschappelijk betrokken zijn. Er is wel veel tekst bij Tony’s. Maar het verhaal spreekt wel meer, dat ze willen dat het er eerlijker aan toe gaat in de wereld. Die maatschappelijke betrokkenheid vind ik erg belangrijk en dat lees je wel meer in dat verhaal van Tony’s terug.

En zou dat ook bij Deltares passen?

Ja, dat vind ik bij Deltares ook wel passen.

We hadden het net al even over de ontstaansgeschiedenis. In beide voorbeelden komt deze duidelijk naar voren, vind je aspecten daarvan nog van toepassing voor Deltares?

Die tijdlijn vind ik moeilijker bij Deltares, omdat ik niet zo goed weet waar je dan moet beginnen. Bij de voorgangers? En welke dan? Of bij de oprichting van Deltares in 2008. Maar ik denk dat voor het Deltares verhaal wel die maatschappelijke betrokkenheid heel belangrijk is.

Zou het verhaal zich meer op de toekomst moeten richten?

Ja, in die zin wel dat we laten zijn dat we pro actief zijn. Dus niet ‘er is net een overstroming geweest en wat gaan we doen om ervoor te zorgen dat het niet nog een keer gebeurt?’ In plaats van dat we weten dat er veel mensen in grote steden gaan wonen, verstedelijking wordt natuurlijk steeds sterker, en mensen moeten nog steeds veilig kunnen wonen en goed voedsel kunnen hebben. Vanuit die gedachte vind ik ook de toekomst heel belangrijk ja.

Oke, en vind je een personage bij Deltares passen?

Nee. In de voorbeelden klopt het wel, dat het is ontstaan vanuit een persoon. Dat vind ik wezenlijk iets anders. Ik zou het bij ons gekunsteld vinden om het nu opeens aan een persoon op te gaan hangen. Je kunt er wel een verhaal omheen maken, van iemand die in Indonesië in een delta woont. Maar dan nog vind ik het iets te gecreëerd voor nu om aan een poppetje op te hangen.

Dan heb ik hier een opzet van het verhaal van Deltares. Wat vind je hier goed aan en wat vind je er niet goed aan?

Ik denk dat het in ieder geval goed is dat we zeggen dat we vooruit kijken. Dat we meedenken over wat er gaat gebeuren in de wereld en hoe we daaraan bij kunnen dragen. En hierin spreekt ook wel een beetje die maatschappelijke betrokkenheid, dat we zeggen dat we willen dat iedereen veilig kan leven en goed voedsel beschikbaar heeft. Optisch gezien is het natuurlijk een platte tekst, dan is Tony’s Chocoloney prettiger. Hoeft niet per se in een tijdlijn, maar wel met blokjes en kopjes. De basis van het verhaal is best prima, omdat we duidelijk maken wat we doen en waarom we het doen. Maar het kan denk ik beeldender.

Zou je een infographic interessant vinden?

Dat weet ik niet, misschien zou ik het wat menselijker maken. Of eigenlijk echt de problemen in beeld brengen en dan laten zien wat onze toepassingen daarvoor zijn. Maar ik kan mij tegelijkertijd wel voorstellen dat zo’n infographic misschien wel goed past als je kijkt naar de klanten en naar de techneuten die hier rondlopen.

Zou jij het verhaal van Deltares, als het verder ontwikkeld is, kunnen gebruiken voor je eigen werk?

Voor mijn specifieke werk niet denk ik. Maar dat heeft ook zo weinig met de business zelf te maken. Het enige dat ik vind, is dat we in onze arbeidsvoorwaarden ook maatschappelijk verantwoord moeten zijn. Maar dat zit niet zo specifiek in dit verhaal.

En denk je dat het belangrijk is om over je werkgever te vertellen buiten Deltares om?

Dat wel. Dat je trots bent op je werkgever, dat vind ik ook belangrijk.

Zou het verhaal daar nog aan kunnen bijdragen?

Dan zou ik misschien het eerste stukje gebruiken. Over wat er in de wereld gebeurt en wat doen wij om ons steentje daaraan bij te dragen.

Welke middelen moeten er gebruikt worden om dit verhaal te vertellen? Dus bijvoorbeeld PowerPoints of filmpjes.

Ik denk allebei wel, maar PowerPoint is ook wel weer een achterhaald medium aan het worden. Toch denk ik dat veel medewerkers daar baat bij hebben. Als je een presentatie houdt is het wel fijn dat er een standaard verhaal is dat je kunt laten zien. Filmpjes zijn wel hipper, die kun je dan ook weer op je site bijvoorbeeld zetten. Of een filmpje in je PowerPoint, als dat een beetje goed werkt.

Wat vind je van vlogs?

Daar ben ik denk ik iets te oud voor.

Denk je dat de gemiddelde medewerker van Deltares er zo over denkt?

Ik hoop dat de jongere lichting daar wel iets actief mee gaat doen. Maar ons gemiddelde personeelsbestand is wel wat op leeftijd. Dus ik denk dat het grootste deel van de medewerkers dat niet zo ziet zitten. Maar ik denk dat de medewerkers het wel weer leuk vinden om te kijken, het kan leuke beelden opleveren. Sowieso ook wel om jongeren te trekken trouwens, als ze zulke filmpjes zien is het werk hier wel aantrekkelijk. We moeten wel verjongen. Er gaan veel mensen met pensioen en daar heb je ook nieuwe aanwas voor nodig. Ik denk dat dat wel een goed middel zou kunnen zijn, maar het moet wel strategisch ingezet worden. Je moet wel kijken wie dat dan doen, want het moet wel een sprekend verhaal zijn en representatief zijn voor wat de mensen in het veld doen.

Vind je de huisstijl van Deltares herkenbaar?

Ja, denk het eigenlijk wel.

Wordt het ook goed ingezet?

Nou ja, ik zie een eenduidig beeld op alle uitingen en dat is volgens mij ook herkenbaar. Dus ik denk dat dat wel oke is.

Wat vind je van de uitstraling van de campus?

Nou ja, wetende dat het beter wordt... Op een aantal plekken vind ik het wel goed, maar het zou wel wat groener mogen bijvoorbeeld. Zeker omdat we vanuit de organisatie bezig zijn met de natuur. Ik weet dat daar hard aan wordt gewerkt, om dat te realiseren.

Zou het nog bijdragen als we elementen van het verhaal op een of andere manier terug laten komen?

In ieder geval zou ik er voor zorgen dat het een combinatie is van water en groen. Dat is ook beeldend voor waar we vanuit hier mee bezig zijn. Maar heel veel meer zie ik niet.

En je mist dat ook niet?

Nee, behalve dan dat het groener moet. En ik weet dat dat ze er al mee bezig zijn, ook met de auto's meer uit het zicht dus ik denk dat dat goed is. Dat straalt wel meer vergroening uit, wat dan weer meer past bij onze missie.

Er is volgens jou een verhaal dat symbool staat voor Deltares?

Nee, ik weet niet echt specifiek een verhaal. Ja, de deltawerken, dat is denk ik een beetje een basis. In iedereen voor iedereen binnen Nederland wel een bekend verhaal. Maar internationaal denk ik niet.

En dat zou moet wel volgens jou?

Ja, dat denk ik wel. Ik denk wel dat we al bereikt hebben dat als er ergens waterproblemen in de wereld zijn, ze aan Nederland denken om dat op te lossen en dat wij er verstand van hebben. Maar of ze meteen aan Deltares denken, dat weet ik niet. In ieder geval staan we bekend als land.

Zou je het goed vinden om wel van die voorbeeldverhalen te weten?

Nou, ik denk dat het wel handig is als we twee of drie sprekende verhalen hebben die we met z'n allen uitdragen. Ik denk wel dat het dan veel gericht zal zijn op water, terwijl we ook veel doen met ondergrond.

Hoe zou je de medewerkers van Deltares beschrijven?

Hoogopgeleid, bevlogen en betrokken.

Informeel of formeel?

Informeel

Vind je dat passen bij Deltares?

Ja, ik denk dat het daarmee wat minder 'corporate' wordt en dat je gewoon lekker bezig kunt zijn met je vak. Dus niet zo bezig zijn met 'keeping up appearances'. Gewoon lekker je werk doen, ik denk dat dat wel past.

Zijn er medewerkers of mensen die symbool staan voor Deltares?

Dat vind ik moeilijk. Ik denk dat je die over de hele linie wel hebt, ook als je weer kijkt naar die bevlogenheid en betrokkenheid. Wat denk ik nog wel typerend is, is dat de leidinggevenden ook allemaal gewoon technuten zijn. Dat kan ook bijna niet anders.

Zie je de voordelen van het ontwikkelen van het Deltares verhaal in?

Ja, want we kunnen het ook bijvoorbeeld gebruiken voor werving en selectie. Dus niet zozeer mijn werk, maar wel voor mijn afdeling. Als we een goed verhaal hebben op de Delftse bedrijvendagen bijvoorbeeld, of überhaupt in wervende teksten, is het makkelijker om ook weer wat jongere mensen aan te trekken. Dus ik zou het wel op de website zetten, dus dan die tekst en wat meer gevisualiseerd zodat het goed aanspreekt.

Heb je enig idee hoe we die resultaten kunnen meten?

Het is meer voor de mensen die naar potentiële klanten toe gaan, of inderdaad als we projecten moeten verkopen in het buitenland of als we gaan werven voor mensen. Dus dan zou het daar invloed op hebben. Maar ik denk niet zozeer dat de projecten zelf heel anders worden.

Respondent wordt bedankt en social talk volgt

Respondent 8

Introductie vindt plaats

Welkom, fijn dat je mee wilt werken aan het onderzoek. Het onderzoek gaat over het verhaal van Deltares, zoals je in de mail van Carola al hebt kunnen lezen. Ik wil graag kijken hoe de medewerkers tegenover zo'n verhaal staan. Dat doe ik ook door naar de identiteit te kijken, aan de hand van symboliek, communicatie en gedrag. Daar zijn mijn vragen dan ook op gebaseerd. Laten we beginnen met de eerste vraag.

Wat is jouw functie bij Deltares?

Ik werk al een jaar of 15 bij Deltares als kustonderzoeker. Eigenlijk bestudeer ik de dynamiek van onze stranden. Dat heb ik 10 jaar lang alleen in het buitenland gedaan, in Dubai, Singapore en Afrika. Sinds 4 jaar ben ik parttime aan het werk bij Deltares en ben ik aan het promoveren bij de TU Delft.

Je zegt 15 jaar, maar Deltares bestaat 10 jaar. Hoe zit dat?

Ja, destijds was het WL (waterloopkundig laboratorium).

Zie jij in waarom het belangrijk is voor Deltares dat er 1 verhaal komt?

Absoluut. Wij komen natuurlijk bij klanten binnen die primair wel geïnteresseerd zijn in onze expertise. Maar ik heb legio voorbeelden dat men door gaat vragen over wat Deltares nog meer doet en dat er nog meerdere vraagstukken liggen, waardoor de andere afdelingen van Deltares er ook bij betrokken kunnen worden. En dan is het wel goed om te weten wat de laatste ontwikkelingen zijn, want dat is waar Deltares zich op moet blijven onderscheiden. Dus een algemeen verhaal is niet meer voldoende, want er zijn andere bureaus die dat ook doen. Dus wat dat betreft denk ik dat een algemeen verhaal wel goed is, maar dat het tegelijkertijd ook wel goed is om wat details bij de hand te hebben. Anders krijg je zo'n mooi weer praatje. Dus juist de eyeopeners die klanten overhalen om met die afdelingen contact op te nemen.

Welke 3 elementen zou jij noemen in zo'n verhaal?

Onderzoeksbureau op gebied van water en ondergrond. Of bodem. Gericht op veiligheid in de eerste instantie. Steeds meer andere functies betreffend. Dus dat is de 'merger' van WL van, Geo techniek en Rijkswaterstaat destijds. Ik merk wel dat mensen dat een beetje kunnen plaatsen, maar het gaat pas leven als je daarbij voorbeelden kunt noemen. Bij de kusten is dat vrij evident en weten mensen dat vaak wel, maar bij rivieren of de dijken is die interactie nog sterker. Dus die rivierdijken en overstromingen, dat soort voorbeelden haal ik vaak wel aan.

Dus een voorbeeld moet wel terugkomen?

In mijn optiek wel. Om het aansprekend te maken. De ouderwetse 'wist u datjes', die blijven toch eerder hangen bij klanten dan dat je een meer breed verhaal houdt.

Deltares richt zich op grote vraagstukken die ook relevant zijn voor de maatschappij, maar dat wordt misschien niet altijd erkend. Dus eigenlijk is het belangrijk om dat wel aan te wakkeren?

Ja, het is wel afhankelijk van wie je aan tafel hebt. Die grote maatschappelijke problematiek moet je natuurlijk bij de overheid bespreken. Als je echt met een consultancy aan tafel zit, dan sla je de plank wel mis als je het zo brengt. Mijn ervaring is dat als je concrete voorbeelden of succesverhalen meebrengt, dat dat wel werkt. Of de laatste nieuwtjes. Dat is vaak in mijn wereld, dus de kustwaterbouw, zijn dat wel vaak de dingen die mensen overhalen.

Kan je vertellen wat jouw werk zo leuk maakt bij Deltares?

Ja hoor, haha. Ik zit er ten slotte al een tijdje. Bij Deltares heb ik heel veel vrijheid gekregen om mezelf te ontwikkelen, zowel op persoonlijk vlak als inhoudelijk. Er zijn niet echt hele gebaande paden bij Deltares, je kunt er behoorlijk je weg vinden als je daarvoor open staat. Zo kan je eigenlijk je eigen marktje ontwikkelen. Waar jij ook denk dat de markt behoefte aan heeft, daar kun je producten voor ontwikkelen. Eigenlijk trek je een beetje samen op, met aannemers en ingenieursbureaus en wij worden daar dan vaak in meegenomen. Voor mij maakt het leuk dat je aan de ene kant betrokkenheid hebt met grote projecten, maar dat klanten jou ook weten te vinden als het iets lastiger wordt. En dat is een voortdurende uitdaging om frontrunner te zijn en om voortdurend te innoveren, want als ze twee keer hetzelfde hebben gehoord dan gaan andere partijen ook beweren dat ze het kunnen en die zijn vaak goedkoper. Dus het is wat dat betreft een uitdagende positie.

Kan je ook vertellen waarom het werk van Deltares zo belangrijk is?

Ja, vanuit de kustwereld kan ik dat wel vertellen. Voorheen zat er heel veel expertise bij Rijkswaterstaat en die zijn natuurlijk verantwoordelijk voor kustveiligheid. Dat is eigenlijk allemaal bij Deltares gekomen destijds, dus wij zijn met Deltares mede verantwoordelijk voor de inzichten die leiden tot het uitvoeren van kustonderhoud. Dat is een voorbeeld waarom de kennis en inzichten die wij bij Deltares ontwikkelen belangrijk zijn voor maatschappelijke vraagstukken. Gisteren kwam uit een intreerede van een hoogleraar van de TU Delft naar voren dat de overstromingen van de kust de

grootste impact heeft van alle rampen die je kunt bedenken. Dus niet de grootste kans, maar de grootste impact. Dat ontregelt gewoon de hele randstad en vluchten kan ook niet meer, alleen omhoog. En dat moet volgens de overheid ten kosten van alles voorkomen worden. Dan is het belangrijk om te weten hoe het zand langs de Nederlandse kusten verspreidt en dat we onze voorspellingen kunnen doen.

Ja. En dit is vanuit je eigen vakgebied, kun je dit ook bedenken vanuit andere expertises?

Ik kan mijn best doen. Ik weet dat drinkwater ook schaars is wereldwijd. Dus op dat vlak met klimaatveranderingen, niet alleen zeespiegelstijging maar ook juist de droogtes die op gaan treden, zal dat een steeds groter vraagstuk worden in de wereld. We zijn gelukkig als Deltares zijnde ook steeds meer aan het opschalen naar globale vraagstukken, dat is de trend sinds een paar jaar. Waardoor we niet alleen in Nederland maatschappelijk relevant kunnen zijn, maar ook bijvoorbeeld voor partijen als de Wereldbank, of de Asian Development Bank die moeten beslissen over investeringen in infrastructuur of in steden. Dat ze weten wat de risico's aan dat soort gebieden hangt. Dus drinkwater en overstromingen in de wereld. Iets waar we absoluut belangrijk in zijn. En ik denk dat dat een beetje een vlucht gaat nemen. Nederland is wat dat betreft zeer beheersbaar en we weten redelijk goed hoe wij onszelf veilig moeten houden.

Oke. Nu heb ik hier twee verhalen van twee totaal verschillende organisaties. Ik ben benieuwd wat jou aanspreekt en niet aanspreekt in deze organisatieverhalen.

Het is grappig dat ze allebei de historie meenemen. De een begint heel vroeg, dus Albert Heijn. Probeert het ook persoonlijk over te brengen, maar dat lukt niet in mijn ogen. Terwijl het Tony's Chocoloney wel lukt, dat is wel wat moderner. En ze spreken meer op je gevoel in, dat we met z'n allen geen slavernij moeten willen. Het eerste wat op valt is dat het verhaal van Tony's ook presentatietechnisch aantrekkelijker is.

Denk je dat die geschiedenis voor Deltares ook belangrijk is?

Als mensen niet bekend zijn met Deltares dan kan dat zeker van waarde zijn.

Gaat het volgens jou dan om de ontstaansgeschiedenis van Deltares zelf?

Ik denk dat het terug gaan in de tijd wel een onderscheidend aspect kan zijn van Deltares. Wanneer is WL ontstaan? Die heeft in ieder geval al een hele lange traditie, en dat is wel een voordeel. Dat kunnen andere bedrijven vaak niet zeggen. Dus dat zou ik zeker benadrukken, dat geeft aan dat je al die jaren jezelf boven water hebt kunnen houden en kennelijk gezond bent. En dat veel mensen op jouw kennis en kunde zitten te wachten.

Hier zie je een tijdlijn. Vind je dat nog bij Deltares passen?

Ik had het voor WL wel interessant gevonden. Deltares is geen WL, maar een beetje plat gezegd merkten we wel dat we richting de WL opzet gingen van die tijd. Dus voor WL, ja dan heb je ook wel een imposant verleden. Ik ben in Lima in Peru geweest en daar hebben mensen nog nooit van Deltares gehoord. Als ze er iets over hebben gehoord dan zal het eerder WL zijn geweest, maar dan nog is het altijd goed om te laten zien dat je zoveel ervaring hebt en all over the world actief bent. Ik ben daar wel gevoelig voor, voor die historische achtergrond. Om dat besef over te brengen.

Hier is een opzet van het verhaal van Deltares. Wat vind je daarvan?

Ah kijk, bijna 100 jaar. Dat is dan dus WL. Even lezen. De twee laatste paragrafen vind ik heel prettig om te lezen. Ik kan mij er ook helemaal in vinden om het zo te presenteren. Hier komen wel wat voorbeelden langs waarvan ik denk dat het heel toevallig zou zijn als de lezer zich daar in herkent. Hier die microalgen en megadammen, grote kans dat de lezer dan denkt 'wat is dat dan?' Twee uiterste van het spectrum, daar herken ik mij niet in. Ik zal in de intro wat actuelere of vernieuwende informatie willen stoppen. Hier staat 2050 en dan die 9 miljard, oke dat is zo. Maar in het nieuws kwam twee weken geleden ook voorbij dat 2080 50% meer mensen overstroomd kunnen raken. Dat soort nieuws items zou ik dan meer gebruiken, dat verrast mensen. En dat we in 2050 met 9 miljard

mensen zijn niet. Daarmee laat je zien dat je aansluit op de actuele kennis die wij de wereld in slingeren.

Vind je het wel belangrijk om die toekomst aan te kaarten?

Mja. Ik weet niet of je er mee moet beginnen, maar ik denk wel dat je het aan kunt kaarten. Maar dan mag het voor mij wel wat pakkender en wat concreter. Wat ik als kracht van Deltares zie is de verbinding tussen onze schaalmodellen en numerieke modellen. De partijen die die verbinding tussen die modellen kunnen leggen en op elkaar aan kunnen sluiten zijn op 1 hand te tellen. Het meest onderscheidende is, en gelukkig staat dat er wel in, is dat wij een open source zijn. Dus 'we dare to share', dat vind ik altijd heel erg sterk. Dat is wat ons zou moeten onderscheiden. Dus dat mag er van mij wel duidelijker in, maar ja dat is misschien wel meer vanuit mijn wereld. Het einde van deze tekst is in ieder geval erg prettig. We mogen best af en toe wat harder van de toren blazen en zeggen 'wij kunnen dit en wij zijn eigenwijs genoeg'.

En het begin moet dus concreter?

Nou ja vooral actueler. Want heel veel bedrijven of heel veel tekstberichtjes beginnen met zo'n verhaal.

Wat vind je van de visuele stijl van Deltares?

Ehm. Ja. Het is ook al langere tijd niet veranderd in mijn ogen, dus dat wordt het vanzelf herkenbaar.

En vind je de huisstijl ook goed?

Ja, daar kan ik wel mee leven. Ik denk wel dat het past bij een instituut als Deltares. We moeten niet te fancy overkomen, we moeten betrouwbaarheid uitstralen en ik denk dat onze huisstijl dat wel doet.

Oke, en wat vind je van de uitstraling van de campus?

Op dit moment verschrikkelijk. Je zet je auto neer en je hebt al vieze schoenen. Dat vind ik echt triest, maar ja ik heb begrepen dat dat ook gaat veranderen. Dus de plannen die er liggen daar ben ik wel positief over, maar over de tijdelijke oplossing niet. Wat dat betreft krijg je maar 1 kans voor een eerste indruk, en als de klanten nu langskomen en de parkeerplaats is vol dan krijgen ze letterlijk vieze voeten. Zo kan je klanten niet ontvangen.

Krijg je wel het gevoel dat je bij een kennisinstituut rondloopt?

Wel meer ja. Als je je bij de receptie meldt dan staat daar tegenwoordig een touch table. Er mogen van mij wel meer van dat soort dingetjes staan, dat je toch het idee hebt dat we hier met de nieuwe snufjes bezig zijn.

Zou je nog elementen van het verhaal meer terug willen zien op de campus?

Ja, daar ben ik het wel mee eens. Het is nu heel versnipperd. Bij de foto muur bij de loopbrug van de Tetra zit ik soms naar foto's te kijken waar ik niks van weet, er staat geen jaartal of project bij. Wat dat betreft maakt het niets los. Als je daar een soort slinger zou maken of je zou wat kreten noemen, dan zou het al meer losmaken. Want de medewerkers zelf moeten het inderdaad ook gaan realiseren. Ik heb al moeite met aan te tonen wanneer WL ontstaan is, maar dat soort dingen moet je wel direct of indirect uit kunnen dragen. En als je hier of daar in het gebouw wat voorbeelden hebt hangen, worden de medewerkers er ook onbewust op gewezen.

Wat zou jij er nog meer voor nodig hebben om zo'n verhaal uit te dragen?

Een corporate presentatie. Als ik dat nu aan de afdeling Communicatie vraag dan krijg ik 1 standaard presentatie. Dat is het. Maar die is gedateerd, er staan geen nieuwe feitjes in. En natuurlijk moeten er wat feiten in staan over Deltares zelf, maar daarna moet je kunnen kiezen. Als je naar een klant gaat die met kusten bezig is of met rivieren of met dijken, dan moet je die keuze ook hebben. Ergens op een plek waar het ook makkelijk te downloaden is. Mensen zouden daar ook materiaal terug kunnen zetten, dus dat je materiaal met elkaar deelt. Misschien wel per vakgebied de 3 laatste interessante presentaties. Wat zijn nou de headlines van dat vakgebied?

Verwacht je dat collega's dat gaan delen met elkaar of verwacht je dat de afdeling Communicatie dat oppakt?

De afdeling Communicatie. Maar die presentaties die zijn er al. Dat groeit gewoon met onderzoek en resultaten die vrijkomen, dus dat is eigenlijk vooral bij mensen langs gaan en vragen naar de leukste presentaties.

Dus er moet een overview komen met presentaties?

Ja, actuele presentaties. En dan wel beginnen met een basistekst.

Oke. Wat vind je van infographics en filmpjes?

Filmpjes vind ik zonde in je presentatie, dat kunnen mensen online ook vinden. Infographics vind ik wel een hele krachtige, omdat je heel veel verschillende type mensen aan de andere kant van de tafel hebt zitten. Soms zijn ze heel slecht in Engels bijvoorbeeld, dat gebeurt ook vaak. Misschien is het wel een beetje statisch.

En zo iets als het jaarverslag?

Ja, dat is een stap in de goede richting. Niemand is geïnteresseerd in Deltares breed. Dat is heel flauw, maar daar kom je niet verder mee. Dus je moet een ingang geven tot Deltares en op een gegeven moment zijn ze binnen en dan willen ze met hun vraag bij een loket aankomen. Oftewel, je moet ze de mogelijkheid geven om steeds verder te gaan naar waar ze hun informatie kunnen vinden.

Heb je het nu over de medewerkers of over de klanten?

Nee niet alleen medewerkers. Ook op de website of een verslag, in ieder geval hoe je jezelf presenteert aan de buitenwereld. En de medewerkers moeten dat zelf ook kunnen presenteren of verkopen, dus die moeten die informatie wel bij de hand hebben. Ook als ze in het buitenland zijn. Dus dat zou ik doen. Je begint breed, met 'dit is Deltares' en dan ga je op zoek naar de match naar wat de klant zoekt en wat Deltares kan bieden.

Hoe zou jij de uitstraling van de medewerkers van Deltares beschrijven?

Heel gevarieerd. Er lopen absoluut typische onderzoekers rond. Al heel veel jaar, het zijn hele trouwe mensen. Hier en daar begint het wat commerciëler ingesteld te raken. Maar je ziet ook dat de mensen die dat moeten gaan doen, daar niet altijd geknipt voor zijn. Dus niet iedereen zit happy in zijn rol die van hem gevraagd wordt. Ehm, maar terugkomend op je vraag. Het is heel gevarieerd en daardoor kan je op verschillende aspecten ook boven het maaiveld uitkomen. Absoluut geen eenheidsworsten, maar wel een grote familie. Heel veel mensen kennen en praten ook met elkaar, dus er is een informele sfeer en geen hiërarchie. We proberen als team te acteren en te helpen.

Zijn er mensen die symbool staan voor Deltares?

Ja.

Wie zijn dat dan en waarom?

Ik denk een handjevol. De grootste held die ik heb is Mindert de Vries, een hele bevlogen persoon die heel breed geïnteresseerd is en eigenlijk verschillende disciplines weet te verbinden. Heel bevlogen en echt vanuit de inhoud dus, en tegelijkertijd weet hij waar de markt behoefte aan heeft. Tjitte Nauta doet het op zijn manier ook heel goed, als regiomanager. Hij weet ook de laatste kennis aan de man te brengen. Er zijn een paar mensen die een beetje anders in Deltares staan, maar daarmee ook Deltares onderscheidend maken. Ik denk aan Fedor Baart en Gennadii Donchyts, die vanuit een heel andere wereld naar Deltares kijken en daardoor Deltares ook nog breder kunnen presenteren. Dat zijn een paar namen die bij mij naar boven komen. Ik ben ook zeer tevreden met de directeur, Maarten Smits. Hij doet het in mijn ogen heel erg goed, ook naar buiten toe.

Ben je trots op Deltares?

Ja. Ik vind dat wel lastig om te onderbouwen. Maar ik vind dat we met z'n allen op de goede weg zijn, beter dan een jaar of 5 geleden. Nu zie je dat er vanuit Deltares ook meer aandacht is voor

maatschappelijke relevantie, om dat aan te tonen. En ook vanuit de financiering randvoorwaarden van de overheid, dus als je kennis ontwikkeld dan moet je dat altijd met aannemers doen of met een consultant. Partijen die echt geïnteresseerd zijn. Dan komen we echt vanuit het toegepaste onderzoek bij de maatschappij uit. En dat vind ik persoonlijk een hele goede ontwikkeling.

Vind je het ook belangrijk dat Deltares in het nieuws komt?

Ja en nee. Ja, Deltares moet af en toe in het nieuws komen. Dat mensen weten dat we er zijn als instituut. Maar ik denk dat de rol op de achtergrond ons ook wel ligt. We zijn ook in de kustwereld op heel veel plekken aanwezig. We houden ons bewust rustig en we praten mee, maar we claimen heel weinig. En dat is denk ik een goede rol voor een adviseur. Overal wel in zitten, maar zodra je gaat claimen dan gaan mensen ook denken: ‘O daar heb je Deltares weer’. Die weten het weer beter of die hebben weer wat nieuws.

Wat zou zo’n verhaal voor jouw eigen werk moeten opleveren?

Het zou mij enorm kunnen helpen om Deltares te introduceren bij nieuwe partijen. Waarbij je beter laat zien wat onze geschiedenis is en wat onze onderscheidende aspecten zijn. En dat doe ik nu wel in woorden, maar het is veel beter om daar ook te zien in goede slides of met infographics. Zeker als je in het buitenland zit, dan wil je dat mensen dat op hun netvlies blijven houden. Dus daar kan wat mij betreft in geïnvesteerd worden.

En dan levert het voor jou ook meer opdrachten op?

Ja, dan weet ik in ieder geval dat ze Deltares hoger op de lijst hebben en dat ze eerder aan ons denken. Ik denk dat het 5 jaar geleden ook meer projecten had opgeleverd, maar nu is dat anders omdat we veel in het buitenland zitten en dan zijn onze tarieven heel hoog. Maar dat maakt niet uit, dat verandert misschien wel en dan zit je in ieder geval tussen de oren van de mensen.

En wat zou het voor Deltares als organisatie op moeten leveren?

Nou, die kruisbestuiving. Als ik vanuit kustmorfologie ergens terecht kom en ik kan ook onze mensen met grondwaterkennis betrekken in projecten door een paar goede slides of voorbeelden daar op tafel te leggen, dan is dit denk ik de manier om Deltares in bredere zin te verkopen. Vanuit lopende projecten kun je dan zeggen ‘we kunnen dit ook’, dat werkt beter dan een algemeen praatje. Je moet dat heel rustig brengen en rustig opbouwen. Dan zou zoiets als een corporate story of corporate materiaal daar goed bij kunnen helpen, als het geactualiseerd is. En dan ook nog hier en daar wat statistieken of cijfertjes. Dat is ook altijd handig en leuk om gewoon eens mee te strooien. Er zijn allerlei lijstje te bedenken, maar van die getallen blijven altijd wel hangen. Dus eigenlijk een portfolio vanuit de Communicatieafdeling, waar we zelf dan uit kunnen selecteren.

Respondent 9

Introductie vindt plaats

Welkom, fijn dat je mee wilt werken aan het onderzoek. Het onderzoek gaat over het verhaal van Deltares, zoals je in de mail van Carola al hebt kunnen lezen. Ik wil graag kijken hoe de medewerkers tegenover zo’n verhaal staan. Dat doe ik ook door naar de identiteit te kijken, aan de hand van symboliek, communicatie en gedrag. Daar zijn mijn vragen dan ook op gebaseerd. Laten we beginnen met de eerste vraag.

Wat is je functie bij Deltares?

Ik ben hoofd van de afdeling bodem -en grondwaterkwaliteit. In de afdeling zitten 21 mensen, die allemaal bezig zijn met de kwaliteit van water en bodem. Het gaat iets verder dan alleen chemische kwaliteit, ook microbiologie. En het gaat er dan om wat de impact is van het menselijk handelen. Die impact kan je bestuderen door het te meten, je kunt het ook met modellen bekijken. We kunnen het meten en modelleren in het nu, maar we kunnen ook scenario’s maken voor de toekomst. En zo ondersteunen we dus beleidsmakers of bedrijven die een issue hebben met waterkwaliteit. Die in de

toekomst iets anders willen of die nu een probleem hebben. Dus we kunnen het probleem duiden en helpen met het zoeken naar oplossingen, en we zijn ook bezig met het ontwerpen van oplossingen. Dus innovatieve methoden om in het systeem al zuiveringsstappen in te brengen. Er zijn natuurlijk ook partijen in de markt bezig met dit soort issues en problemen, en daar werken we ook mee samen. Vanuit Deltares willen we dan de onderbouwing, de complexere dingen, de modellen en de nieuwere meetmethoden inbrengen om daar iets mee te doen.

Hoe lang werk je al bij Deltares?

Ik werk vanaf het begin van Deltares bij Deltares, en daarvoor werkte ik bij TNO sinds 2003. Dus in totaal alweer 14 jaar.

Waarom is het volgens jou belangrijk om het Deltares verhaal te kunnen vertellen?

Deltares gaat over bodem en water. In bodem en water komen heel veel dingen bij elkaar. Dus je hebt nooit een vraag die op zichzelf staat. Er is altijd nog iets anders wat daar ook bij komt kijken. Dat kan de ene keer een vraag zijn die op het vlak ligt van een geo technicus, de andere keer kan het een vraag over klimaatverandering zijn. De volgende keer is het weer iets over waterveiligheid, dus je kan het niet van tevoren voorspellen. Dus je kan nooit de combinatie van vragen voorspellen. Omdat water en bodem overal zit, en omdat er zoveel van invloed is op water en bodem, hebben de vraagstukken vanzelf al heel veel kanten. Dus hoe meer je bewust bent van dat er meerdere dingen spelen, hoe beter je ook een oplossing kunt bieden uiteindelijk. En als je ook al weet dat collega’s binnen Deltares daar ook al dingen over weten, dan kan je hulp inschakelen en connecties maken. En ook beter oplossingen bieden, omdat je niet naar een ander bedrijf toe hoeft bijvoorbeeld.

Dus het is handig voor de medewerkers van Deltares om elkaar te vinden en om te weten welke kennis er precies in huis is, en daarnaast is het ook van belang voor opdrachtgevers die misschien nog een ander vraagstuk hebben waar Deltares ook bij kan helpen?

Ja, het heeft eigenlijk meerdere kanten. Je kunt een probleem hebben waar je gewoon meerdere disciplines bij nodig hebt. Dan is het goed om te weten welke disciplines dat zijn en wat die kunnen betekenen, en hoe ver dat dan gaat. Dus dan kan je een betere oplossing bieden. En daarnaast kan het ook zo zijn dat een opdrachtgever nog een probleem heeft. Als jij dan denkt ‘Wacht eens even, daar kan een collega bij helpen’, dan is er al bijna een nieuw project gestart. Dat is natuurlijk ook mooi, een soort marketing drive.

Kan je in het kort uitleggen waarom je dit werk zo leuk vindt om te doen bij Deltares?

Ik vind het leiden van een afdeling leuk, dat ik ook heel veel met de mensen bezig ben die werken in de projecten. Dus de mensen in de afdeling. Maar ook het samenbrengen en het verbinden van problemen in de markt, problemen bij een klant, met mensen die de kennis hebben om er iets mee te doen en er iets aan te doen. Die verbinding leggen vind ik heel leuk, dat doe ik voor de problemen waar Deltares iets mee kan. Dus dat is gericht op expertise die Deltares heeft, gekoppeld aan problemen die er zijn.

Kan je ook uitleggen waarom het werk van Deltares als organisatie zo belangrijk is?

Ik denk zelf dat alle issues die er spelen op gebied van water en bodem, en dat zijn er nogal wat, die worden alleen maar erger. Zeker als je het op global scale bekijkt, dus bijvoorbeeld klimaatverandering en waterbehoefte, dat heeft allemaal te maken met dichtbevolkte deltagebieden. En daar spelen een heleboel dingen die je met de kennis van Deltares verder kunt begrijpen en ook verder kan oplossingen. Of grotere problemen kunt voorkomen. Dus ik denk dat de kern van Deltares toch het aangrijpen van issues in het milieu en het klimaat is, waar heel veel mensen mee te kampen hebben. Dat is denk ik de meerwaarde van een instituut als Deltares.

Ben je trots op Deltares?

Ja.

Waarom?

Ik denk vooral ook omdat ik zelf zie wat er allemaal gebeurt. Ik ben ook trots op wat er in de afdeling gebeurt en ook als ik van anderen hoor wat ze doen. Ik zie wel dat er dingen mooi bereikt worden, dat in samenspel van allemaal expertises en partijen iets te bereiken. Dat is ook niet altijd makkelijk. Als het echt gaat werken, dan is dat echt leuk om te zien en dan ben ik daar ook trots op. En het is ook hard werken soms om daar te komen, dan ben je natuurlijk extra trots op wat je bereikt.

Als je zelf een kort verhaal over Deltares zou vertellen, welke 3 elementen moeten daar echt in voorkomen?

Ik denk toch water en bodem, dus waar we mee bezig zijn. Echt het werkveld. Maar toch ook wel dat we werken aan complexe problemen van andere partijen. We werken niet voor onszelf, het zijn problemen van anderen. En in samenwerking met die partijen zoeken we naar welke kennis van ons de vraag van die partij kunnen brengen. Het bundelen van krachten.

Ik heb 2 voorbeelden van verhalen van andere organisaties. Het zijn totaal verschillende organisaties. Wat vind je hier goed aan en wat vind je niet goed?

Ik ben zelf meer geneigd om in het verhaal van Tony's te duiken merk ik. Terwijl ik bij Albert Heijn ook wel gelijk begin te lezen. Maar als ik ergens zou moeten gaan wachten, dan zou ik dit verhaal van Tony's Chocoloney wel even goed gaan bekijken. Dat is mijn eerste indruk. Er spreekt wel meer dynamiek uit, en ook meer het doel om iets te bereiken. Ik weet trouwens dat Tony's Chocolonely zich sterk maakt voor bepaalde dingen, maar dat vind ik hier dan weet niet echt uit blijken. Bij Albert Heijn komt heel erg dat bewust en betrokken naar voren, maar dan denk ik 'ja, het zal wel'. Het is zo'n doodoener.

Vind je geschiedenis belangrijk voor een organisatieverhaal?

Nee, niet eens eigenlijk.

Dus bij Deltares zou je dat ook niet per se toepassen?

Hmm. Nee, dat zou voor mij niet hoeven denk ik. Deltares is ook nog zo jong. Wat is nou 10 jaar? Dat is niet iets waar wij op kunnen drijven. Maar het Deltaplan dan bijvoorbeeld weer wel. Als je het daaraan vast kan hangen, dus meer Nederland en het Deltaplan. Dat 'bring in the dutch', als er een waterprobleem is dan bel je naar iemand uit Nederland en dan komt het goed. Dat wel, en dat is natuurlijk wel iets dat uit de historie komt. Nederland als waterwereld. Maar Deltares zelf, dat vind ik niet zo belangrijk. Ik zie het niet zo als tijdspad. Als organisatie zijn we natuurlijk wel in ontwikkeling, maar de basis stond vanaf het begin ook wel. We waren natuurlijk al instituten die hartstikke aan de weg aan het timmeren waren. Dus dan is het ook niet dat je kan zeggen dat je klein begonnen bent en dat je laat zien waar je nu staat na 10 jaar. Zo voelt het voor mij in ieder geval niet.

En wat vind je van een personage?

Ik zou echt niet weten wie dat dan moet zijn. Het draait ook echt om samenwerking bij ons, binnen de deuren maar ook daar buiten. Er is niet echt een persoon die de boel trekt ofzo. Ja, wel de directeur. Dat is alleen iemand die tijdelijk aan het roer staat, niet een familielijn die doorgetrokken wordt. Dat zie ik niet zo dus.

Vind je het wel belangrijk dat er beelden bijkomen?

Ja, dat merk ik wel. Dat spreekt veel meer aan. Dat zorgt er voor dat we het zelf meer herkennen, maar anderen ook.

Dit is een opzet van het verhaal van Deltares. Wat vind je hier goed aan en wat vind je niet goed?

Mooi verhaal opzich. Vanuit waterkwaliteit en ecologie mis ik eigenlijk in de eerste alinea al een link naar dit gebied. Bij de voorbeelden over water is het voornamelijk de hoeveelheid water (het water komt steeds hoger te staan), er komt voor mij niet gelijk naar voren dat het ook gaat om goed water dat gezond is en dat ook voor de natuur gezond is. Om die reden zou ik het zelf ook niet rechtstreeks

kunnen gebruiken. Die aanzet van de watergeschiedenis vind ik wel een hele mooie. Ergens zou je ook naar de toekomst willen kijken, daar zou ik denk ik iets concreters willen hebben. Ik weet zo snel even niet wat. Maar ik heb vragen bij die eerste zin. Over hoeveel delta's gaat het dan? Daar zijn getallen over. Eigenlijk kwantificeren van wat het nou precies is. Je kunt in zoveel procent van de delta's in 2050 niet meer wonen, zoiets maakt meer los dan 'het water komt steeds hoger te staan'. Het geeft meer aanknopingspunten dan een doemscenario. Wat betekent het concreet. En dat veilig zoet water, dat vind ik dus niet duidelijk. Als dat waterkwaliteit is dan moeten we even goed kijken naar hoe we dat willen verwoorden. Veilig zoet water kan ook zijn dat je daar goed kan zwemmen bijvoorbeeld. Er zit nog wel wat uitwerking achter. Het is niet alleen drinkwater, maar ook water voor de industrie en ecologie. En bij dat 'open source' weet ik nooit of anderen dat begrijpen. Wij begrijpen dat met zijn allen, maar misschien zou je het nog verder toe moeten lichten als je het naar buiten brengt. En in het rijtje mogen de geologen er ook wel bij. Überhaupt het woord 'geo'.

Zou je nog voorbeelden van grote projecten die je in het verhaal zou willen verwerken?

Ik denk dat je in al die zinnen wel iets kunt inbouwen. Dan zou ik het met plaatjes doen, daar is ruimte voor om iets te laten zien.

Dus dat zou je eerder met plaatjes doen dan met tekst?

Ja. Je kunt er wel een bijschrift bij doen of een tekst er achter. Dat helpt wel, dat geeft een beetje sturing.

Zou je een uitwerking hiervan als basistekst kunnen gebruiken?

Ja, het geeft wel veel ingrediënten. Ook het verbindende en de meerdere aspecten om samen tot een oplossing te komen, dat is wel wat ik kan gebruiken. Het is nog wel een heel algemeen verhaal. Ik zou het gebruiken om anderen te vertellen over Deltares, niet zozeer dat ik er zelf meer van leer ofzo. Ik zou het wel inzetten, maar als het ook is om beter te weten wat anderen doen in de organisatie, dan is het hem nog niet.

En dat is wel een van de voorwaarden voor wat een corporate story voor jou moet opleveren?

Ja, nou ja. Dat lijkt mij intern wel. Extern zou je hier wel iets mee kunnen. Maar om mij het verhaal nog beter te kunnen laten vertellen, dan zou ik nog iets meer informatie er achter willen hebben. Die er aan vast zit, of waar ik door kan klikken of wat ik kan meenemen als het relevant is.

Dus eigenlijk zou je een overzicht willen hebben waar je nog meer de diepte in zou kunnen gaan?

Ja.

Wat heb je daar voor nodig?

Soms ga ik ergens heen en dan heb ik een PowerPoint nodig. Dat is altijd opnieuw een zoektocht. Er zijn al allemaal PowerPoints, dus ik zou best makkelijker tot die informatie willen komen. Over al die onderwerpen die staan beschreven is al heel veel beschikbaar, dus er moet een manier zijn dat je makkelijk bij die informatie komt. Ik weet dat ik als afdelingshoofd enorm veel zit te praten en dat ik veel in contact kom met mensen, maar als je achter je computer zit te werken dan hoor je dat allemaal niet. En als je die informatie hebt dan helpt het weer om verder in die inhoud te kunnen gaan zitten, dan wordt het beeld van de andere groepen weer aangescherpt. En kan je het weer makkelijker doorvertellen. Dat helpt het netwerken buiten en binnen de organisatie.

Vind je filmpjes nog interessant vinden?

Ja, filmpjes spreken ontzettend. Als je lezingen hebt, of ergens waar je gewoon even tijd hebt om het podium te pakken.

Dus zoiets zou er best wel in verwerkt mogen worden?

Ja, zeker. Als je het er ook weer uit kunt halen. Wat het moet niet een soort van digitaal balletje zijn

die je maar op 1 manier in kunt zetten, je moet het flexibel kunnen gebruiken. Dat is voor mij wel belangrijk, dat je het kunt aanpassen naar wat je zelf wil gaan doen. Er moeten verschillende middelen zijn die het verhaal ondersteunen.

Vind je de visuele stijl van Deltares herkenbaar?

Ja, ik vind alleen ons logo heel erg lijken op dat van de TU Delft. Dat viel mij een paar jaar geleden ineens op. Het grijs en blauw is wel oke, maar vanaf het begin geven wij eigenlijk al aan dat er iets meer groen in mag. Dat is er wel een beetje in geslopen, maar nog niet in het logo. Ik vind het woord Deltares wel herkenbaar. Als je er midden in zit dan hoor je het de hele tijd natuurlijk, maar ook voor de buitenwereld is het herkenbaar geworden.

Heeft de campus hier een bepaalde uitstraling die bij Deltares past?

Nee, we zitten hier in Utrecht samen in het gebouw met TNO. Dus die slag hebben we nooit echt gemaakt, er staat nu bij de ingang buiten wel een vlag. Dat is in ieder geval iets. Het lijkt ook meer een opslag, maar dat accepteren we ook wel. Het is tijdelijk, want we gaan verhuizen naar een nieuwe locatie. En daar willen we dat natuurlijk wel proberen te realiseren. We willen zoveel mogelijk ook dat als je aankomt, je gelijk ziet dat je bij Deltares binnen komt. Net zoals in Delft eigenlijk. Ik denk dat het wel beter kan. En in Delft gaan ze natuurlijk nog een slag verder met het duurzaam maken van het terrein. Voor ons helpt het denk ik wel om een eigen plek te hebben, en dat we niet meer bij TNO in het gebouw zitten.

Denk je dat die visuele uitingen kunnen bijdragen om het wat aansprekender te maken?

Ja, dat denk ik wel. Om het herkenbaar te maken, en om trots te kunnen zijn als iemand op bezoek komt. Dat je echt kan laten zien 'kijk, dit is de plek waar het allemaal gebeurt'. Als Deltares zijnde wil je dat ook uitstralen, dat het een plek is waar veel kennis te halen is. Die plek, daar begint het mee. Dus dat vind ik wel belangrijk. Dus die herkenning dat het een Deltares kantoor is.

Hoe zou je de uitstraling van de medewerker omschrijven?

Ik kijk dan wel een beetje in mijn eigen hoek. Enthousiast en slim. Kwaliteit, ook omdat we iets doen met kwaliteit leveren. Sociaal, omdat we samen dingen op willen pakken. Mijn beeld is wel positief.

Vind je die uitstraling ook passen bij Deltares?

Ik denk dat er best veel verschil zit dwars door Deltares. Dat merk ik in verschil met Delft en Utrecht, maar ook uit verschillende hoeken. Het is misschien wel iets om over na te denken. Als het positief is en het straalt uit dat we kennis hebben die nergens anders te halen is, dan mag dat in een strak pak of in een spijkerbroek. En ik denk dat iedereen wel sensitief genoeg is om na te denken welke outfit ze aantrekken. Over de uitstraling maak ik mij zeker geen zorgen, maar misschien is het wel eens interessant om te kijken of daar cultuurverschillen achter zitten of dat het misschien andere dingen zou belemmeren in de organisatie. Bijvoorbeeld in contact, dat zou best kunnen.

Zie jij zelf mogelijkheden om dit verhaal in te zetten voor je eigen werk?

Ja, zeker. Er zijn geregeld presentaties, voorstellen die weg moeten of teksten die ik binnen een netwerk moet verspreiden waarbij ik moet laten zien wat Deltares doet of wat Deltares is. En dan zijn dit soort dingen altijd wel het materiaal waar je naar op zoek bent. Dus dat zou ik zeker gebruiken.

En wat zou het volgens jou moeten opleveren voor Deltares als organisatie?

Meer eenheid. En meer van elkaar weten, dan kan je ook een sterkere verbinding maken. Want hoe meer je weet van je burens, hoe sterker je de verbinding kunt maken met andere burens. Ook met de burens die misschien niet jou nodig hebben, maar een ander. Een steviger netwerk. En als het intern stevig is, dan kun je het extern gaan uitbreiden. Als we meer weten van elkaar en beter begrijpen van elkaar wat we doen, dan wordt dat alleen maar steviger.

Enig idee hoe we zoiets kunnen meten?

In het medewerkers tevredenheidsonderzoek zitten dit soort elementen wel, en daar zitten dan ook

verbeterpunten achter. Hoe de communicatie is, maar ook hoe afdelingen elkaar betrekken. Dus dat zou dan moeten verbeteren. Of je zou er expliciet naar moeten vragen bij een volgend onderzoek.

****Respondent wordt bedankt en social talk volgt****

Respondent 10

Introductie vindt plaats

Welkom, fijn dat je mee wilt werken aan het onderzoek. Het onderzoek gaat over het verhaal van Deltares, zoals je in de mail van Carola al hebt kunnen lezen. Ik wil graag kijken hoe de medewerkers tegenover zo’n verhaal staan. Dat doe ik ook door naar de identiteit te kijken, aan de hand van symboliek, communicatie en gedrag. Daar zijn mijn vragen dan ook op gebaseerd. Laten we beginnen met de eerste vraag.

Wat is je functie bij Deltares?

Ik ben hier junior onderzoeker/ adviseur en ik werk dan op de afdeling Marinal Coastal management, dat is onderdeel van ZKS (...). Qua inhoud hou ik mij voornamelijk bezig met nature based flood defence, dat is een speerpunt binnen Deltares waar ik verschillende activiteiten in doe, en daarnaast ook monitoring van Natura2000 compensatie. En dan met name een beschermd natuurgebied

Hoe lang werk je al bij Deltares?

Ik werk nu ruim een jaar bij Deltares. Ik heb biologie gestudeerd in Utrecht en ik ben dan nu eigenlijk Ecoloog.

Waarom denk jij dat het belangrijk is om in het het Deltaresverhaal te kunnen vertellen?

Ik denk dat het heel erg belangrijk is, ik merk dat zelf ook als ik betrokken partijen over Deltares wil vertellen. Ik zit er dan best wel mee hoe ik het kort kan vertellen, maar ook dat het aansluit bij wat zij doen en wie ze zijn. Dus dan is het goed om een soort basis verhaal te kunnen vertellen, maar als persoon kan je natuurlijk nog altijd zelf verschillende nadruk leggen op bepaalde onderwerpen. Dat is afhankelijk van met wie je praat. Maar ik vind het wel moeilijk om over andere vakgebieden te praten dan die waar je zelf bij betrokken bent.

Hoe doe je dat nu?

Nu vertel ik dat we een toegepast onderzoeksinstituut zijn op gebied van water en ondergrond. Dat betekent wel dat de academische kwaliteit hoogstaand is, maar dat we alleen in opdracht werken. We doen bijvoorbeeld veel onderzoek voor Rijkswaterstaat, dat noem ik meestal wel omdat dat een organisatie is die mensen wel kennen. Als voorbeeld geef ik dan dat wij veel onderzoek doen om te voorkomen dat er veel overstromingen zijn in Nederland, maar ook in het buitenland. Meestal zoom ik dan een beetje in op mijn eigen vakgebied, dus welke rol de natuur heeft om overstromingen te voorkomen. En ik werk vooral in de kustregio, dus dan kijk ik hoe we duinen kunnen ontwikkelen dat ze qua natuurwaarde goed zijn maar dat ze ook sterk genoeg zijn. En in tropische gebieden kan je dan meer denken aan het herstellen van mangrovebos. En ik ontwikkelingslanden is het van belang dat de mensen die er wonen ook wel levensonderhoud hebben, dus we kijken dan wel naar het totale plaatje. Dus die soort expertises hebben we dan ook in huis, dus dat sociaaleconomische. En om het type instituut aan te geven, verwijs ik ook wel eens naar TNO. Dat is toch ook iets bekender bij de meeste mensen. Buiten de sector is Deltares toch niet zo bekend. Ik denk binnen de watersector wel. Maar ik wil dat eigenlijk wel beter kunnen uitleggen, met name dat Enabling delta life. En dan dat een beetje verder uitwerken, want dat is denk ik wel een mooie kapstok van wat er allemaal bij komt kijken maar ik vind het dan moeilijk om dat levendig en duidelijk te vertellen.

Kan in het kort uitleggen waarom je het werk dat je nu doet zo leuk is?

Ja, dat zijn verschillende dingen. Ik vind het werk helemaal fantastisch, dus dat is al goed. Qua inhoud vind ik het heel leuk dat ik bezig ben met de maatschappelijke meerwaarde van de natuur. En ik wil er dus heel graag mensen van overtuigen dat het ook in hun eigenbelang is om natuur te behouden, te beschermen en te herstellen. Ik heb wel een tactische keuze gemaakt om de watersector in te gaan, omdat water altijd belangrijk is en overal ter wereld. En het is een expertise van Nederland, plus er komt steeds meer aandacht voor de natuurlijke kant. Dus hoe je het met natuur kunt oplossen. Ik heb mijn afstudeerstage ook hier gedaan, voor nature based flood defence.

Dus ik vind het heel leuk qua inhoud, dat ik dat hier ook kan uitvoeren. En verder vind ik het fijn dat het toegepast onderzoek is, dus dat je wel de tijd krijgt om dingen goed uit te zoeken maar dat aan de andere kant de resultaten ook gelijk worden gebruikt in het veld. En ook om in teamverband samen te werken vind ik heel leuk. En dat het projectmatig is, dus dat ik verschillende onderwerpen tegelijk behandel. Ik zie dat het mooi tussen Universiteitswerk en een adviesbureau in zit. Dit combinatie is voor mij heel fijn. De organisatie is ook heel groot en er is heel veel kennis en expertise in huis, dat vind ik ook fijn omdat je dan van elkaar kunt leren. Maar ook op langere termijn, omdat het voor mij weer doorgroeimogelijkheden biedt.

Kan je ook vertellen waarom het werk van Deltares als organisatie zo belangrijk en goed is om te doen?

Ja wat ik hoop dat Deltares kan bieden, is wereldwijd impact hebben. Of dat onze kennis kan helpen nieuwe toepassingen of nieuwe maatregelen bij bijvoorbeeld klimaatverandering en overstromingen. En dat we wereldwijd die vernieuwing toe kunnen passen en dat steeds beter te maken. Dus wel echt het bijdragen aan kennis ontwikkeling, over de hele wereld. En ik merk zelf ook dat we een verbindende factor kunnen zijn tussen de natuurorganisaties en de overheden, want we zijn met allemaal in gesprek maar ze praten eigenlijk niet zoveel met elkaar. Dus wij kunnen die vertaalslag denk ik best wel goed maken.

Welke 3 elementen zou jij willen noemen als jij over Deltares zou vertellen?

Ik vind duurzame en integrale oplossingen belangrijk om te noemen. Dus dat we een beetje uitzoomen en de verschillende aspecten meenemen om te kijken wat de beste oplossing is voor nu en op langere termijn. En de waarde voor de mens is daarbij wel belangrijk, dus dat die link met de maatschappij wel gelegd wordt. Daarnaast zou ik expertise en hoogwaardige kennis echt noemen, want dat onderscheidt ons ook echt van normale adviesbureaus. En dat we onze eigen onderzoeksfaciliteiten hebben. We zoeken alleen iets uit als het echt nieuw is. En als derde merk ik dat we steeds meer internationaal gaan werken, ik weet niet of ik dat qua inhoud in het verhaal zou noemen maar het is wel van belang dat het verhaal internationaal herkenbaar is.

En zou je aan de hand van voorbeelden nog projecten of opdrachten terug willen laten komen?

Even kijken, ik denk sowieso dat het belangrijk is om voorbeelden te noemen. Anders blijft de kennis zo abstract.

Ben je trots op projecten van Deltares die niet binnen jouw vakgebied vallen?

ja wel, maar dan moet ik eventjes nadenken. Ik vind modelontwikkeling ook een belangrijk product van Deltares. Dan heb je nu bijvoorbeeld een nieuw soort overstromingsmodel. Ik zou niet weten hoe dat project dan heet. En wat nu ook wel doen, is kijken hoe we satelliet data zo goed mogelijk kunnen gebruiken. Ontwikkelingslanden hebben bijvoorbeeld heel weinig data, waardoor het moeilijk is om overstromingsvoorspellingen te doen. En waardoor het moeilijk is om te bepalen wat daar de beste oplossing is. En dan wordt er nu gekeken hoe die satelliet data gebruikt kan worden om toch een duidelijk plaatje te krijgen. En dat is dan op allerlei problemen van toepassing. Maar dat is wel iets dat laat zien dat we goed zijn in softwareontwikkeling.

Dus het zou fijn zijn als er een verhaal komt met voorbeelden erin?

ja, ik denk bijvoorbeeld ook aan New Orleans of New York, dat we na de orkanen hebben meegeholpen om daar de kust weer veilig te maken. Ik zou wel van die grote gebeurtenissen noemen die veel mensen ook van het nieuws kennen bijvoorbeeld. Dus wat aanspreekt.

Kun je bij de verhalen van Tony’s Chocolonely en Albert Heijn aangeven welke elementen jou aanspreken?

Op het eerste oog spreekt het verhaal van Tony’s heel erg aan, want ik vind visuele hulpmiddelen heel erg belangrijk. Dus met een tijdlijn zie je het gelijk al best wel voor je, plus dat je door zo’n ontwikkeling wel gaat meeleven. Dan zie je ook dat zo’n organisatie gewoon heel actief is om zichzelf te blijven verbeteren. Ik vind het mooi dat ook de resultaten uit het verleden, die misschien nu niet

meer relevant zijn, dat je die nog wel kunt noemen. Met een tijdlijn geef je echt aan dat het een stap is in de ontwikkeling. Ja en dat persoonlijke zal mensen waarschijnlijk ook aanspreken, maar ik zie nog niet echt voor me hoe je dat bij Deltares zou kunnen toepassen. Je zou wel kunnen aangeven waarom het een noodzaak was dat Deltares is ontstaan, om van alle kennis die in verschillende instituten aanwezig was te bundelen in een kenniscentrum.

Dus je vindt de ontstaansgeschiedenis van Deltares wel belangrijk?

Ja ik denk het wel, want er zijn best wel veel mensen die Deltares niet kennen, maar bijvoorbeeld wel het waterloopkundig laboratorium. Het is denk ik wel belangrijk voor mensen, omdat ze die voorgangers wel kennen.

En de toekomst?

Ik vind dat heel belangrijk. Elke paar jaar verandert ook wel in het strategisch plan waar we bij willen aansluiten, dus nu heb je die sustainable development goals. Maar dat is meer qua inhoud. Maar ik denk dat die visie wel genoemd moet worden in dat stukje ja.

En je gaf al aan dat je visueel heel belangrijk vindt?

Ja, er moet echt beeldmateriaal bij. En desnoods kan je het ook nog een beetje interactief maken. Of dat je door kunt klikken, zoals bij het jaarverslag. Zorg bijvoorbeeld dat er linkjes zijn naar projecten en dat daar dan ook een mooie projectpagina van is. Dat zou mooi zijn. Je kunt er ook filmpjes in verwerken dan. Als het maar beeldend is. En als je dan mensen spreekt op een congres bijvoorbeeld, dan kan je gewoon verwijzen naar deze pagina. Dat is hartstikke handig. En je kunt hem ook gebruiken als startpagina, dus dat mensen inderdaad dat verhaal kunnen lezen en ook verder kunnen lezen als ze een onderwerp interessant vinden.

Hier is een conceptverhaal van Deltares, wat vind je daar van?

Ik vind het goed dat er gestart wordt met de context, dus van wereldwijde ontwikkeling. Ik heb het idee dat de meeste onderwerpen wel terug komen. Dus waterveiligheid, bodemdaling, voldoende water en schoon water. Ik zou nog wel uitleggen hoe Deltares tot stand is gekomen, er staat nu al meer dan 100 jaar maar Deltares zelf is opgericht in 2008, dus dat is niet duidelijk. En ik zou nog benadrukken dat we echt onafhankelijk zijn. Zuiderzeewerken vind ik een mooi voorbeeld, dat kennen veel mensen natuurlijk. En dan bij het stukje over de robuuste waterkeringen zou ik nog wel daarachter zetten dat we nog veel meer doen. Die link zit hier niet direct en dat mis ik wel. En bij de tot stand koming van die informatie zou ik die computermodellen wel benoemen, dat is een belangrijk onderdeel. Open source zit er gelukkig in, dat is goed. En in die bevlogenheid van de werknemers kan ik mij ook heel goed vinden. Dat is wel heel leuk, want het maakt het veel menselijker dan dat ik gewend ben om over Deltares te praten. Leuk dat je aangeeft wat voor soort type mensen hier werken.

Vind jij de visuele stijl van Deltares herkenbaar?

Ja de Tetra is wel een bijzonder gebouw, maar we ontvangen meestal mensen hier in het hoofdgebouw. Het is in ieder geval wel netjes en representatief vind ik, dus je kunt hier wel klanten en gasten goed ontvangen. Ik vind het ID-lab wel echt leuk om te laten zien ook. Dan kun je wel laten zien dat we voorop lopen en het nieuwste van het nieuwste toepassen. En de onderzoeksfaciliteiten vind ik ook altijd goed om te laten zien.

Vind jij de huisstijl belangrijk?

Ja heel belangrijk. Ik vind het bij Deltares op zich een prima huisstijl, wordt wel toegepast bij flyers en op de site enzo. Maar ik vind dat er wel echt nog veel veranderd moet worden aan rapporten, want dat is gewoon niet goed. Het ondersteunt niet de leesbaarheid. Maar dat is meer een praktische uitwerking misschien. En wel zijn op zich ook wel bezig vanuit Deltares om te verbeteren, ook als je kijkt naar de vormgeving en ons communicatiemateriaal. Maar dan mag er wat mij betreft ook meer energie in zitten, omdat de visuele ondersteuning gewoon heel erg belangrijk is. Dus dat je

infographics hebt en dat je filmpjes hebt. Communicatie en visualisatie moeten daar dan een rol in spelen. Ik vind sowieso dat er meer mensen bij Communicatie bij Deltares zouden moeten werken, want het is zo belangrijk. Communicatie zit niet echt in de aard van onderzoekers.

Vind je de uitstraling van Deltares informeel of formeel?

Informeel

Vind je dat representatief?

Ja hoor, we zijn een onderzoeksinstituut dus dan kan dat wel. Ik heb wel het idee dat als mensen naar congressen gaan bijvoorbeeld, dat ze er dan wel netjes en verzorgd bijlopen. Maar verder is het hier niet heel netjes ofzo. Maar dat is misschien ook wel weer symbolisch, want het gaat echt om de inhoud.

Vind je dat er bepaalde mensen echt symbool staan voor Deltares?

Niet zoveel, omdat de personen waar ik dan aan denk niet per se algemeen bekend zijn. Maar het zou wel goed zijn om een aantal boegbeelden te hebben die ook professor zijn aan de Universiteit. Die kunnen echt binnen een bepaald vakgebied als boegbeeld dienen. En die kunnen echt afdelingen binnen Deltares echt aanzwengelen omdat ze autoriteit hebben.

Hoe zou jij het verhaal van Deltares op je eigen werk toe willen passen?

Ik zal het denk ik vooral gebruiken als ik nieuwe mensen ontmoet op congressen of ergens anders, om uit te leggen waar ik werk. Een soort pitch. En zodat ik dan een breder beeld kan geven van Deltares, wat ook weer handig is als opdrachtgevers nog wat anders hebben. En wat ik ook belangrijk vind is dat je uiteindelijk op de site ook door kunt zoeken, dus naar de verschillende onderzoeksgebieden. Want als ik dan iemand spreek die geïnteresseerd is dan kan ik ook echt makkelijk doorverwijzen naar de juiste informatie. Dus het verhaal van Deltares is een beetje het startpunt, maar uiteindelijk zal het vanuit de communicatie naar de medewerkers toe zijn dat er vanuit dat verhaal gemakkelijk door geklikt kan worden naar die verschillende expertises of vakgebieden. En het wordt voor ons steeds belangrijker om projectvoorstellen te schrijven, naar de Europese commissie of naar de Wereldbank bijvoorbeeld. Daar moet voor ons ook echt een verbetering in komen, dat het er ook beter uit gaat zien en dat het goed aansluit op de klant. En daar zit ook altijd wel een stukje in over Deltares, dus daar zou het dan ook mooi in terug komen.

Heb je enig idee hoe we kunnen meten of de corporate story aan slaat en dat het ingezet wordt door de medewerkers?

Ik zou sowieso het nieuwe intranet ervoor gebruiken. Je kunt een kleine enquête houden bijvoorbeeld. Het zou trouwens ook leuk zijn om een soort wedstrijd te maken: wie houdt de beste Deltares pitch? Ik denk dat daar best wat inspiratie uitgehaald kan worden. En dan misschien een lunchlezing daaraan wijden. Vaak gaat het live wel veel makkelijker dan als mensen online moeten reageren. Tenminste, dat is mijn ervaring.

****Respondent wordt bedankt en social talk volgt****

Respondent 11

****Introductie vindt plaats****

Welkom, fijn dat je mee wilt werken aan het onderzoek. Het onderzoek gaat over het verhaal van Deltares, zoals je in de mail van Carola al hebt kunnen lezen. Ik wil graag kijken hoe de medewerkers tegenover zo'n verhaal staan. Dat doe ik ook door naar de identiteit te kijken, aan de hand van symboliek, communicatie en gedrag. Daar zijn mijn vragen dan ook op gebaseerd. Laten we beginnen met de eerste vraag.

Wat is je functie bij Deltares?

Ik ben strategisch adviseur. Ik heb een beetje een bijzondere rol, want ik zwerf eigenlijk een beetje tussen de units door. Ik zit onder BGS. Ik ben eigenlijk een brede verbinder, dus ik probeer vooral de

kennis van de juiste processen op de juiste plekken te krijgen. Ik ben ook heel erg buiten Deltares bezig, met ministeries en Rijkswaterstaat. En ik probeer dus de kennis in de juiste vorm en op het juiste moment op de plek te krijgen. Dus ik ben geen specialist, ik weet van alles een beetje.

Hoe lang werk je al voor Deltares?

Vanaf het begin, ik kom vanaf Rijkswaterstaat en ik ben toen overgestapt naar Deltares.

Zie je de voordelen in van een Deltares verhaal?

Ja, ik vind dat het gelaagd moet zijn. We moeten ook de diepte in kunnen, en die technische aspecten moeten kunnen doordringen. Maar het moet ook wel heel erg ondersteunend zijn aan elkaar. En dat geldt natuurlijk breder dan communicatie, dat geldt ook voor de strategie en de missie. Het moet kloppen, mijn verhaal moet kloppen met het grote verhaal. Dat heb ik wel gemist hoor, ik vind de website bijvoorbeeld niet compleet. Nu met het jaarplan was ik voor het eerst heel blij, dat was echt een goede uitstraling. Toen dacht ik 'hier is een nieuw gezicht, we laten ons anders zien'. Tot nu toe bungelde Communicatie er maar een beetje bij. De mensen willen wel, maar er is gewoon te weinig tijd. Terwijl het zo belangrijk is. Het is natuurlijk ook wel een soort luxepositie, dat je denkt dat het werk wel naar ons toe komt. Maar volgens mij moeten we juist veel proactiever zijn en juist meer in de wereld staan. We zijn veel teveel naar binnen gericht. Dus die uitstraling is belangrijk. Waar doen we het überhaupt allemaal voor? En dat betekent ook dat het meer wisselwerking geeft bij de mensen, die voelen zich meer betrokken op hun stukje. Mensen durven nog niet zo goed het verhaal van een ander uit te dragen, maar je wordt er wel toe uitgedaagd. Als communicatie helpt om dat verhaal goed neer te zetten, zou dat echt schelen.

Als je mensen van Deltares vraagt om over hun eigen vakgebied te vertellen, dan krijg je een heel mooi verhaal. Zodra je vraagt naar de andere expertises, dan komt er weinig uit.

Ja, het zijn natuurlijk heel veel analytisch ingestelde mensen. Heel veel mensen zijn gepromoveerd. Dus die zijn allemaal een kei op hun vakgebied, en die durven niet 'makkelijk' over het terrein van een ander te praten. Terwijl ik zelf er tussendoor rommel en ik ken al die verhalen een klein beetje.

Dus een algemeen verhaal zou daarbij helpen?

Ja. En dat je het makkelijk kunt pakken, kunt meenemen en laten zien.

Kan je in het kort vertellen wat jouw werk zo leuk maakt bij Deltares?

Dat heeft wel te maken met een maatschappelijke bijdrage leveren. Ik ben er van overtuigd dat wij, met zoveel goede mensen aan boord, bijdragen aan een duurzame wereld. Daar ben ik echt van overtuigd. En ik vind het heel leuk dat de mensen hier zo 'keen' zijn en dat ik daar mee samenwerk. Dat ze andere dingen kunnen die ik ken en zelf kan.

En kan je ook vertellen waarom je het werk van Deltares zo belangrijk vindt?

Even denken, want ik heb ook wel eens mijn twijfels bij Deltares. Of dit voor mij de juiste plek is om de meeste impact te genereren. Wat ik heel fijn vind aan mijn plek is dat ik die vrije rol heb, dat tussendoor scharrelen bevalt mij heel goed. Dus in die zin hebben ze mij wel gezien, wat ik kan en hoe ik optimaal opereer. Die vrijheid wordt mij gegund. Ja, en toch die maatschappelijke bijdrage leveren.

We hadden het net al eventjes over het verhaal van Deltares en dat jij dat dus ook vaak moet vertellen. Welke 3 elementen vind jij dan het belangrijkste om te noemen?

Ja, wat bedoel je precies? Inhoudelijk, of wat Deltares is?

Waar Deltares voor staat volgens jou, dus wat er ook echt in het verhaal terug zou moeten komen. Wat mag er niet ontbreken als wij dat verhaal gaan ontwikkelen?

Ik begin altijd met 'Deltares is een onafhankelijk kennisinstituut'. We maken geen winst, dat soort basisdingen. Dat begrijpen veel mensen niet, dat is zo afwijkend van andere kennisinstellingen. We zijn zo uniek, en dat unieke moeten we wel vanaf het begin goed en duidelijk neerzetten. Dus

onafhankelijk en not for profit. En dat we dus heel veel technische kennis hebben die wij verbinden aan maatschappelijke opgaven. We leggen altijd opties en keuzemogelijkheden voor. Wij kiezen niet, dat doet het bestuur of dat wordt in een proces bepaald. En wij dragen bij aan dat proces. Ik denk dat dat de meest optimale condities zijn om de kennis op de plek te krijgen.

En als je dat verhaal hebt, zou je dan voorbeelden daarbij gebruiken?

Ja, ik probeer altijd te benoemen wat ons onderzoeksprogrammering is. Dus om het te verbinden aan 'the world of Deltares'. En iets van projecten waar we op gescoord hebben.

Dus dat moet er wel in terug komen vind je?

Ja. Ik ben zelf heel erg bezig met ruimtelijke adaptatie, klimaatadaptie, en bodemdaling om dat in die processen te krijgen. Dat gaat eigenlijk over gebiedsontwikkelingen die overal aan de orde zijn. Op dit moment hebben alle overheden hun eigen opgave, maar die opgaves worden allemaal bij elkaar gelegd in die gebieden. En hoe kunnen we dan samen die dingen oppakken? Nou, dat alleen al is super integrerend. Om dat proces van de grond te krijgen. Dus eigenlijk die hele procesarchitectuur inrichten, dat vind ik altijd wel heel leuk om uit te denken. En dan moet die kennis erbij. En dat is dus niet die modellenkennis, maar juist snelle vuistregels die je nodig hebt. Dus ik ben veel meer van het eenvoudig, van de contouren neerzetten en begrijpelijk proberen over te brengen. Natuurlijk moet dat allemaal onderbouwd worden, dat moet gestoeld zijn en daar heb je dan die modellen voor nodig.

Dus je probeert eigenlijk die vertaalslag te maken?

Ja, ik ben ontzettend aan het schakelen en makelen, zoals dat dan heet. Kijken wat er nodig is.

Ik heb twee voorbeelden meegenomen van verhalen van andere organisaties. Het zijn hele andere organisaties, niet te vergelijken met Deltares qua inhoud.

O leuk, haha.

Tony's Chocoloney en Albert Heijn. Het gaat mij eigenlijk om wat jou opvalt en wat je er wel en niet goed aan vindt.

Ja, hier bij Tony's Chocolony de visualisatie. De tijdslijn die er in zit, dat is wel creatief en eigenstijds. Dit andere verhaal lijkt alsof het nog niet bewerkt is.

Ja, Albert Heijn is meer gericht op de inhoud. Er komt duidelijk naar voren waar ze begonnen zijn en wat hun missie is. Spreekt dat je aan?

(Het is even stil)

Het is eenvoudig en het is toegankelijk. Even kijken, bewust en betrokken. Nou goed, ze hebben het hier over kernwaarden, dan moet je ze ook noemen. Of staat dat hier? Ik had liever bullits gehad. Oke, nou ja het blijft niet echt hangen dit verhaal. En dan die andere. Dat is wel veel! Wat mij opvalt is dat die chronologie en die tijd zo belangrijk is. Goh. In beide verhalen.

Zou je dat voor Deltares ook belangrijk vinden?

Nee, want dan zeg je dat we in 2008 zijn opgericht en toen is er dit en dat gebeurd. En dan krijg je ook weer het verhaal van WL, dan krijg je heel erg dat we daarop leunen. Terwijl er ook een poot van Rijkswaterstaat in Deltares is gekomen, ook van TNO en ook van Geo Delft. Maar toch voelt het soms dan heel erg WL wat het verleden is. Dan denk ik 'ja, wat zijn we nu?' en 'blik vooruit'.

Je zou je misschien eerder op de toekomst richten?

Ja, ik geloof niet dat we dat verleden zo nodig hebben. Ik heb het gevoel dat Maarten Smits een slag wil maken en dat merk ik omdat ik betrokken bij bij het MVO-spoor, over de sustainable development goals. Dus hij wil een andere uitstraling, hij wil de maatschappelijke opgave veel duidelijker in beeld. Ik begin het ook de merken aan de hele communicatie kant, dus daar ben ik heel blij om. Laten we dat dan ook neerzetten. En als je je track record van de afgelopen 10 jaar hebt, dan heb je daar waarschijnlijk voldoende aan. Maar vanuit het hier en nu, dus hoe dragen wij bij? En dan inderdaad veel meer op die toekomst, dus hoe zitten we over 5 jaar en hoe zitten we over 10 jaar? Omdat we

ook voortdurend moeten innoveren. Dat vind ik eigenlijk een mooi principe, dat je dingen weer afstoot waardoor je zelf weer vernieuwd. Het is wel heel erg belangrijk om allerlei duurzaamheidsdoelen te gaan behalen, en die sustainable development goals zijn geloof ik voor 2030 benoemd. Als we daarop kunnen scoren, daarmee zichtbaar zijn...Het is natuurlijk wel een heel breed verhaal wat je daar de wereld in brengt, omdat als ons werk eigenlijk daaronder kan passen. Dus je hebt eigenlijk een soort kapstok nodig denk ik.

En een corporate story kan dan als kapstok dienen?

Ja. En wat Deltares natuurlijk wil, is handelingsperspectief bieden in de toekomst. We zijn toegepast. Tuurlijk wordt er gepromoveerd en zijn er hoogleraren en wordt er kennis uitgedragen, maar het gaat over het handelingsperspectief.

Oke, nog even over de organisatieverhalen die voor je liggen...

Ja, ik vind Unilever trouwens een beter verhaal hebben dan Albert Heijn. Unilever heeft heel goed voor haar medewerkers gezorgd en ook huizen gebouwd en wijkjes. En daar ging het toen ook over hygiëne en goede omstandigheden. Dat vind ik een mooi verhaal. Daar kun je mee aankomen. Albert Heijn is natuurlijk een kruidenier en die zal best wat met duurzaamheid doen, maar ik denk dan ‘daar gaat het toch alleen maar over verdienen’. En Tony’s Chocology is natuurlijk een iets ander verhaal, maar dat is een stukje in een keten. Dat is de keten goedkrijgen, en bij ons is het nog net een slagje complexer. En dat is het mooie, als je die complexiteit wel kan pakken. Dus niet het versimpelen en plat slaan.

Dat is inderdaad de uitdaging bij Deltares. Juist omdat het zo complex is. Hoe gaan we dat vertellen zonder dat het waarde verliest? Dat denk ik ook.
Inderdaad.

Nu heb ik hier al een opzet van het verhaal van Deltares. Ik ben benieuwd wat je hier goed aan vindt en wat je er niet goed aan vindt.

O kijk eens, leuk. Ik vertel dit soort verhalen natuurlijk ook. Ik heb laatst in Korea ook zo’n verhaal verteld en dat is het.. Ja, we hebben allemaal grote werken gedaan. Zuiderzeewerken, Deltawerken. Dat was allemaal masterplanning en we zitten nu in een tijdperk van adaptief plannen en anders met dingen om gaan. Wereldwijd. Je kunt niet meer met masterplannen aankomen. Het gaat veel meer over de lange termijn perspectief. Hoe ga je daar komen en je ziet heel veel onzekerheden op die weg daar naartoe, dus je zult moeten schakelen. Dus die routes ontwikkelen, dat is volgens mij waar wij heel erg in ondersteunen. Even lezen. Ja, dus hier gaat het over. De grote opgave van deze tijd, dat zie je in de eerste alinea. Het is allemaal gekoppeld aan energie en gezondheid, dus de dingen waar het echt om gaat in de wereld. Voeding mis ik, ja gewassen staan erbij. Hier staat dat we die condities bieden om het eigenlijk gunstig te maken ja. Ik mis wel die blik op de toekomst, dit is heel erg naar het verleden. En er zitten heel veel kanttekeningen bij de Zuiderzeewerken hoor, en dat is hier niet echt aan de orde. Als ik in Vietnam zeg dat we ook fouten in ons verleden hebben gemaakt, want we hebben als het zout uitgebannen en overal dammen gemaakt. En dat we nu proberen om die zout/zoet grens weer zachter te maken, dan zie je bijna die opluchting ‘ah, jullie hebben ook fouten gemaakt’. Dan krijg je bijna een soort van zucht. En dan wordt het ook een ander verhaal, je kunt het er echt over hebben. In plaats van dat je zegt ‘wij zijn geweldig’, dat is het niet. Maar goed, ik vind het misschien iets te plat, dus dat stukje. Het is heel erg Zuiderzeewerken, en er is veel meer dan dat. Hier staat: ‘We houden ons heel erg bezig met micro-organismen en megadammen’. Dan denk ik, hoe dan? Er staat dan inderdaad wetenschappelijk onderzoek en proefopstellingen, bruikbare kennis. Dit is te weinig duurzaam. Dan open source, dat is prima. En hier staat dan wat we tegenwoordig doen, maar dat vind ik eigenlijk nog een beetje het oude Deltares. We richten ons echt meer op die duurzame oplossingen. Misschien sta ik wel iets te veel in de toekomst. Maar wij dragen bijvoorbeeld bij aan het bouwen van dammen. En sommigen kijken dan naar hoe de constructie is, anderen kijken naar de morfologische aspecten, weer anderen kijken naar de ecologische verbindingen. Wij moeten eigenlijk veel meer al die mensen bij elkaar zetten om de totale afweging te kunnen maken. Dus

eigenlijk die afwegingen, en hoe dat dan in positieve zin bijdraagt aan de samenleving. Dat zou ik hier meer willen hebben.

Oke.

Dan die slimme innovaties. Kijk, hier komt het wel een beetje aan bod. Dit vind ik een leuk stukje. Ik vertel zelf het verhaal dat je eigenlijk niks meer mag doen met één doel. Het mag niet alleen maar puur voor waterveiligheid. Dan is er ook voor iedereen iets in te vinden. Het moet gedragen worden in die toekomst. Het kan niet een plat iets zijn. En ik denk dat we nature based solutions moeten uitventen, dat hebben we goed in de vingers. En bodemdaling is zo’n buikpijndossier, dat is meer ‘omgaan met’. Je kunt het niet keren, eigenlijk kun je het alleen in goede banen leiden. En dat heeft weer heel veel sociale aspecten en economische aspecten. Verder vind ik het wel leuk dat er in staat dat we vanuit de hele wereld komen, dat vertel ik zelf ook wel. Al die verschillende nationaliteiten. En als laatste zou ik toch ook in dat rijtje bestuurskundigen willen noemen, dat het net even een andere ‘flavour’ heeft. Maar goed, het meeste heb ik dus tegen het tweede stuk. Maar daar kan ik je wel wat voor aanleveren, voor wat input. Dan kan je zien wat ik belangrijk vind dan.

Hartstikke fijn, dankjewel. Goed, dan hebben we de tekst. Op welke manier denk je dat de medewerkers van Deltares dit tot zich gaan nemen? Dus met welke middelen?

Ik mag hopen dat iedereen deze tekst eigenlijk wel uit zijn hoofd kent. Het gaat eigenlijk net over een laagje daar onder. Het zit tussen de projecten en hoe wij werken aan dingen in.

Maar als we het verder ontwikkelen, wat is er dan nog nodig?

Ik zou zeggen helpt tekst, helpt figuren. Figuren, plaatjes, maakt me niet uit. Er mag ook een grafiek in zitten of wat dan ook. Maar de helpt tekst. En dat van Tony vind ik eigenlijk al te lang. Er is een keer een mooi plaatje geweest voor het strategisch plan. Die heb ik zelf heel vaak gebruikt. Dat plaatje klopt met deze tekst, maar dat type plaatjes vind ik goed.

Oke. En vind je de visuele stijl van Deltares herkenbaar?

Die is wel iets aan het veranderen. Hij wordt sterker. Ik merk nu ineens dat het frisser is, blijkbaar als mensen die vrijheid krijgen dan zit die potentie er wel in. Ik ben nu ook bezig met een afscheid van iemand en we moeten een symposium organiseren, dat is gewoon heel leuk. Ziet er goed uit.

En vind je het dan ook belangrijk dat het duidelijk en herkenbaar is?

Ja, dat mag nog wel meer. Dat moeten we ook heel belangrijk vinden, daar moet je heel kritisch op blijven. Mooie beelden zijn belangrijk, beelden uit het veld.

Wat voor gevoel krijg je als je op de campus bent?

Hier in Utrecht is het echt een afgeleide locatie aan het worden, dat is echt treurig. Dat is niet goed. Er zou meer balans in moeten zitten tussen Delft en Utrecht. Ik hoop dat we straks op de Daltonlaan als we verhuizen we de campus meer uitstraling kunnen geven. Hier is de afgelopen jaren niks meer aan gebeurd. Ik nodig zelfs geen mensen meer uit hier. Dat zegt wel wat. Ik vind het echt gênant hoe het er hier uit ziet. En de Daltonlaan, daar komen we ook vandaan met een groep, dat is in ieder geval een keurige kantoorlocatie. Maar er moet wel een ‘Deltares look’ in.

Wordt dat een kantoor voor Deltares alleen of zit je daar ook weer met TNO samen?

Nee, volgens mij krijgen we twee verdiepingen in het gebouw en dat is dan wel echt van ons.

En dan zou je daar dezelfde uitstraling willen hebben als in Delft?

Het kan ook nog wel meer dan dat Delft dat doet. In Delft is het nu ook wel aan het beginnen nu, met de campus inrichten enzo. Ik had eigenlijk gehoopt dat we met Deltares Utrecht een locatie dichtbij het station zouden krijgen. Een beetje hip en waar je ook kunt vergaderen. Hier zitten ook veel mensen die veel overleggen, dus als je dan ook aantrekkelijk wordt voor overleg dan zou dat helpen. Met lichte ruimtes, dat soort dingen.

Oke, dus met name Utrecht nu.

Ja, met name Utrecht. Maar heb je het ID-lab in Delft bijvoorbeeld wel eens gezien?

Ja, dat heb ik wel gezien.

Dat beoogd dus de interactieve locatie te zijn, maar je zit heel statisch aan tafels in een hoefijzervorm. Als ik workshops doe dan ontvang ik mensen daar wel, maar ik ga toch vrij snel naar een andere ruimte, bijvoorbeeld het Paviljoen. Daar heb ik toch meer ruimte, meer vrijheid en meer mogelijkheden. Daar kan ik een zachtere sfeer neerzetten. Dus het is het net niet. En dat is jammer, want in Enschede op de Universiteit heb je bijvoorbeeld locaties die wel die techniek en bij interactieve sessies kunnen brengen. Er zijn dus voorbeelden van hoe je dat doet. Deltares blijft zelf denken, terwijl alles er al is in de wereld. En kijk vooral hoe je dat naar binnen kunt trekken en hoe je dat kunt verbinden. Dus de blik naar buiten, als je dat in je huisvesting, in je communicatie en in alles gaat tonen, dan zal dat effect hebben op de mensen en op de cultuur. Dus eigenlijk gaat het ook over transitie.

Zijn er volgens jou verhalen die symbool staan voor Deltares?

Uhm, die goed geassocieerd worden met Deltares. Ja, die zijn er zeker. Bij ieder thema kun je wel van dat soort verhalen vinden.

Vind je het belangrijk dat die dan ook genoemd worden?

Ja, en dat de directie die dan ook kent.

Oke, en de medewerkers zelf misschien ook?

Ja, ook. Maar het is gelaagd. Het verhaal moet op allerlei niveaus naar buiten. Ik ben met een contract bezig met de provincie Zuid-Holland. Op het hoogste niveau loopt er dus een directeur en een gedeporteerde, dan heb ik contact met een kwartiermaakster en een coördinator en er zijn allemaal projectleiders die contacten hebben en dan hebben we nog juristen en inkoopmedewerkers die contacten hebben. Dat zie je dus dat iedereen eigenlijk hetzelfde verhaal over en weer moet vertellen, want dan pas maak je stappen en dan kun je tot samenwerking komen. Op het moment dat een directeur mij nog een boek geeft over co creatie, dan denk ik ‘hier waren al een aantal jaar mee bezig’.

Dus het is belangrijk dat het allemaal op één lijn ligt?

Ja, de verhalen moeten doorklinken dwars door de organisatie. En het betekent ook dat de medewerkers tijd nodig hebben om te communiceren. Niet alleen het rapport, maar ook een brochure of een lunchlezing of een filmpje.

Vind je een filmpje leuk om terug te zien? Misschien zoals in het jaarverslag?

Filmpjes zijn natuurlijk wel heel goed. Ik geloof dat jou generatie ook heel veel filmpjes kijkt, haha.

Ja, zeker. De vraag is of het bij een organisatie als Deltares aan zou slaan?

Ik denk dat het gewoon de volgende stap is.

En denk je dat ‘vloggen’ nog een succes zou zijn?

Misschien moet je daar wel de mensen wat meer in meenemen.

Dus het meer sturen en workshops geven?

Ik denk dat dat wel ontzettend leuk kan zijn. We hebben wel een keer gedaan trouwens, toen had ik even een afdeling onder mijn hoede. Toen hebben we de clipjesfabriek ingehuurd en hebben we clipjes gemaakt. Dat was nog moeilijk, om een boodschap binnen een paar minuten goed te krijgen. En heel veel lol natuurlijk. Maar ook nuttig, ook voor teambuilding.

Dus daar zie je het nut wel van in?

Ja, dat doen we veel te weinig.

En het draagt misschien ook weer bij aan de uitstraling van Deltares en hoe de medewerkers over Deltares praten?

Ja. Dat is ook die gelaagdheid. Dit is je corporate story natuurlijk, maar daar onder moet zoveel te vinden zijn. Wat ik ook mooi vind, zijn die filmpjes op Vimeo. Dat geeft een mooi overzicht. Als dat heel kort ingezet wordt. Vroeger was ‘the world of Deltares’ een boek. Dat nam ik wel eens mee om te laten zien, daar kan je dan in bladeren en dan had ik overzicht. Nu is het een website, en ‘klik,klik,klik. Ik weet niet meer waar ik ben’. Ik snap er helemaal niets van. Dus qua communicatie vind ik dat heel slecht. Kijk eens waar wij op af koersen. Wie kent het dan nog? De mensen die er mee te maken hebben en die er mee werken. Ik heb het nodig, maar ik kan er bijna niet bij. En ik kan de link door sturen, ook naar mensen buiten Deltares, maar ik schaam me eigenlijk voor de manier waarop het gepresenteerd wordt. Het staat er allemaal wel...Maar goed, ik ben wel kritisch geloof ik.

Dat is goed hoor, daar heb ik wat aan. Zie jij nog mogelijkheden om die corporate story voor je eigen werk in te zetten?

Ja, ik ben dus bezig met strategische samenwerkingsovereenkomsten. We werken voor Rijksoverheid en Waterschappen, en ik ben bezig met Zuid-Holland. Dan heb je het gewoon nodig. Er komt iemand nieuw en dan is het weer: ‘Wat is Deltares?’

En wat zou het verhaal dan voor jou moeten opleveren?

Ik wil graag het corporate verhaal. Ik wil het graag in een PowerPoint versie en dat ik het makkelijk mee kan nemen. Nu moet ik dat heel veel zelf verzamelen. Kijk, iedereen zet het altijd wel naar zijn eigen hand, maar er moet wel een basis zijn. Het is nu wel heel veel zoeken, en dan bel ik Margriet weer om te vragen waar het staat. Ja, en we zijn ook bezig met het MVO groepje. Hoe kunnen we nou Deltares goed neer zetten en waar willen wij nou aan bijdragen? Dus ons gezicht komt steeds nadrukkelijker aan de orde.

Vind je het ook belangrijk dat Deltares in het nieuws komt?

Ja, heel belangrijk.

Vind je dat dat nu te weinig gebeurt of...?

Nee, dat is wel behoorlijk. Ja, en ik zie wel dat dat gelezen wordt. Er gebeuren leuke dingen, dat is wel iets wat Communicatie goed doet op dit moment. Dat is de laatste paar jaar enorm aangetrokken.

Oke, ik heb zelf eigenlijk geen vragen meer.

Nee, nou leuk zo.

Ja, ik ben benieuwd wat er verder nog uit gaat komen. Heel erg bedankt in ieder geval. Heb jij zelf nog vragen of opmerkingen?

** social talk volgt**

Respondent 12

Introductie vindt plaats

Welkom, fijn dat je mee wilt werken aan het onderzoek. Het onderzoek gaat over het verhaal van Deltares, zoals je in de mail van Carola al hebt kunnen lezen. Ik wil graag kijken hoe de medewerkers tegenover zo’n verhaal staan. Dat doe ik ook door naar de identiteit te kijken, aan de hand van symboliek, communicatie en gedrag. Daar zijn mijn vragen dan ook op gebaseerd. Laten we beginnen met de eerste vraag.

Wat is je functie?

Ik ben directeur bij Deltares, mijn naam is Ron Thiemann.

En wat houdt je functie precies in?

Nou ik heb als directeur veel verschillende verantwoordelijkheden hier, communicatie valt bijvoorbeeld onder mij, eh de strategie vind ik ontzettend leuk. Mensen zeggen ook altijd dat ik driedimensionaal kan schaken omdat ik heel snel grote dingen kan overzien, vind ik mooi, vind ik leuk, krijg ik veel energie van, en vooral werken met mensen. Vind ik hartstikke leuk, en maak hele rare combinaties hier, die niet voor de hand liggen, en dan ga ik weer met de CEO van Philips samenwerken en dan weer met de Erasmus MC, want ook daar zitten weer allemaal raakvlakken en weer nieuwe technologieën die wij bijvoorbeeld weer toepassen in enabling technologies, die wij dan weer toepassen hier. Dan moet je denken aan big data, data visualisatie, die hebben wij hier ook nodig en die moet je nooit in je eentje gaan ontwikkelen, als het ergens anders al gedaan wordt kun je het beter samen gaan doen. Dat doe ik voor een heel groot gedeelte en verder moet ik zorgen dat het met de provincies goed loopt, met de waterschappen, dat we onze economische positie houden, buitenlandse zaken, ja ik verveel me niet.

Wat vind je zo leuk dan om dat hier op Deltares te doen?

Omdat je hier met heel hoog ontwikkelde mensen zit, die echt echt heel slim zijn, en die allemaal intrinsiek gemotiveerd zijn om maatschappelijk een verschil te maken. En ik word gemiddeld drie keer per jaar gevraagd, en dat vind ik helemaal niet leuk, dan zit ik bij ingineur bureaus dan moet je elke keer die mensen, die 1630 uur billable laten draaien. Dan ga ik jou zitten duwen om te zorgen dat je zoveel mogelijk betaalde uren gaat maken, om winst te maken voor mensen die eigenlijk niks met ons hebben. Die ons als moneymaking zien om daar een stuk resultaat te halen. Daar hou ik niet van en daar krijg ik geen energie van. Maar hier staat onder de streep meer kennis en dat is daarvoor de voorwaarde. En dat werkt dan op een hele andere manier. Wat ook leuk is hier is dat we met heel veel nationaliteiten zitten, over de dertig, geloof zelfs 36, maar dat onderscheid in culturen.. we hebben ook nul problemen tussen culturen, vind ik altijd leuk, we hebben beneden alleen een ruimte waarin je kan bidden, die kan iedereen gebruiken, er ligt een bijbel, een koran, voor de rest hebben we ook hele mooie huwelijken enzo. Dus hele intrinsiek gemotiveerde mensen die met kennis het verschil willen maken voor maatschappelijk probleem. Dat maakt het leuk. Het internationale ook, ze geven weer hele nieuwe ideeën aan hoe je naar dingen kijkt.

En hoe lang werk je nu hier bij Deltares?

Als directeur geloof ik zeven jaar ofzo, nee acht. Ik hou het niet zo bij, het vliegt gewoon, het is zo heel erg leuk. Elke dag is weer een avontuur hier, dat vind ik erg mooi.

Hiervoor werkte je niet bij Deltares?

Nee hiervoor bij Paul en Dumour gewerkt in Dordrecht, een hele grote fabriek, maar dat vond ik niet zo leuk, ik maakte daar wel heel snel carrière maar ik kreeg daar geen voldoening uit en dat heb ik hier wel.

Door de mensen en door de kennis...

Ja, ik denk dat je het zelf ook wel zag. Wat jou erg opviel en dat maakt het ook mooi. Ben ik heel zuinig op die mensen, ja echt.

Kan je uitleggen waarom Deltares het werk doen wat ze doen?

Dat is wel een grappige vraag want dat klopt niet. Kijk, Deltares bestond vroeger uit een waterloopkundig laboratorium, TNO grondwater, de kennis specialisten van Rijkswaterstaat, en de laboratorium van grondmechanica wat Geo Delft heette. En die waren met z'n allen bezig en hadden niet zo heel veel samenwerking, gaf vaak spanning op die grenzen. Toen kwam er een discussie over moeten we niet eens samen kijken naar toegepast onderzoek. Toen is de commissie Wijffels opgericht, Herman Wijffels is dat, en die is ook een keer langs geweest, ik werkte toen op het waterloopkundig laboratorium, op dezelfde manier waarop ik er nu in zit, en die draaide heel goed.

Die draaide heel goed, het waterloopkundig laboratorium, alleen die kregen steeds minder subsidie waardoor het vermogen naar de markt steeds kleiner werd. Dan moet jij gaan oppassen want het is heel verleidelijk om dan toch een beetje het werk van ingenieur bureaus te gaan doen maar daar heb je eigenlijk de verkeerde mensen voor en je hebt daar veel te dure instructuur voor in vorm van die faciliteiten, die heb je ook gezien al die bakken enzo, nou dat kost heel veel geld en die moet je dan toch meenemen in je kostprijs en dat maakt je dan een stuk duurder dan een ingenieur bureau die alleen maar kantoor ruimte huurt. Dus dat is eigenlijk een belangrijke ontwikkeling, toen hebben wij zelf gezegd ook tegen de minister enzo, dat gaat eigenlijk op termijn fout, en dat is allemaal zo'n 12 jaar geleden ofzo, en toen zijn we er heel erg mee aan de gang gegaan, dat ben ik, Erik, Harry Baaije (die is inmiddels met pensioen en heeft er heel veel aan gedaan), en hebben we er met z'n drieën heel erg aan getrokken en bedacht nou waar liep GU Delft nu tegenaan, waar liep het waterloopkundig laboratorium nou tegenaan, TNO, waterstaat, toen zeiden we, we zouden eigenlijk een instituut moeten hebben dat hiermee bezig is, water en bodem in relatie tot klimaatverandering en die kennis moeten we gewoon zelf hebben, hier in Nederland omdat gewoon 70% van ons land onder de zeespiegel ligt. Nou toen zijn we die contouren begonnen van Deltares, we dachten ook je moet "dare to share". Laten we onze servers open source maken, geen octrooien, alles gewoon laten stromen, alles in beweging. Nou daar zijn we ook mee aan de gang gegaan, en een aantal mensen vonden dat heel moeilijk, nou die zijn er ook niet meer, en we willen verjongen, het moet een community worden Deltares. Iemand vroeg laatst aan mij, waar heb jij nou slapeloze nachten van? Zei ik oh dat is die dokter in de wiskunde in Sri Lanka, die daar achter in de tuin in een hele mooie omgeving een nieuw algoritme geschreven heeft. En als zij dan niet denkt, ik ben benieuwd wat die jongens en meisjes bij Deltares ervan vinden. Dat zijn niet zodanig collega's van ons, maar wel als je een netwerk hebt van mensen die worden aangesproken door dezelfde passie. Nou dan gaat het wel goed, nou zo is Deltares ontstaan. Daar hebben we eigenlijk alle drie in kunnen brengen waar we heel trots op zijn met elkaar. Daar door ging de Amerikaanse markt open, open source software, het gaf een enorm concurrentie voordeel ten opzichte van andere typen organisaties, want die houden toch die software bij zich om daar een concurrentieel voordeel mee te hebben, maar wij niet. Jij kan ook mee ontwikkelen met onze software. Wat ook heel mooi is, is dat wij ondertussen de kennisbasis hebben binnen Deltares. Dan denk je, is zo mooi woord enzo, maar het houdt wel in dat wij geen concurrenten hebben. Dus je moet zorgen dat de kennis voor de Nederlandse overheid als voor het Nederlandse bedrijfsleven steeds ontstoken kan blijven worden. Terwijl als je dat bij een ingenieursbureau neerlegt dat niet zo snel zal doen want die heeft gewoon aandeelhouders dus die moet z'n resultaat draaien, dus die gaat daar geen concurrentieel voordeel uithalen. En dat kan bij Deltares niet, daarom is het ook gewoon een stichting maar we draaien het als bedrijf. Nou die combinatie, denk ik, daar bestaat geen tweede van zelfs niet in de wereld, en dat maakt het denk ik uniek.

Het is een mooi antwoord over de geschiedenis ook en daar wil ik zo ook nog even op terugkomen, maar ik ben ook wel benieuwd naar de inhoud eigenlijk. Als je kijkt naar Deltares wat het werk zo belangrijk maakt voor de wereld.

Het gaat over te veel, te weinig of te vies water. Kan je daar wel blijven wonen? We zijn nu bezig met klimaatvluchtelingen, heb je daar al over gehoord? Dat vind ik een fantastisch project, Carola speelt daar een belangrijke rol bij, Lot, die heb jij misschien al meegemaakt, die ging met pijn in haar ziel weg, die vond het zo mooi. Dat kwam eigenlijk door dat wij dachten, we doen die lange termijn studies voor bijvoorbeeld Kimberly Clark. Dat doen we samen met het World Research Institute in Washington, en dan kijken we, zo'n fabriek van Kimberly Clark, of die over 5,10,20 jaar nog op de goede plek staat, of er dan nog water is, dan heb je dus een behoorlijk continuïteit risico. Die studies doen we ook om te kijken wat mensen doen. Toen ben ik naar de WUR gegaan, en die werden heel enthousiast want die weten heel veel van voedsel enzo, werken veel voor mij samen. Toen ben ik naar Klingendaal gegaan, naar Unesco UA gereisd, naar HCCS geweest (Rob de Wijk) en alles aan het verbinden geweest. Toen naar de gemeente den haag en de gemeente den haag heeft natuurlijk recht en veiligheid (internationaal gerechtshof enzo). Toen dacht ik als je dat nou kan verbinden met

water en voedsel enzo heb je iets heel unieks. En toen heb ik ze allemaal hier uitgenodigd, dat was hartstikke druk en toen zei ik, ik heb een droom en stel nou dat we dat hier kunnen in Nederland, Deltares met name kan handelingsperspectief binnen brengen. Die kan zeggen als je een bepaald scenario kiest, je kan daar en daar en daar in de problemen komen, de geopolitiek hebben wij geen verstand van maar HCCS en klingendaal wel, dat is een ongelooflijk interessante combinatie, wat gebeurt er in de wereld en wat betekent dat voor jou. Nou bijvoorbeeld kunnen we dat koppelen aan big data, met Unesco en met buitenlandse zaken, daar komen ook allerlei correlaties uit, en om te kijken of we dan al zo'n parameter zien waar het zo dadelijk fout gaat. En als je dat kan voorspellen, niet dat het dadelijk fout gaat maar dat je kan zeggen jongens pas op want dit beleid gaat verkeerd. Bepaalde landen kunnen bijvoorbeeld ineens roze worden, zijn heel ver he, die database is er al en die algoritmes worden nu voor groot gedeelte zijn al of worden nog verder uitontwikkeld. Dan zie je bijvoorbeeld een bepaald land roze worden en die kun je dan aantikken en dan zie je ineens dat in toenemende water katoen verbouwd wordt, dat is heel water minnend, heeft veel water nodig, en dat dat een hele goede marktprijs heeft, dat staat allemaal gekoppeld met die data, en je ziet dat bijvoorbeeld je corruptie index heel hoog scoort, maar een aardig probleem te pakken. Dan weet je al dat het heel waarschijnlijk is dat jij geld aan het genereren bent om wapens te kopen. Dus allemaal dat soort dingen kan je dan zien.

Ik zie een beetje consternatie achter jou, heeft ermee te maken dat we straks de president van Mozambique krijgen. Iedereen is daar heel zenuwachtig voor. Dat is dat internationale aspect hè? Wat aanspreekt.

We investeren hier continu in de omgeving natuurlijk, dat lab dat we daarom ook te pakken, dat is allemaal state of the art. We doen niks wat anderen al kunnen, als anderen het al kunnen gaan we daar een stap aan werken zo simpel is het.

Ja dat valt me ook al op, je vertelt net een mooi verhaal over die samenwerking en hoe je iedereen bij elkaar brengt, verbinden, en dat is volgens mij wel de kracht van Deltares. Daar heb ik meerdere mensen al over gesproken. Die noemen dat wel, inderdaad ook de maatschappelijk bijdrage is heel bijzonder.

Ja, je doet er toe. Om te zorgen dat mensen wel kunnen blijven leven, niet weggespoeld worden, je kan voorkomen dat ze geen trauma's hoeven meemaken, je kan het voorkomen. Internationaal ook he, 40% van ons werk is buitenland. Dat is ook best wel ingewikkeld, bevat ook wel spanning. Een van die grote projecten is bijvoorbeeld het Nicaragua kanaal, hebben we hele discussies al over, met name interne eigenlijk, wil je daar aan meewerken of niet? Een ander, daar ben ik zelf ook bij betrokken, Carola vooral, is het afsluiten door Ethiopië van de Nijl waardoor Soedan en Egypte in de problemen komen, dat is een heel grote hydro power noemen we dat. Met beton wordt de rivier afgesloten dan, dan moet het water door hele grote dynamo's lopen dan, en dat wekt dan elektriciteit en dat kan je dan verkopen. Maar ondertussen die landen die beneden stroom zitten, dan willen eigenlijk alle drie die landen die boven Ethiopië zitten willen dan Deltares als onafhankelijk instituut wat dan kijkt wat er aan de hand is, in begin was dat oorlogsdreiging want Egypte had gezegd tegen Ethiopië dat ze een parkeerplaats zouden maken met de bommenwerpers en toen kreeg je de Arabische lente en toen hebben ze niet opgelet en toen bleek Ethiopië zelfs twee maanden salaris door die ambtenaren zijn ingeleverd voor die dammen, dat is natuurlijk een prestige project. Dan is er wat spanning en is die Arabische lente afgelopen en dan zien ze het wel maar dan heb je een hele hoop variabelen, dus hoe snel ga je dat runnen. Je kan vrij lang door laten komen en dan een beetje afpakken, dan kan je het toch nog een beetje draaglijk maken voor bedrijven. Het is ingewikkeld, en ook niet vrij van politiek dus je moet heel erg rustig in zijn maar wel met rechte rug. Je hebt de integriteit en de inhoudelijke integriteit, maar wij kunnen niks van politiek zeggen. Je kan alleen zeggen als je dat soort besluiten neemt wat er dan gaat gebeuren. Dus je moet er ook goed voor zorgen dat je er niet in mee gaat.

Mijn onderzoek gaat eigenlijk voornamelijk over de story van Deltares die ik wil gaan ontwikkelen. Daar ben ik druk mee bezig geweest en daar ga ik deze vragen in verwerken. Ik heb een opzet die ik je zo wil voorleggen en ik denk dat de story daar een eerste stap in is. Waarom vind jij het zo belangrijk dat er een corporatie story komt?

Omdat dat het verhaal is waar we met z'n allen achter staan, dit is wie we zijn. Dat is onze identiteit en het imago is hoe onze identiteit ervaren wordt. Het ligt wat op elkaar en dat vind ik heel belangrijk, dat iedereen hetzelfde verhaal naar buiten draagt. Want kijk de passie zal wel hetzelfde zijn, het is alleen belangrijk dat het goede verhaal, wie we zijn, daar achter staan. Ook dat als je solliciteert je dat ziet en dan denkt ja dat ben ik. En zo niet, kan je beter naar een ingenieursbureau of naar de overheid.

Mist dat nu?

Ja, dat denk ik wel, anders hadden we ook niet gezegd dat we dat wilde hebben. Ik hoor ook heel regelmatig presentaties van collega's dwars door de organisatie heen, maar ook verhalen die ze thuis vertellen, over wie we zijn. Jullie zijn allemaal ambassadeurs. Als die allemaal relatief consistent zijn maar wel de ruimte hebben om er een eigen verhaal van te maken, dat je in staat bent om de grote rode lijn mee te nemen en te zeggen dit zijn wij en wij zijn er trots op.

Welke drie elementen moeten terugkomen?

Passie, inhoud en internationaal. In willekeurige volgorde.

Voordat ik je het verhaal laat zien heb ik twee andere typen verhalen.

Ja, deze ken ik (eerste story = Tony's Chocolonely) (M: en dat is ook het eerste wat je wil oproepen natuurlijk, ik ken ze). Ze hebben fouten gemaakt en hebben deze hersteld, en daar zijn ze heel eerlijk over. Zij differentiëren zich ook heel erg in smaak. Rare combinaties, steeds meer blijven ontwikkelen en je ziet het op steeds meer plaatsen liggen. De openheid, de eerlijkheid over hun fouten die ze in Afrika hebben gemaakt en durven daar ook een documentaire over te maken, ik vond het ontwapenend en ontroerend.

Het spreekt me heel erg aan, omdat ze echt proberen met duurzaamheid aan de gang te gaan. Daar ben ik ook zelf erg betrokken mee.

Bij Albert Heijn (tweede story) heb ik minder mee.

Je emoties worden dus direct opgeroepen bij deze story. En je aandacht wordt er naar getrokken?

Ik moet eerlijk zeggen dat de vorm er ook toe doet want bij die ander moest ik eerst concentreren voordat ik doorhad dat het over Albert Heijn ging, maar bij Tony had ik het direct door, ook door die timeline. Mooier vormgegeven en ze hebben ook maar een product, dus bij Albert Heijn is dat moeilijker, want ze hebben een minder groot onderscheidend vermogen.

Wat bij Albert Heijn wel duidelijk naar voren komt is hoe ze begonnen zijn.

Daar zijn ze ook heel trots op, ik ken de directeur van Noord-Holland heel goed, is daarvoor wethouder geweest in Oost-Zaan. Hij komt dan met een chauffeur, en wij rijden dan zelf want dat is ook heel typerend voor Deltares, we zitten hier ook gewoon op de eerste verdieping en niet helemaal ergens boven, we zijn gewoon heel makkelijk te bereiken. Daar achter spreken we af bij dat Albert Heijn winkeltje en dan gaan we daar altijd eten. Heel kneuterig en heel veel jappers lopen daar. Maar het onderscheidend vermogen is alleen aan het begin hier sterk. De rest is dan allemaal kwijt. Het zijn wel ook de associaties van die meneer die toen gegijzeld is en overleden bleek te zijn die direct opgeroepen worden. Hier zitten ook verhalen bij dat ze verschrikkelijk misgekleund hebben, maar daar weer van geleerd hebben en niet voor schamen.

Ook die openheid inderdaad.

Ja, en dat is wel belangrijk. Maar ook de indirecte dingen, iedereen weet dat en dat hoort gewoon bij Albert Heijn, iedereen wist dat. Dat is misschien jouw generatie niet meer, maar de generatie 40+ weet dat nog, dat was elke dag op het nieuws en dat was allemaal Heijn. Voor de rest heb ik er niet zoveel mee.

Intermezzo omdat de president van Mozambique er is. De zaal wordt verlaten om even naar de aankomst te kijken, om vervolgens het interview te hervatten

Nu komt dan het spannende stuk (laat tekst zien van de huidige corporate story).

* Ron leest de opzet van de corporate story*

Waar je op moet letten, is dat je het hier hebt over de waterbouw. En dat bij de waterbouw ook het hele waterbeheer, wat dan de Koninklijke hoogheid watermanagement is gaan noemen, er allemaal bij gekomen is. Niet alleen de waterbouwkundige constructies zoals je die noemt, robuuste dijken en dammen enzo. En duinen zijn weer zachte manieren, maar er is ook een heleboel bijgekomen over waterkwaliteit. Je moet steeds denken over te weinig water, verzouting voor landbouw bijvoorbeeld, dat zijn ook dingen die ook natuurlijk tot het werkpakket van Deltares zijn gaan horen. Hier ga je in een keer naar het volgende maar er zit nog een stukje tussen, dat in die jaren nog andere disciplines, kennis disciplines, zijn toegevoegd. Je maakt een te grote stap hier.

Dat 'dare to share' doet heel veel, dat moet er nog in. Dat is iets wat ons heel erg helpt, want we halen geen concurrentieel voordeel uit die sharing, we laten het stromen, we delen het met elkaar. Dat is kracht, als ik jou wat geef zonder iets terug te verwachten geef ik je echt.. En dat door weg te geven krijgen we echt een relatie, als investering, in de hoop meer terug te krijgen.

Dit doe je nooit alleen, met elkaar. In samenwerking met andere kennis organisaties, in Nederland en daarbuiten komen we tot slimme innovaties. Alleen is arrogant. Dat doen we ook niet.

Ja dat vind ik mooi.

Er is geen woordenlimiet. Er zijn heel veel verschillende manieren om je verhaal te vertellen.

Wat ik merk is, het is interessanter als je het visueel kunt maken. Je verhaal is stap één.

Je moet buik en hoofd raken he, allebei.

Ja klopt, je wil dat alle medewerkers dit verhaal gaan kennen en gaan vertellen. Als je nu dit blaadje aan al je medewerkers neemt gaat niemand dat zo denken oh ja dit ga ik uit mijn hoofd leren en vertellen. Je moet het voelen.

Ja dat bedoel ik, uit je hoofd en uit je buik. En dan als dat klopt, ratel je hem er zo uit.

Waar ik achter kwam bij Deltares, er zijn zoveel verschillende expertises en kleine, nouja grote gebieden, maar veel verschillende gebieden waardoor het moeilijk is om een algeheel verhaal te maken.

Dat is het verschil tussen compleet zijn, en de abstractie hogerop kiezen. Als je een beetje de abstractie hoog genoeg hebt kan je alles eronder hangen. Hoe verder je naar beneden gaat, dan ga je naar compleetheid, dan wordt het niks meer. Dan schakel je je gevoel uit en is het alleen maar een rationeel verhaal.

Ja klopt, dat algemene, ik denk dat het belangrijk is dat er een basisverhaal is, maar het moet niet te algemeen zijn. Want ik denk dat er veel collega's..

Maar de kunst is, kun je dit ook voor een ingenieurs bedrijf zeggen bijvoorbeeld, waar zit het verschil?

De onderscheidende factor moet je kunnen vinden.

Daar ben ik directeur van een ingenieursbedrijf en daar ga je dit tegen me vertellen, verkoop je het dan weer zo goed? Die innoveren ook, werken ook samen met anderen en zijn ook heel breed.

Bevlogenheid is ook daar te vinden.

De onafhankelijk is dan heel belangrijk neem ik aan?

Ja, en de kennisbasis is ook heel belangrijk, die mis ik ook. Het ontsluiten van de kennis.. dat is heel moeilijk hoor om dat buikgevoel erbij te krijgen, maar het onderscheidend vermogen van Deltares is hier nog een beetje lastig vind ik. Dare to share is heel belangrijk, en onze unieke faciliteiten die wij hebben die andere niet hebben. Een gedeelte daarvan zou je met foto's kunnen doen daarvan, maar je ziet ze niet. Mijn enige echte opmerking is, ik zou dit ook als directeur van een ingenieursbedrijf kunnen zeggen en aan mijn collega's geven en daar zou het ook werken. Dus wat maakt dit nou de corporate story van Deltares? Daar zou ik even naar kijken. Het gevoel is goed en dat is al heel moeilijk.

Kijken we naar Tony en Albert Heijn. We beginnen bij de ontstaansgeschiedenis, vind je dat belangrijk? En bedoel je dan de organisatie Deltares of gaat het dan verder terug?

Ja. Het gaat erom dat we al heel veel ervaring kennis en kunde hebben. Onder elkaar hebben we al best wel veel geschiedenis verkregen. Ik zou het niet doen op die tien jaar Deltares, want dat is ook niet waar. De meeste mensen werken hier al veel langer dan 10 jaar, En als je dan naar de hele organisatie kijkt zie je dat mensen lang blijven hangen, daar ben ik zelf ook een voorbeeld van. En het kijken naar, eh ja hoe kan je nou ook het onderscheid van uit passie, ik zit gelijk ook allemaal dingen tussendoor te denken, die passie ben je zelf. Nou, even terug. Dan heb ik teveel dingen waarvan ik denk hoe zou je dat nou kunnen doen, en ik begrijp ook hoe lastig het is. Wat was je vraag?

Het gaat over de geschiedenis.

Ja dat vind ik belangrijk, maar het feit dat mensen lang blijven hangen hier. We hebben natuurlijk ongelofelijk veel scherpe publicaties geschreven over ontwikkelingen en dergelijke, heel veel dingen die nog steeds gebruikt worden komen hier vandaan als rechtsvoorgangers, dus dat zijn wel allemaal collega's die ondertussen met pensioen gaan of zelfs al overleden zijn. Het heeft al een hele lange geschiedenis en heeft ook echt veel betekent ook, en daar mag je best wel trots op zijn op die mensen.

Ja, en dat komt nu een beetje naar voren met die ontstaansgeschiedenis, begint met de bouw met een van de grootste waterloopkundige gebouwen ooit..

Waarom begin je niet met wie je nu bent? Gewoon zeggen dit is Deltares, en waar komt dat nou vandaan? Dan doe je het iets anders als de rest, want die zeggen allemaal nou we halen het onderste naar boven, maar waarom ga je niet boven en kijk je naar beneden, hoe je daar gekomen bent?

Daar ben ik het mee eens, en dat heb ik ook doorgekregen van de andere mensen die ik geïnterviewd heb. Het is een te algemeen praatje eigenlijk, wat jij ook aangeeft. Het is ook niet echt shocking dat je denkt oh in 2050 zijn we met 9 miljard mensen, het is natuurlijk de bedoeling dat je met een feitje komt waarvan mensen denken oh ik moet nu echt opletten, maar het is nog te soft denk ik. Maar als je inderdaad gelijk begint met...

... Deltares is een prachtige organisatie. Als je dat al gelijk vanaf boven meeneemt, zoals eigenlijk een advocaat iemand verdedigt in Amerika.

Ja, ik denk dat dat wel een mooi begin is en dat je laat zien dat je er toedoet, dat je er voor staat, dat je trots bent.

En waar komt dat nou vandaan?

Maar die geschiedenis is dus toch wel belangrijk? En die visie hoef je dus niet te noemen.

Nee is volkomen oninteressant. Maar gewoon dat we met elkaar al zo lang bezig zijn om maatschappelijk verschil te maken. Het begon met de Zuiderzeewerken, de Deltawerken, internationaal, eigenlijk kan je geen project noemen van waterbelang waarbij wij niet zijn betrokken in de wereld. Kijk als je ziet wat we allemaal wel niet halen. Is toch wel echt superleuk als je denkt dat

dat onze droom was toen we Deltares aan het bouwen waren he. Hoe snel dat gegaan is, 9 jaar bestaan we nou, volgend jaar 10. Heel spannend, maar grappig om dat te zien hoor, ik vind dat heel mooi.

Hier wordt een heel klein beetje naar de toekomst gekeken met dat feitje van 2050, denk je dat het belangrijk is om daar nog op te richten?

Nee zou ik niet echt doen, want niemand kent de toekomst. Dus dat blijft toch een beetje, dat kun je wel zeggen maar misschien denk ik wel wat anders. Misschien ben ik wel een klimaatscepticus.

Dus je wil je eigenlijk richten op wat je tot nu toe bereikt hebt?

En dat we klaar zijn voor weer de ontwikkelingen van de toekomst en nu. En dat we dit vasthouden, sterker nog, nog sterker maken voor nu en dan voor de toekomst. Dus ik zou me niet te zwaar richten op die 9 miljard, maar dat is niemand toch.

Wat denk je dat er voor middelen nodig zijn voor een gemiddelde Deltariaan om dit uit te dragen, zelf?

Ik zou het filmpje laten zien, dat vinden ze hier fantastisch. Als je daar een filmpje van maakt, ik zou het echt in een bewegend beeld vertalen, even los van op internet zetten blablabla dat snapt iedereen wel, maar het is, eh je moet ze in hun buik raken. Ik weet dat als ik ze in hun buik raak, dan heb ik ze altijd. En dat hoofd komt er nog wel bij. Dit zijn echt hoofd mensen, die uit hun hoofd werken. Jij bent een gamma mens, dat heb ik ook een heel groot stuk. En ik weet dat ik bij ze kan komen als ik hun buik raak, als ik het gevoel, dat is echt zo wow daar ben ik trots op.

Maar dat filmpje moet dus niet te algemeen worden?

Nee, dan gaat het weer te ver van hun af. Dat ben ik niet. Dus de kunst is dat je ook kijkt vanuit een echte wetenschapper, die een behoorlijke naam en falen heeft, Jaap! Weetjewel, dat je Jaap zegt eh, want weet je Jaap is echt een beta-man, die heeft een hele grappige manier om dat zo, en hij is super eerlijk. Dus je zou Jaap kunnen vragen van eh herken jij je hierin, ben jij nou dit? Is dit nou waarom jij hier werkt? En als hij 'ja' zegt dan weet ik zeker dat er 40% nog meer bij zit.

Ik heb mensen gehoord over presentaties en dergelijke, denk je dat als je zo'n filmpje hierbij maakt dat mensen dan uit zichzelf gaan presenteren?

Ja dat gaan ze doen, dan gaan ze in die presentaties, want je moet laten zien wie je bent he. We hebben nu dat andere filmpje wat we steeds gebruiken, maar dat was toen al een doorbraak. En als je al kijkt hoe vaak wij het hebben gebruikt hier, ik heb het denk ik al aan honderden mensen laten zien in mijn presentaties. Dus het is wel even heel kort, het is niet zo'n lange company-profiling movie. Die twee minuten vinden mensen fantastisch, het geeft gelijk een mindset waar wij ons verhaal aan op kunnen hangen.

En wat moet er in terugkomen volgens jou?

Waar we het net over hadden, dat je de passie ziet van de mensen.

Maar als jij het beelden wil maken? Ga je mensen dan volgen?

Dat zou ook een manier kunnen zijn, dat je mensen gaat volgen. Maar dat is te kort in die tijd, dat gaat je niet lukken, dus als je dat probeert voor elkaar te krijgen.. Maar ik zou gewoon, ik zou ze gewoon af en toe een camera op hun gezicht zetten en dan een glimlach ontlokken waarop ze zeggen wat is voor jou Deltares? Dat maakt het gelijk eh, ja dat is zo inspirerend van elkaar, dan kom je gelijk met mooie dingen. Ik denk dat je gewoon de mensen moet laten vertellen en dan wat ondersteunende beelden. Want dat is het mooiste dat er is.

Dus mensen moeten gaan vertellen, en daarmee steek je elkaar eigenlijk aan?

Af en toe zo'n voice over erover heen, zorgen dat je heel je beeldredactie heel sterk hebt. Je beeld moet ook al echt heel sterk zijn, die moet ook het verhaal al vertellen. Maar dat je dan tekst als prove-to-point hebt, dat je niet teveel hebt. Maar voor mensen gewoon, jonge mensen, oudere mense, geel, blauw, paars, die allemaal even zeggen van eh, we zitten hier met verschillende nationaliteiten, hoe mooi is dat. Sommige in het Engels, sommige in het Spaans..

Dat is heel mooi, maar wat zou dit verhaal voor Deltares moeten opleveren?

Dat mensen heel snel weten wie we zijn.

Oke, dus echt de naamsbekendheid.

Ja, je krijgt ontzettende naamsbekendheid, op deze manier krijg je ook deze meneer nu weer te zien, die nu hier op bezoek is (president van Mozambique).

Dat gaat om hoe je jezelf positioneert eigenlijk.

Ja, ja, dit zijn wij.

En omdat mensen dat weten, ben je beter vindbaar, zou je misschien...

Het genereert vertrouwen. Waar het om gaat is, ik zit met een zorg. En mijn zorg is politiek bestuurlijk, is inhoudelijk, ik bedoel daar hebben we eh die mensen staan. En wat ik fijn zou vinden is dat ik vertrouwen in jou kan hebben dat mijn zorg op een effectieve manier en efficiënte manier opgelost wordt. Omdat ik weet dat ze de laatste kennis en kunde hebben daar. En dat doet er echt toe als Deltares daar voor mij naar kijkt. Dan weet ik gewoon dat ik me geen zorgen hoeft te maken.

Maar dus dan heb je kennis en kunde op gebied van water en ondergrond. Dat moet naar voren komen. Want er zit nog zo veel achter, dat is waar ik tegenaan loop.

Je moet niet te ver gaan zakken. Want wanneer je te ver gaat zakken dan hang je jezelf op. Ik heb dat vroeger ook gedaan dus ik weet hoe dat voelt. Als je naar beneden gaat krijg je de compleetheid, de val van de compleetheid.

Stel dat een morfoloog dus ook dit verhaal hoort, denkt hij dan 'ja, kennis van water en ondergrond', is dat goed genoeg voor hem? Of is het te algemeen. Dat vraag ik me dan af.

Voor die twee minuten film is dat goed genoeg. Dit is ook voor Kees gebruikt, die zag ik hem ook gebruiken en die is morfoloog. Wat ze graag willen is, ze moeten allemaal een presentatie geven. Ze komen op congressen, en dan moeten ze zeggen wat is nou Deltares? Ze kunnen in een keer die sleutel erin steken en dan zeggen 2 minuutjes, 3 minuutjes, paf, wow.

Dus het moet één kort beeld zijn eigenlijk.

Ja, waarin je je onderscheidt van ingenieursbureaus, waarin je gewoon even laat zien, drie steekwoorden die je dan gewoon even woep woep woep laat zien. Het gaat er niet om wat we kunnen, maar wie we zijn.

Ja, die identiteit probeer ik inderdaad...

En wat we kunnen weet iedereen wel, daar hebben ze beelden bij. Vooral als je die hij dingen laat zien, of dat je een model ziet met grote klokken, of dat je mensen ziet die in de room hele moeilijke dingen zitten te doen. Niet bang zijn.

Nee ik ben niet bang, maar het is interessant. Ik heb nu aardig wat gesprekken al gehad, en het is niet teveel maar ik ben zelf ook heel erg van de filmpjes dus ik vind dat heel interessant. Maar ik heb dat niet heel veel teruggekregen, dat mensen filmpjes gaan gebruiken in hun presentatie dat dat aanspreekt. Maar aan de andere kant denk ik dat als je wel een goed filmpje hebt, waarin dat naar voren komt, dan gaat dat balletje wel rollen. Dat mensen uit zichzelf gaan vertellen over Deltares.

Maar ik ben ervan overtuigd: dat doen ze allemaal al. Maar je wil ze wat steunpunten geven in dat verhaal. En ze hebben ook wat officiëlere verhalen nodig die ze in hun proposals kunnen stoppen, maar die wel in die lijn kloppen.

Ja ,en ik wil dat die passie over heel Deltares naar voren komt, want waar ik nu bang voor ben is dat ze bezig zijn met hun eigen werk en daar zouden ze een boek over kunnen schrijven over hoe leuk dat is en hoe gaaf, maar als je vraagt wat doet Deltares nog meer, en die connectie.

Ja, maar dat is jouw probleem niet, dat moeten wij oplossen. Want dat klopt, ik zie dat ook. Een corporate story kan daaraan bijdragen om dat op te lossen, maar dan moet je niet te diep gaan, of het nou gaat om dat of dat, Deltares heeft daar de mogelijkheden voor. Ga niet te laag want dan kom je in de problemen, ik zie dat elke dag. Want dan zeggen de hydrologen oh we worden niet erkend, is ons werk dan niet belangrijk? Ik herken dat, als ik dan een verhaal moet houden ga ik dat ook nooit te diep zetten. Ik tune het, wat je nodig hebt is een verhaal wat voor mij een kapstok is, meer dan dat je iets over de morfologie moet zeggen. En dan hebben we het nog niet eens over onze morfologen had, moet je eens zien wat onze morfologen doen. En dan hang ik dat verhaal er gewoon aan. Maar die mindset van mensen staat al open op ontvangen, want ik heb alle zintuigen geprikkeld, hun gevoel, ze hebben een beetje kippenvel, ze hebben mensen gezien van ons, ze hebben de energie voelen ze. En dan kunnen Maarten, Ik, Ronald, Frank, als we een presentatie moeten geven, dan hangen we het gewoon daar aan. Zit je wel je vraag te toetsen, heb je ze nou allemaal gehad?

Nou ik zit ook te kijken, het is een heel ander gesprek ook omdat ik, ook omdat ik het nu belangrijker vind om ook dat verhaal, om daarover de diepte in te gaan. Wat ik ook met m'n andere respondenten veel heb gedaan is, mijn onderzoek is opgebouwd uit drie elementen, en dat is symboliek, communicatie en gedrag, en aan de hand daarvan kijk je samen wat dat je identiteit, ja ook cultuur, en eh je wil kijken of je medewerkers voelen wat er nu bijvoorbeeld op de website staat. Er staat dus bijvoorbeeld al wel een stukje, zeggen de collega's hetzelfde als wat daar staat? Nou dat komt allemaal wel overeen, maar die passie en bevlogenheid, die er heel erg is wat ik van het begin al merk, dat komt nog niet naar buiten in dat soort middelen. En dat is zonde, want dat is een kracht van Deltares. Maar wat ik dus heb gedaan is die vragen op volgorde insteken. Alleen jij bent al bezig geweest met corporate story, en je hebt tegen Carola zelfs al gezegd die moet er komen die corporate story, dus dat is een hele andere insteek.

Carola wil hem zelf ook hartstikke graag he, laten we dat wel zeggen. Ik zit gewoon heel hard te roepen: 'waarom is ie er nog niet?'

Nee en het is een onwijs leuke opdracht. Maar als je over het belang van de corporate story hebben we het nu wel gehad. Het komt duidelijk naar voren, dus daar ga ik nu niet nogmaals naar vragen.

Ja gewoon maken, ik wil gewoon dat dat er komt. Ik vind dat onderzoek verder prima, maar nu moeten we dat gewoon gaan doen. Want soms theoretiseer je alles helemaal kapot.

Dat begrijp ik. Maar dat is het vervelende vanuit mijn afstuderen: er moet natuurlijk wel een theorie achter zitten.

Ja, dat moet er sowieso achter zitten, maar je moet wel even kijken wat er wel, ik kan je wel met 800 mensen laten praten hier, 836 ook nog wel, en ik weet niet of het echt helpt. Dus om je significante steekproef te hebben moet je het wel laten maken en moet je nu zeggen die moet ik daarvoor hebben.

Ik heb zeker ook wel een lijstje daarvan.

En no guts no glory he. Hoppakee. Je hebt gewoon een aantal mensen in de organisatie die representatief zijn in dat werk, die dat gebruiken op inhoud, wat mensen die wat meer vanuit de buitenkant werken enzo, nou dan hebben we wel goed, daar kunnen mensen wel, weet ik veel de

voorzitter van de ondernemingsraad ofzo. Gewoon mensen die leuk zijn, die bij ons werken, en nou dan pak je een mopperkont en iemand die altijd blij is als ze hier zijn weetjewel, laat je dat ook even zien. Als die zeggen nou ja dat zijn wij wel, nou dan heb je het goed. Ik zou eerst maar eens even beginnen met een ruw concept en voordat je het helemaal fijn gaat slijpen, en ik weet zeker dat die mensen met beelden en muziek, dat je daar veel mee, wow, gebruik de appelerende zintuigen van die mensen, je moet de oren, de ogen open, ze moeten het gevoel krijgen.

Ja dat begrijp ik, maar ze moeten denk ik ook het nut inzien van zo'n verhaal. Want je zei net dat is helemaal niet belangrijk, het gaat om het verhaal, maar ik denk toch dat.. Net toen ik wat dieper ging zei je dat dat niet belangrijk was.

Ja, dan komt de compleetheid, als je te diep zakt, want ik kan jou zo al zeggen dat er wel 200 dingen inzitten en als je die niet behandeld hebben we een probleem. Dan gaat het allemaal beginnen. Jij moet een kapstok leveren, de kapstok waar we allemaal ons hangertje aan kunnen hangen. Dat is het verhaal. Jij kan niet de kapstok met hangertjes maken en de gehele gevulde kast in een keer neerzetten. Dat lukt je niet. Snap je wat ik bedoel? Als je de kapstok hebt kan iedereen, z'n morfologen jas, z'n hydrologen jas, aan ophangen. Dat is gewoon perfect. Jij moet zorgen dat gamma en bèta in evenwicht is, op die abstracties moet je zitten. Dan zeggen ze ja, dat is prima, naar beneden kunnen wij ieder van ons ons verhaal wel houden. Maar wie we zijn, is heel moeilijk te vertellen. Dat kan ik met een beeld wel doen in een keer, en dan staat het open en geeft het de mogelijkheid om meer naar de inhoud te gaan qua onderwerpen. Ik heb het echt al duizend keer gedaan hoor, dus ik weet wat de waarde daarvan is, en de anderen zien dat ook.

Ja. Het moet er wel eerst zijn, en toegankelijk.

Ja, en nu gebruiken we nog steeds dat twee minuten filmpje en dat werkt goed. Dus dat, if it's not broken don't fix it, dus je kan het gewoon nog beter maken.

En hoe denk je hoe ik iedereen kan bereiken? Want je zei net ja een berichtje op internet weet iedereen wel, dat is wel algemeen bekend, want wat ik nu merk met sociaal internet dat nu gaat meewerken, en worden wel dingen opgezet maar ik vraag me af hoe groot dat bereik is? Hoe kan ik het beste iedereen bereiken zodat dat balletje waar ik het net over had gaat rollen en dat zij denken er is gewoon een supergoed verhaal en dit ga ik gebruiken en vertellen?

Ja dat zijn een paar diehards. Ik denk 40% hooguit. Ik zou het in eerste instantie in onze TMO waar al onze managers zitten een keertje presenteren, zou ik gewoon zelf doen, en Carola zit daar ook dus die kan je gewoon heel trots aankondigen, en terecht ook. Nou dan ga je vertellen ook hoe je tot dit gekomen bent, en nou met gepaste trots wil ik jullie dit laten zien. Nou dan heb je eh allerlei leden al bij elkaar, en dan vind je het ook hartstikke leuk om dat een keer bij een unit vergadering te doen. En dat je eens daar uitgenodigd wordt bij unit vergaderingen, en nou dan heb je een hele hoop in een hoor want er zitten daar gewoon 80 mensen hoor, dat hebben ze zo'n 1 of 2 keer per jaar en dan ga je gewoon bij zo'n unit langs. Ik denk dat ze dat hartstikke leuk vinden, dat heeft nog nooit iemand gedaan iets op die manier erin gebracht, of dat moet dan weer ergens bij een nieuwjaarsverhaal ofzo, daarbij lanceren, maar je kan het ook gewoon op unit niveau doen. Daar hebben we er maar 7 van, en natuurlijk de ondersteunende afdelingen een keer allemaal bij elkaar.

Echt bij de mensen langs gaan dat is natuurlijk het beste. In ieder geval niet een berichtje plaatsen, mailen...

Nee dat is allemaal zo saai. Ik zou gewoon je gezicht laten zien, ik ben aan het afstuderen, ik ben daar mee bezig of je bent al net afgestudeerd, hoe heb ik dat nou aangepakt. Dat vinden ze leuk, want jij bent ook gewoon net onderzoeker net zoals jij, en dat vinden ze mooi dus jij bent one of them, en dan vertel je dat en dan zeg je nou. Het is dus iets anders geworden en dat wil ik jullie graag laten zien. Nou dan druk je erop en dan vertel je het waar ze het allemaal kunnen krijgen. Je hebt al echt veel impact, dat weet ik zeker. Het is vrij origineel dus dat vinden ze allemaal heel leuk dat weet ik zeker. En het is voor jou heel goed want je leert gelijk presenteren in het openbaar. Heb je wel eens

zo'n knoop in je buik, heb ik ook nog steeds hoor. Op het moment dat je denkt ik doe het automatisch, dan ben je weg. Dus je moet elke keer nog die adrenaline hebben dat je denkt het is nog een beetje griezelig, maar ik heb het toch gedaan.

Oke, nouja ik denk dat we een mooie samenvatting hebben nu van eh, Weet je, het gaat jou gewoon lukken dat weet ik zeker.

Fijn dat dat vertrouwen er in ieder geval is. Ik denk ook, iedereen reageert onwijs positief. Ja en ik zal je ook vertellen, je hebt hier bij Deltares nooit een negatief publiek. Echt serieus, ik moest een keer de hele populatie toespreken, met partners erbij, in de rai enzo, ik was toen zo zenuwachtig joh, ik wist dat het zou komen. Daarvoor zaten we allemaal nog, en je hebt daar gewoon een heel positief publiek. Er is niemand die daar denkt van ik hoop dat ie op z'n bek gaat en dat heeft mij heel erg geholpen, en dat heb je hier ook.

Nouja wat je net ook zegt, iedereen is onderzoeker en je bent one of them, dat voel ik wel echt onwijs. Ik kom hier natuurlijk ook op een gebied waar ik gewoon geen verstand van heb, maar voordat ik begon dacht ik wel 'waar ben ik nou aan begonnen'. Ja maar dan leer je, kom zelf maar elke keer uit de comfortabele situatie en weer verder, dan ontwikkel je.

Dat is ook de reden waarom ik tegen Carola zei dat ik hier m'n afstuderen wilde doen, want het is een nieuw gebied, maar het leek me wel een onwijze uitdaging en heel leuk. En met hele mooie mensen en daar ben ik ook wel heel dankbaar voor.

Respondent wordt bedankt en social talk volgt

VI Analyseschema's

Analyseschema met betrekking tot symboliek	Groen
Analyseschema met betrekking tot communicatie	Rood
Analyseschema met betrekking tot gedrag	Paars
Analyseschema met betrekking tot corporate story	Blauw

Analyseschema I : Ervaring respondent over de stijl van het huis		
Resp. nr.	Label	Quote uit verbatim
1	Bedrijfsvoering ontwikkelen	Waar we natuurlijk heel erg mee bezig zijn, is dat we de hele campus verder gaan ontwikkelen. Dan willen we eigenlijk dat als mensen, zowel medewerkers als bezoekers als klanten, bij ons op het terrein komen dat ze meten ervaren 'oke, hier doen ze iets aan deltatechnologie' en 'he, dit bedrijf is echt duurzaam'. Niet alleen in de projecten, maar ook in de bedrijfsvoering op hun campus. Dat is denk ik wel belangrijk, dus dat het een totaal plaatje is. Als ze de website hebben gezien en ze komen daarna hier, dan moet het niet zo zijn dat ze iets heel anders ervaren dan dat ze net gelezen hebben. Dat moet veel meer op elkaar moeten aansluiten.
2	Huisstijl aanpassen	Onze huisstijl is wel oké, hij zou misschien nog wel wat frisser kunnen. Of eigenlijk gemoderniseerd moet worden. Zeker de opmaak van rapporten bijvoorbeeld, als ik dat bij klanten soms zie dat zie ik wel verschil. Die hebben toch wel vaak wat meer kleur en het ziet er wat gelikter uit. Wij zijn toch een klein beetje saai.
3	Huisstijl onduidelijk	Het een beetje lijkt op andere tekens, zoals TU Delft. Of andere waterschap logo's.
4	Uitstraling negatief, meer communicatie-uitingen Huisstijl herkenbaar, Huisstijl saai	Je komt gewoon in een grote hal binnen. Er zijn wel wat aspecten, zoals posters en een videowall. Maar zo bij de eerste stappen heb je niet het gevoel dat je bij kennisinstituut Deltares binnen komt. En ik denk wel dat dat belangrijk is, als je bij binnenkomst iets meer kunt neerzetten. Ik vind het 'kledertje' als logo nog steeds wel treffend. Als watertje. En het is herkenbaar. Ik denk wel dat we net iets meer kleur kunnen toevoegen. Dat grijs en blauw is wel een beetje saai, dat kan wel frisser. Dat zou meer kunnen gaan spreken. Ik denk dat dat ook wel kan bijdragen aan het verhaal. Dan zouden we ook betere PowerPoint krijgen bijvoorbeeld, wat we weer goed kunnen gebruiken als we ergens iets moeten presenteren. Er zijn nu standaard PowerPointpresentaties, maar die zouden wel wat verfrist mogen worden.
5	Huisstijl herkenbaar, Uitstraling campus moet bij identiteit passen	Ik vind het logo herkenbaar en uniek. Wat ik trouwens wel mis in het logo is het groene. Het is heel erg civiel technisch, het is blauw. In Delft vind ik het erg civiel technisch ingericht. Ik vind dat wij in Utrecht veel dingen doen die met ecologie te maken hebben en met milieukwaliteit. Daar zit het groene imago. Ik vind eigenlijk dat je dan als instituut moet aansluiten bij

		instituten die daaraan meewerken. We zitten hier in hetzelfde gebouw als TNO en de universiteit Utrecht. Dat vind ik heel belangrijk, dat we bij kennisinstituten zitten. Daarom vind ik het mega jammer dat we gaan verhuizen naar buiten de campus. Dan zitten we straks op een willekeurig industrieterrein. En als je het mij vraagt zou ik het mooi vinden als we niet hier in Utrecht zouden zitten maar in Wageningen, waar de campus ook heel erg gericht is op ecologisch en milieukwaliteit. Dat zou dan beter bij de identiteit van Deltares passen.
6	Uitstraling Delft positief, uitstraling Utrecht negatief	Ik vind het hier heel erg goed in Delft. Je komt binnen en je krijgt netjes een voucher mee voor een kopje koffie. Ik vind ook de uitstraling van Deltaplaza echt super. In Utrecht vind ik dat minder. Daar kom je bij een balie met drie beveiligers waar je je aan moet melden. Dat straalt niet echt wat uit. Nu weet ik niet of dat bij andere bedrijven beter is hoor. Maar hier in Delft is het goed en ik vind ook dat dat zo hoort. Je ontvangt hier ook belangrijke mensen, en die moeten wel het gevoel hebben dat ze bij een groot en belangrijk instituut binnen komen. Dat stralen we wel uit, ook met de vlaggen aan de buitenkant bijvoorbeeld. Ik denk als de ministers hier aankomen over het bruggetje dat dat wel indruk maakt. Dat vind ik wel mooi.
7	Huisstijl herkenbaar Campus moet groener	Nou ja, ik zie een eenduidig beeld op alle uitingen en dat is volgens mij ook herkenbaar. Dus ik denk dat dat wel oke is. (Interviewer: Wat vind je van de uitstraling van de campus?) Nou ja, wetende dat het beter wordt... Op een aantal plekken vind ik het wel goed, maar het zou wel wat groener mogen bijvoorbeeld. Zeker omdat we vanuit de organisatie bezig zijn met de natuur. Ik weet dat daar hard aan wordt gewerkt, om dat te realiseren.
8	Huisstijl straalt betrouwbaarheid uit Meer communicatie-uitingen/ technische aspecten	Ik denk wel dat het past bij een instituut als Deltares. We moeten niet te fancy overkomen, we moeten betrouwbaarheid uitstralen en ik denk dat onze huisstijl dat wel doet. (Interviewer: Krijg je wel het gevoel dat je bij een kennisinstituut rondloopt?) Wel meer ja. Als je je bij de receptie meldt dan staat daar tegenwoordig een touch table. Er mogen van mij wel meer van dat soort dingetjes staan, dat je toch het idee hebt dat we hier met de nieuwe snufjes bezig zijn. Het is nu heel versnipperd. Bij de foto muur bij de loopbrug van de Tetra zit ik soms naar foto's te kijken waar ik niks van weet, er staat geen jaartal of project bij. Wat dat betreft maakt het niets los. Als je daar een soort slinger zou maken of je zou wat kreten noemen, dan zou het al meer losmaken. Want de medewerkers zelf moeten het inderdaad ook gaan realiseren. Ik heb al moeite met aan te tonen wanneer WL ontstaan is, maar dat soort dingen moet je wel direct of indirect uit kunnen dragen. En als je hier of daar in het gebouw wat voorbeelden hebt hangen, worden de medewerkers er ook onbewust op gewezen.

9	Huisstijl onduidelijk Uitstraling negatief, meer communicatie-uitingen	Ik vind alleen ons logo heel erg lijken op dat van de TU Delft. Dat viel mij een paar jaar geleden ineens op. Het grijs en blauw is wel oke, maar vanaf het begin geven wij eigenlijk al aan dat er iets meer groen in mag. Dat is er wel een beetje in geslopen, maar nog niet in het logo. Ik vind het woord Deltares wel herkenbaar. Als je er midden in zit dan hoor je het de hele tijd natuurlijk, maar ook voor de buitenwereld is het herkenbaar geworden. (Interviewer: Heeft de campus hier een bepaalde uitstraling die bij Deltares past?) Nee, we zitten hier in Utrecht samen in het gebouw met TNO. Dus die slag hebben we nooit echt gemaakt, er staat nu bij de ingang buiten wel een vlag. Dat is in ieder geval iets. Het lijkt ook meer een opslag, maar dat accepteren we ook wel. Het is tijdelijk, want we gaan verhuizen naar een nieuwe locatie. En daar willen we dat natuurlijk wel proberen te realiseren. We willen zoveel mogelijk ook dat als je aankomt, je gelijk ziet dat je bij Deltares binnen komt. Net zoals in Delft eigenlijk. Ik denk dat het wel beter kan. En in Delft gaan ze natuurlijk nog een slag verder met het duurzaam maken van het terrein. Voor ons helpt het denk ik wel om een eigen plek te hebben, en dat we niet meer bij TNO in het gebouw zitten.
10	Ontvangst netjes en representatief, onderzoeksfaciliteiten zijn belangrijk Huisstijl herkenbaar	Ja de Tetra is wel een bijzonder gebouw, maar we ontvangen meestal mensen hier in het hoofdgebouw. Het is in ieder geval wel netjes en representatief vind ik, dus je kunt hier wel klanten en gasten goed ontvangen. Ik vind het ID-lab wel echt leuk om te laten zien ook. Dan kun je wel laten zien dat we voorop lopen en het nieuwste van het nieuwste toepassen. En de onderzoeksfaciliteiten vind ik ook altijd goed om te laten zien. Ik vind het bij Deltares op zich een prima huisstijl, wordt wel toegepast bij flyers en op de site enzo. Maar ik vind dat er wel echt nog veel veranderd moet worden aan rapporten, want dat is gewoon niet goed. Het ondersteunt niet de leesbaarheid. Maar dat is meer een praktische uitwerking misschien. En wel zijn op zich ook wel bezig vanuit Deltares om te verbeteren, ook als je kijkt naar de vormgeving en ons communicatiemateriaal. Maar dan mag er wat mij betreft ook meer energie in zitten, omdat de visuele ondersteuning gewoon heel erg belangrijk is. Dus dat je infographics hebt en dat je filmpjes hebt.
11	Huisstijl wordt sterker, kritisch op herkenbaarheid blijven Uitstraling negatief	(over de visuele stijl) Die is wel iets aan het veranderen. Hij wordt sterker. Ik merk nu ineens dat het frisser is, blijkbaar als mensen die vrijheid krijgen dan zit die potentie er wel in. (Interviewer: En vind je het dan ook belangrijk dat het duidelijk en herkenbaar is?) Ja, dat mag nog wel meer. Dat moeten we ook heel belangrijk vinden, daar moet je heel kritisch op blijven. Mooie beelden zijn belangrijk, beelden uit het veld. Hier in Utrecht is het echt een afgeleide locatie aan het worden, dat is echt treurig. Dat is niet goed. Er zou meer balans in moeten zitten tussen Delft en Utrecht. Ik hoop

		dat we straks op de Daltonlaan als we verhuizen we de campus meer uitstraling kunnen geven. Hier is de afgelopen jaren niks meer aan gebeurd. Ik nodig zelfs geen mensen meer uit hier. Dat zegt wel wat. Ik vind het echt gênant hoe het er hier uit ziet.
12	-	-
Slotconclusie: Over het algemeen is de huisstijl herkenbaar, maar mag er wel een frisse wind doorheen. Over het ontvangst en de uitstraling op de campus is men over het algemeen niet tevreden, maar gelukkig worden hier plannen voor gemaakt.		

Analyseschema II : Voorbeelden/verhalen die symbool staan voor Deltares		
Resp. nr.	Label	Quote uit verbatim
1	Plastic soup, Alcatraz	Het verhaal van de plastic soup vind ik erg goed, omdat het ook invloed heeft in je eigen huishouden. Dus dat je je er bewust van bent wat je met je plastic doet. De overstromingen in andere landen. En er was een tijd geleden ook een leuk verhaal van mythbusters, over de gevangenis alcatraz. Er zouden mensen ontsnapt zijn uit alcatraz en of ze dat daadwerkelijk gehaald hebben is eigenlijk een mythe. Arthur Fedor en nog een paar anderen hebben dat gesimuleerd met software, en ze zijn er ook zelf naartoe gegaan. Daar hebben ze ook een bootje gemaakt en hebben ze berekend wanneer ze in dat bootje moesten stappen. Ze hebben echt gekeken of het ook kan. En daar moeten we denk ik veel meer naartoe, omdat het eigenlijk wel een beetje saaie softwareprogramma's zijn. En dat ze dat dan in zo'n verhaal kunnen vatten. Ze hebben trouwens ook kennis gemaakt met die gasten van mythbusters, dus dat was hartstikke leuk. Dat is dus ook wat we doen: kijken hoe de stromingen zijn, de getijstromingen, en kijken wat dat allemaal betekent. Dit soort verhalen zijn wel de verhalen die mij het beste aanspreken en mij ook bijblijven, omdat die koppeling dus gemaakt wordt.
2	Zandmotor	Het is lastig om dan een project of onderzoek te noemen. Ik denk wel dat er grote projecten zijn waar deelgroepen affiniteit mee hebben. Bijvoorbeeld het zandmotor-project, daar wordt veel aan gedaan. En het is een probleem dat veel mensen kennen, maar het is wel echt een kustprobleem.
3	Deltagoot (faciliteit)	Ja, jeetje. Zoveel. We zijn met zoveel projecten bezig die symbool staan voor Deltares. Maar een voorbeeld is bijvoorbeeld de Deltagoot, met die grote golven. Dat is wel iets wat symbool staat, in ieder geval de afgelopen jaren. De meeste indruk op mij maakt juist de combinatie van dingen. Omdat er veel verschillende projecten gaande zijn en er zoveel verschillende innovaties plaatsvinden.
4	Nicaragua kanaal	Die vind ik lastiger, vanuit de staff krijg ik daar niet zoveel van mee. Maar dan denk ik toch dat Nicaragua kanaal, daar zou je wel wat mee kunnen. We zijn daar ingestapt vanuit de MVO dat we niet meegaan in alles wat de klant vraagt, maar dat we ook goed kijken naar de natuur en integrale oplossingen. En duurzame oplossingen. Dus dat is er wel eentje die je kunt gebruiken denk ik. Deze opdracht heeft dus al die verschillende aspecten en dat is wel een kracht van Deltares. Dat is een voorbeeld die bij mij nu even binnen komt, maar ik weet ook nog niet precies wat we allemaal doen
5	Zandmotor	De zandmotor bijvoorbeeld. Verder vind ik het lastig. Hoe

		dichterbij hoe makkelijker, maar daar sta ik niet onafhankelijk in.
6		-
7	Deltawerken	Nee, ik weet niet echt specifiek een verhaal. Ja, de deltawerken, dat is denk ik een beetje een basis. In iedereen voor iedereen binnen Nederland wel een bekend verhaal. Maar internationaal denk ik niet.
8	-	-
9	-	-
10	New Orleans/New York	Even kijken, ik denk sowieso dat het belangrijk is om voorbeelden te noemen. Anders blijft de kennis zo abstract. Ja, ik denk bijvoorbeeld ook aan New Orleans of New York, dat we na de orkanen hebben meegeholpen om daar de kust weer veilig te maken. Ik zou wel van die grote gebeurtenissen noemen die veel mensen ook van het nieuws kennen bijvoorbeeld. Dus wat aanspreekt.
11	-	-
12	Nicaragua kanaal	Een van die grote projecten is bijvoorbeeld het Nicaragua kanaal, hebben we hele discussies al over, met name interne eigenlijk, wil je daar aan meewerken of niet? Een ander, daar ben ik zelf ook bij betrokken, Carola vooral, is het afsluiten door Ethiopië van de Nijl waardoor Soedan en Egypte in de problemen komen, dat is een heel grote hydro power noemen we dat. Met beton wordt de rivier afgesloten dan, dan moet het water door hele grote dynamo's lopen dan, en dat wekt dan elektriciteit en dat kan je dan verkopen. Maar ondertussen die landen die beneden stroom zitten, dan willen eigenlijk alle drie die landen die boven Ethiopië zitten willen dan Deltares als onafhankelijk instituut wat dan kijkt wat er aan de hand is, in begin was dat oorlogsdreiging want Egypte had gezegd tegen Ethiopië dat ze een parkeerplaats zouden maken met de bommenwerpers en toen kreeg je de Arabische lente en toen hebben ze niet opgelet en toen bleek Ethiopië zelfs twee maanden salaris door die ambtenaren zijn ingeleverd voor die dammen, dat is natuurlijk een prestige project. Dan is er wat spanning en is die Arabische lente afgelopen en dan zien ze het wel maar dan heb je een hele hoop variabelen, dus hoe snel ga je dat runnen. Je kan vrij lang door laten komen en dan een beetje afpakken, dan kan je het toch nog een beetje draaglijk maken voor bedrijven. Het is ingewikkeld, en ook niet vrij van politiek dus je moet heel erg rustig in zijn maar wel met rechte rug. Je hebt de integriteit en de inhoudelijke integriteit, maar wij kunnen niks van politiek zeggen. Je kan alleen zeggen als je dat soort besluiten neemt wat er dan gaat gebeuren. Dus je moet er ook goed voor zorgen dat je er niet in mee gaat.
Slotconclusie: De respondenten vinden het moeilijk om een symbolisch verhaal van Deltares te noemen, omdat er zoveel verschillende projecten en innovaties zijn.		

Resp. nr.	Label	Quote uit verbatim
1	Belangrijk, zichtbaarheid	Ik ben dan ook trots op mijn collega die daar dan staat te vertellen. Alleen daarom al is het goed om jezelf te laten zien.
2	Redelijk belangrijk, vindbaarheid	Nou ik denk dat het geen doel op zich is, maar als wij iets te melden hebben is het wel belangrijk dat ze ons weten te vinden
3	Belangrijk, zichtbaarheid	Elke keer als die naam ergens voorbij komt krijg je weer meer aandacht. En als je dan een goede corporate story hebt dat kun je makkelijk in een of twee zinnen het bedrijf ook makkelijk omschrijven. Niet alleen als kennisinstituut.
4	Belangrijk, zichtbaarheid	Ik denk wel, wat ik al eerder zei, dat we iets meer naar voren mogen stappen en iets meer vruchtbaarheid mogen geven aan wat je doet en waar je van bent. En ik denk dat we in Nederland op zich wel bekend zijn, maar in het buitenland kan dat wel wat beter. Dus ook de buitenlandse projecten moeten we ook meer aandacht geven.
5	-	-
6	Zeer belangrijk, vindbaarheid	Ja, ik vind het heel belangrijk. Als kennisinstituut is dat belangrijk. Toevallig was er gister een nieuws item over het verdrinken van de Waddenzee. Een journalist had daar een rapport en een filmpje over gemaakt voor de Waddenvereniging. En ik vind het jammer dat Deltares daar helemaal niet in wordt genoemd. En dat Deltares ook niet gevraagd is om daarop te reageren voordat het uitgebracht werd. De Volkskrant heeft wel een hoogleraar hier geïnterviewd. Het is belangrijk dat iemand van Deltares dan laat weten hoe het zit. Het is wel een beetje te weinig, dat zou best meer mogen. Dus meer naar buiten treden. Dat is misschien niet een kenmerk van de gemiddelde medewerker hier, want we zijn hier heel erg met ons vak bezig en minder met de marketingachtige dingen. Maar ik denk wel dat het belangrijk is om te laten weten dat hier de mensen rondlopen die echt weten hoe het zit. En de buitenwereld dat wel, want de Volkskrant vraagt gelijk naar Deltares. Maar het mag echt nog wel proactiever.
7	-	-
8	Redelijk belangrijk, vindbaarheid	Ja, Deltares moet af en toe in het nieuws komen. Dat mensen weten dat we er zijn als instituut. Maar ik denk dat de rol op de achtergrond ons ook wel ligt. We zijn ook in de kustwereld op heel veel plekken aanwezig. We houden ons bewust rustig en we praten mee, maar we claimen heel weinig. En dat is denk ik een goede rol voor een adviseur. Overal wel in zitten, maar zodra je gaat claimen dan gaan mensen ook denken: 'O daar heb je Deltares weer'. Die weten het weer beter of die hebben weer wat nieuws.
9	-	-
10	-	-
11	Zeer belangrijk	(Interviewer: Vind je het ook belangrijk dat Deltares in het nieuws komt?) Ja, heel belangrijk. (Interviewer: Vind je dat dat nu te weinig gebeurt of...?) Nee, dat is wel behoorlijk. Ja, en ik zie wel dat dat gelezen wordt. Er gebeuren leuke dingen, dat is wel iets wat Communicatie goed doet op dit moment. Dat is de laatste paar jaar enorm aangetrokken.

12	-	-
Slotconclusie: Het is van belang dat Deltares in de media verschijnt. Dit zorgt voor meer zichtbaarheid en ze zullen ook beter gevonden worden. Wel wordt er aangegeven dat het verschijnen in de media geen doel op zich is en dat Deltares niet teveel op de voorgrond moet treden.		

Analyseschema IV : Kenmerken Deltares volgens de respondent		
Resp. nr.	Label	Quote uit verbatim
1	Waterveiligheid, dijken, building with nature, sustainable development goals	De dijken, waterveiligheid. Dat is namelijk wat mensen echt aanspreekt, zeker als je aan de minder technische kant zit zoals ik. Dus dat we droge voeten houden. Ook bouwen met de natuur zou ik zeker noemen. En we zijn vorig jaar begonnen met de sustainable development goals. Ik zou die ook zeker noemen.
2	Kennis, integratie, oplossingen	Dan zou ik kennis, integratie en oplossingen noemen. Een beetje samengevat van wat ik net vertelde, maar ik denk dat het daarom gaat. Die 3 horen bij elkaar.
3	Kennis delen, Water, veiligheid, duurzaamheid	Water. En echt over de missie. Dus niet per se wat we doen, maar ook waarom we het doen. Verder nog bijdragen aan een veilige wereld en bijdragen aan een duurzame wereld. Kennis delen.
4	Water, ondergrond, internationaal	Een global player op het gebied van water, waar wij als Nederlanders goed in zijn. Dus waar we jarenlange ervaring in hebben en dat we dat ook ten goede inzetten in het buitenland. En dan gaat het dus vooral om water en ondergrond.
5	Kennis, onafhankelijkheid, water, ondergrond	Die onafhankelijkheid en kennis. En ik zou ook bodem en ondergrond noemen.
6	Kennis, samenwerking	Toepasbaarheid van kennis, zelf kennis ontwikkelen, kennis vastleggen, maar ook klanten adviseren. Adviesbureaus zien ons soms als concurrent, maar eigenlijk zou dat niet zo moeten zijn. Het is de bedoeling om juist samen te werken. Maar soms wordt Deltares ook wel als gesubsidieerde concurrent gezien door adviesbureaus. Dat voelt een beetje als oneerlijke concurrentie, als we een deel van het budget van de overheid krijgen, van Rijkswaterstaat, om onderzoek te doen naar de Nederlandse kust. Die kennis en dat geld kunnen we gebruiken om kennis te ontwikkelen en om naar buiten te laten zien dat we die kennis hebben. En daarmee hebben we misschien wel een voorsprong op de consultants. Volgens mij zou Deltares dus geen concurrerende rol moeten hebben, maar meer samen met de bureaus optrekken. Het gebeurt ook wel zo hoor. Dus dat moet wel duidelijk zijn.
7	Kennis, water, ondergrond, internationaal	Ik noem sowieso dat ze zich bezig houden met water en ondergrond, en kennis. Ook dat het van heel dichtbij huis tot heel ver weg is. Ik woon zelf in Rotterdam, dat is ook aan een rivierdelta eigenlijk. Dat zijn wat mij betreft wel belangrijke punten, dus ook dat internationale aspect.
8	Water, ondergrond, veiligheid	Onderzoeksbureau op gebied van water en ondergrond. Of bodem. Gericht op veiligheid in de eerste instantie. Steeds meer andere functies betreffend. Dus dat is de 'merger' van WL van, Geo techniek en Rijkswaterstaat destijds. Ik merk wel dat mensen dat een beetje kunnen plaatsens, maar het gaat pas leven als je daarbij voorbeelden kunt noemen.
9	Water, ondergrond, complexe problemen, samenwerken	Ik denk toch water en bodem, dus waar we mee bezig zijn. Echt het werkveld. Maar toch ook wel dat we werken aan complexe problemen van andere partijen. We werken niet voor onszelf, het zijn problemen van anderen. En in samenwerking

		met die partijen zoeken we naar welke kennis van ons de vraag van die partij kunnen brengen. Het bundelen van krachten.
10	Duurzaamheid, integrale oplossingen, maatschappelijke meerwaarde, expertise, eigen onderzoeksfaciliteiten	Ik vind duurzame en integrale oplossingen belangrijk om te noemen. Dus dat we een beetje uitzoomen en de verschillende aspecten meenemen om te kijken wat de beste oplossing is voor nu en op langere termijn. En de waarde voor de mens is daarbij wel belangrijk, dus dat die link met de maatschappij wel gelegd wordt. Daarnaast zou ik expertise en hoogwaardige kennis echt noemen, want dat onderscheidt ons ook echt van normale adviesbureaus. En dat we onze eigen onderzoeksfaciliteiten hebben. We zoeken alleen iets uit als het echt nieuw is. En als derde merk ik dat we steeds meer internationaal gaan werken, ik weet niet of ik dat qua inhoud in het verhaal zou noemen maar het is wel van belang dat het verhaal internationaal herkenbaar is.
11	Onafhankelijk, geen winstoogmerk, technische kennis, verbinden met maatschappij	Ik begin altijd met ‘Deltares is een onafhankelijk kennisinstituut’. We maken geen winst, dat soort basisdingen. Dat begrijpen veel mensen niet, dat is zo afwijkend van andere kennisinstellingen. We zijn zo uniek, en dat unieke moeten we wel vanaf het begin goed en duidelijk neerzetten. Dus onafhankelijk en not for profit. En dat we dus heel veel technische kennis hebben die wij verbinden aan maatschappelijke opgaven. We leggen altijd opties en keuzemogelijkheden voor. Wij kiezen niet, dat doet het bestuur of dat wordt in een proces bepaald. En wij dragen bij aan dat proces. Ik denk dat dat de meest optimale condities zijn om de kennis op de plek te krijgen.
12	Passie, inhoud en internationaal	Passie, inhoud en internationaal. In willekeurige volgorde.
Slotconclusie: Kennis, water en ondergrond worden het meest genoemd.		

Analyseschema V : Kenmerken organisatieverhalen a.d.h.v Tony's Chocolonely's en Albert Heijn		
Resp. nr.	Label	Quote uit verbatim
1	Vormgeving, toekomst	Ja, dit spreekt mij wel aan bij Tony's Chocolonely met die tijdlijn, maar ik zou hem wel door willen trekken. Dat zie je ook in het strategisch plan terug: 'Hoe ziet de wereld er in 2050 uit?' Misschien ook door de vormgeving, ik ben wel visueel ingesteld.
2	Vormgeving	Ik denk dat een infographic bijvoorbeeld wel een goed idee is. Of het nou een tijdlijn moet zijn zoals hier, dat weet ik niet. Maar ik ben geen vormgever, maar ik denk dat een beeld erbij wel goed is. Want als ik dit verhaal nu lees vind ik het best wel een goede samenvatting. Maar als je het zo geeft als een platte tekst dan spreekt het wel minder aan
3	Geschiedenis, vertrouwen	Ja, wat Albert Heijn hier goed doet en wat ook erg bij Deltares past is de geschiedenis benadrukken. Dat is in dit vak heel belangrijk. Dus expertise hebben, en veel ervaring. En dat komt ook weer terug in het verhaal van Albert Heijn; ze willen vooruitstrevend zijn, maar ze blijven vasthouden aan die missie. Dat is een vertrouwen dat ze uitstralen, iets waar je altijd op terug kunt vallen. Deltares moet ook niet teveel spelen met wat we nou eigenlijk als doel hebben, maar een vaste

		basis houden.
4	Vormgeving, belangrijke punten/veranderingen	Die van Tony's vind ik erg uitnodigend, maar er staat wel heel veel tekst op. Dat gaat niemand lezen. En het is een jonge organisatie, dus dan kan je het handig op deze manier doen met een tijdlijn. Maar dat van de Albert Heijn is te saai. Ik denk het wel belangrijk is dat je bepaalde mile stones hebt, dus belangrijke punten of veranderingen die je eruit pakt.
5	Persoonlijk/aansprekend, herkenbaarheid	Het verhaal Albert Heijn wordt heel persoonlijk gemaakt, dat spreekt mij aan. Het roept een gevoel op van herkenbaarheid en kneuterigheid zou je bijna willen zeggen. Het is dichtbij en het is onderdeel van je leven. Bij Tony's is het ook herkenbaar, ik kan mij het begin ook heel goed herinneren. En je ziet ook de ontwikkeling sindsdien. Je ziet het in de winkel komen en je ziet het groeien. Dat spreekt mij hierin aan, je ziet dat ze die markeringspunten terug laten komen.
6	Vormgeving, compactheid, geschiedenis, waar het bedrijf nu staat	Die tijdlijn van Tony's Chocolonely spreekt mij heel erg aan, dan kun je het ook een beetje volgen. En Tony Chocolonely heeft dat ook aan de binnenkant van hun wikkel staan, dus dat vind ik heel sterk. Ik vind het wel een beetje veel tekst. Maar als je een chocolaatje eet heb je misschien ook wel de tijd om dat even te lezen. En de compactheid van het verhaal van Albert Heijn spreekt mij dan wel weer aan. In principe zeggen ze wel allebei hetzelfde, het principe vanuit de basis en dus waar het allemaal ontstaan is tot en met waar het bedrijf nu is.
7	Aansprekend, maatschappelijke betrokkenheid	Ze proberen bij Albert Heijn wel iedereen aan te spreken, dus met dat arm en rijk. En dat bewust en betrokken zit meer in dat het voor iedereen toegankelijk moet zijn. Verder niet zozeer de maatschappelijke betrokkenheid volgens mij. De missie is dat ze betaalbaar en bereikbaar moeten zijn voor iedereen, en that's it. Bij Tony's Chocolonely weet ik dat ze wel juist meer maatschappelijk betrokken zijn. Er is wel veel tekst bij Tony's. Maar het verhaal spreekt wel meer, dat ze willen dat het er eerlijker aan toe gaat in de wereld. Die maatschappelijke betrokkenheid vind ik erg belangrijk en dat lees je wel meer in dat verhaal van Tony's terug.
8	Persoonlijk/aansprekend, geschiedenis, inspelen op het gevoel, vormgeving	Het is grappig dat ze allebei de historie meenemen. De een begint heel vroeg, dus Albert Heijn. Probeert het ook persoonlijk over te brengen, maar dat lukt niet in mijn ogen. Terwijl het Tony's Chocolonely wel lukt, dat is wel wat moderner. En ze spreken meer op je gevoel in, dat we met z'n allen geen slavernij moeten willen. Het eerste wat op valt is dat het verhaal van Tony's ook presentatietechnisch aantrekkelijker is.
9	Vormgeving, doel om iets te bereiken	Ik ben zelf meer geneigd om in het verhaal van Tony's te duiken merk ik. Terwijl ik bij Albert Heijn ook wel gelijk begin te lezen. Maar als ik ergens zou moeten gaan wachten, dan zou ik dit verhaal van Tony's Chocolonely wel even goed gaan bekijken. Dat is mijn eerste indruk. Er spreekt wel meer dynamiek uit, en ook meer het doel om iets te bereiken. Ik weet trouwens dat Tony's Chocolonely zich sterk maakt voor bepaalde dingen, maar dat vind ik hier dan weet niet echt uit blijken. Bij Albert Heijn komt heel erg dat bewust en betrokken naar voren, maar dan denk ik 'ja, het zal wel'. Het is zo'n doodoener.
10	Vormgeving, ontwikkeling	Op het eerste oog spreekt het verhaal van Tony's heel erg aan, want ik vind visuele hulpmiddelen heel erg belangrijk. Dus met

		een tijdlijn zie je het gelijk al best wel voor je, plus dat je door zo'n ontwikkeling wel gaat meeleven. Dan zie je ook dat zo'n organisatie gewoon heel actief is om zichzelf te blijven verbeteren. Ik vind het mooi dat ook de resultaten uit het verleden, die misschien nu niet meer relevant zijn, dat je die nog wel kunt noemen. Met een tijdlijn geef je echt aan dat het een stap is in de ontwikkeling. Ja en dat persoonlijke zal mensen waarschijnlijk ook aanspreken, maar ik zie nog niet echt voor me hoe je dat bij Deltares zou kunnen toepassen. Je zou wel kunnen aangeven waarom het een noodzaak was dat Deltares is ontstaan, om van alle kennis die in verschillende instituten aanwezig was te bundelen in een kenniscentrum.
11	Vormgeving, eigentijds, toegankelijkheid	Ja, hier bij Tony's Chocolonely de visualisatie. De tijdslijn die er in zit, dat is wel creatief en eigenstijds. Dit andere verhaal lijkt alsof het nog niet bewerkt is. (Over Albert Heijn) Het is eenvoudig en het is toegankelijk. Even kijken, bewust en betrokken. Nou goed, ze hebben het hier over kernwaarden, dan moet je ze ook noemen. Of staat dat hier? Ik had liever bullits gehad. Oke, nou ja het blijft niet echt hangen dit verhaal. En dan die andere. Dat is wel veel! Wat mij opvalt is dat die chronologie en die tijd zo belangrijk is. Goh. In beide verhalen.
12	Vormgeving	Ik moet eerlijk zeggen dat de vorm er ook toe doet want bij die ander moest ik eerst concentreren voordat ik doorhad dat het over Albert Heijn ging, maar bij Tony had ik het direct door, ook door die timeline. Mooier vormgegeven en ze hebben ook maar een product, dus bij Albert Heijn is dat moeilijker, want ze hebben een minder groot onderscheidend vermogen.
Slotconclusie: Een organisatieverhaal moet er visueel aantrekkelijk uit zien, zodat het meteen aanspreekt. Vormgeving is dus erg belangrijk.		

Analyseschema VI : Middelen om corporate story in te zetten		
Resp. nr.	Label	Quote uit verbatim
1.	Infographic, voorbeelden van projecten, korte stukjes tekst	Een infographic zou mij dus echt helpen, en een aantal projecten waarmee ik dat verhaal nog beter kan ondersteunen. En misschien inderdaad ook wat korte stukjes tekst, waarbij je misschien meer kijkt naar Deltares over de breedte. Ik weet namelijk zeker dat we nog meer doen dan alleen dijken, dammen en dat soort zaken. Maar daar wil ik dan wel over kunnen vertellen.
2	Infographic, PowerPoint, filmpje	Ik denk dat een infographic bijvoorbeeld wel een goed idee is. Wat ik zelf wel gebruik als ik op pad ga, is de corporate PowerPoint. En die is er nu wel, maar die vind ik een beetje half/half. Dus ik denk dat als er echt een goede PowerPoint is, waar misschien ook video's strak in zitten, dat dat mensen enorm helpt. Want heel vaak ga je bij klanten op bezoek, en dan moet je toch in een presentatievorm vertellen. Dan wil je toch een goed verhaal neerzetten, van wie je als organisatie bent.
3	Beeldmateriaal, filmpje, social media	Ja ik denk dat er een beeld bij moet komen. Visueel werkt wel beter. Ik zou ook willen weten hoe het verhaal tot stand is gekomen, dus waarom er precies is gekozen voor dat verhaal en voor juist die elementen. Ook denk ik dat de meeste

		mensen hier wel willen weten waar iets vandaag komt en hoe het zit. En dan zou een filmpje misschien wel leuk zijn, om ook eens mee te sturen voor een project proposal of misschien zelfs om te delen op social media.
4	PowerPoint, Prezi, infographic	Ik vind Prezi zelf wat mooier dan een PowerPoint, maar daar kan niet iedereen mee overweg. Ja en een infographic is ook wel heel handig, als je die bijvoorbeeld als achtergrond hebt op je beeldscherm. Die kan je ook makkelijk printen en meegeven.
5		Ik denk dat de afdeling Communicatie daar een grote rol in speelt. Dat ze de middelen bieden, maar dat ze het ook stimuleren. De afdeling doet dat nu ook bij social media, en je ziet ook dat medewerkers dat nu ook gaan doen. Dus je ziet ook dat het werkt. Er moeten voorbeelden komen, bijvoorbeeld mensen die in het buitenland zitten. Communicatie kan dan zeggen 'dit hebben we gemaakt, gebruik dit'. Dan zie je dat dat verder gaat ontwikkelen. Net als de huisstijl, iedereen gebruikt dat.
6	PowerPoint, Filmpjes, brochures, social media	Ik vind eigenlijk allerlei variaties erg leuk, vooral filmpjes vind ik heel leuk. Die kun je ook delen op allemaal manier, bijvoorbeeld met Twitter of LinkedIn. Dat werkt volgens mij hartstikke goed. Een PowerPoint ook, dat gebruik je dan om jezelf bij klanten te introduceren. En brochures eigenlijk ook bijvoorbeeld. Dus ik denk veel verschillende manieren. En ik vind sociale media heel belangrijk.
7	PowerPoint, filmpjes	PowerPoint is ook wel weer een achterhaald medium aan het worden. Toch denk ik dat veel medewerkers daar baat bij hebben. Als je een presentatie houdt is het wel fijn dat er een standaard verhaal is dat je kunt laten zien. Filmpjes zijn wel hipper, die kun je dan ook weer op je site bijvoorbeeld zetten. Of een filmpje in je PowerPoint, als dat een beetje goed werkt.
8	(PowerPoint) presentatie, infographic	Een corporate presentatie. Als ik dat nu aan de afdeling Communicatie vraag dan krijg ik 1 standaard presentatie. Dat is het. Maar die is gedateerd, er staan geen nieuwe feitjes in. En natuurlijk moeten er wat feiten in staan over Deltares zelf, maar daarna moet je kunnen kiezen. Als je naar een klant gaat die met kusten bezig is of met rivieren of met dijken, dan moet je die keuze ook hebben. Ergens op een plek waar het ook makkelijk te downloaden is. Mensen zouden daar ook materiaal terug kunnen zetten, dus dat je materiaal met elkaar deelt. Misschien wel per vakgebied de 3 laatste interessante presentaties. Filmpjes vind ik zonde in je presentatie, dat kunnen mensen online ook vinden. Infographics vind ik wel een hele krachtige, omdat je heel veel verschillende type mensen aan de andere kant van de tafel hebt zitten.
9	PowerPoint, filmpjes	Soms ga ik ergens heen en dan heb ik een PowerPoint nodig. Dat is altijd opnieuw een zoektocht. Er zijn al allemaal PowerPoints, dus ik zou best makkelijker tot die informatie willen komen. Filmpjes spreken ontzettend. Als je lezingen hebt, of ergens waar je gewoon even tijd hebt om het podium te pakken.
10	Filmpjes/beeldmateriaal, interactief middel, Deltares-pitch, lunchlezing	Het zou trouwens ook leuk zijn om een soort wedstrijd te maken: wie houdt de beste Deltares-pitch? Ik denk dat daar best wat inspiratie uitgehaald kan worden. En dan misschien een lunchlezing daaraan wijden. Vaak gaat het live wel veel makkelijker dan als mensen online moeten reageren. Tenminste, dat is mijn ervaring. Ja, er moet echt beeldmateriaal bij. En desnoods kan je het ook nog een beetje interactief maken. Of dat je door kunt

		klikken, zoals bij het jaarverslag. Zorg bijvoorbeeld dat er linkjes zijn naar projecten en dat daar dan ook een mooie projectpagina van is. Dat zou mooi zijn. Je kunt er ook filmpjes in verwerken dan. Als het maar beeldend is. En als je dan mensen spreekt op een congres bijvoorbeeld, dan kan je gewoon verwijzen naar deze pagina. Dat is hartstikke handig. En je kunt hem ook gebruiken als startpagina, dus dat mensen inderdaad dat verhaal kunnen lezen en ook verder kunnen lezen als ze een onderwerp interessant vinden.
11	PowerPoint, filmpjes	Filmpjes zijn natuurlijk wel heel goed. Ik geloof dat jou generatie ook heel veel filmpjes kijkt, haha. Ik wil graag het corporate verhaal. Ik wil het graag in een PowerPoint versie en dat ik het makkelijk mee kan nemen. Nu moet ik dat heel veel zelf verzamelen. Kijk, iedereen zet het altijd wel naar zijn eigen hand, maar er moet wel een basis zijn.
12	Filmpje	Ik zou het filmpje laten zien, dat vinden ze hier fantastisch. Als je daar een filmpje van maakt, ik zou het echt in een bewegend beeld vertalen, even los van op internet zetten blablabla dat snapt iedereen wel, maar het is, eh je moet ze in hun buik raken. Ik weet dat als ik ze in hun buik raak, dan heb ik ze altijd. En dat hoofd komt er nog wel bij. Dit zijn echt hoofd mensen, die uit hun hoofd werken. Jij bent een gamma mens, dat heb ik ook een heel groot stuk. En ik weet dat ik bij ze kan komen als ik hun buik raak, als ik het gevoel, dat is echt zo wow daar ben ik trots op.
Slotconclusie: Het Deltaresverhaal moet op verschillende manieren uitgedragen kunnen worden. Hierbij geven de respondenten aan dat een PowerPoint, video en infographic gebruikt zullen gaan worden. Het is wel van belang dat er een centrale plek komt waar alle corporate middelen te vinden zijn.		

Analyseschema VII : Ervaring van respondent over eigen werk		
Resp. nr.	Label	Quote uit verbatim
1	Diversiteit	Het leuke van dit werk is dat je met heel veel verschillende dingen bezig bent. Het kan heel technisch zijn, dus een beetje de harde kant. Maar ook de softe kant zoals hospitality, hoe ga je om met bezoekers, hoe hou je je medewerkers tevreden.
2	Maatschappelijke bijdrage	En wat het ook erg interessant maakt, is dat heel veel mensen aan de kust wonen. Van de hele wereldpopulatie woont zo'n 30/40% in een kustgebied. Dus kustgebieden zijn ontzettend belangrijk. Maar deze gebieden staan ook onder druk, door zeespiegelstijging, meer stormen, hogere rivierafvoeren, maar ook erosie. Uiteindelijk lijdt dat ertoe dat kusten hun functie gaan verliezen en dat mensen er niet meer kunnen wonen. Heel vaak gebeurt dat geleidelijk, dat gaat over velen jaren. Om daar inzicht in te bieden en om daar oplossingen voor te bedenken, dat is een fantastische technische uitdaging. Maar het is ook heel mooi om te zien als je daar bijvoorbeeld oplossingen voor kunt bedenken die goed zijn, die betaalbaar zijn, en in die zin is het ook een heel dankbaar onderwerp. Je draagt bij aan een betere wereld. In Nederland dragen we heel erg bij aan de veiligheid. We hebben heel veel kennis over hoe je de kust moet onderhouden en hoe je het veilig moet houden. Dat is een essentiële schakel voor heel Nederland om droge

		voeten te houden en om hier veilig te kunnen wonen. En in een ontwikkelingsland kan het bijvoorbeeld zijn dat het leefklimaat van een hele gemeenschap beter wordt. Het is meer dan alleen 'wat moet ik bouwen', maar we werken ook samen met sociale wetenschappers. Zodat ze ook een duurzame samenleving krijgen en zelf verder kunnen. Dat vind ik interessant. Uiteindelijk gaat het om de implementatie.
3	Maatschappelijke bijdrage	Ik vind het belangrijk dat ik werk doe dat bijdraagt aan een betere wereld, waarin je wel impact creëert. Het is moeilijk voor mij, als niet technisch persoon, om daaraan bij te dragen. Dus wil ik toch graag voor een organisatie werken die daar technisch mee bezig is, maar vanuit een andere invalshoek.
4	Diversiteit, maatschappelijke bijdrage	Voor mij is het een middelgrote organisatie, waar je alle aspecten van het zaken doen tegen komt, net als bij een grote multinational. Maar dan in een iets kleiner speelveld. Maar wel waar je ook impact kan hebben en waar je zelf goed aan de knoppen kunt zitten. Bij een grote organisatie is dat wat lastiger. En wat Deltares doet is natuurlijk ook voor mij van belang. Dus de MVO wat Deltares uitstraalt. En de kernwaarden die Deltares uitstraalt.
5	Diversiteit, innovatie, uitdaging, toegepast onderzoek	Het is elke dag anders en het is nieuw. Je werkt echt aan vernieuwende dingen. En het is nooit standaard. Het zijn altijd problemen waar niemand nog een oplossing voor heeft. Het is echt een uitdaging, dus dat je werkt aan nieuwe kennis. En het is toegepast onderzoek, want op een universiteit werk je ook aan nieuwe kennis maar dan is de toepassing nog een paar stappen verder weg. Wat ik zelf heel leuk vind en waar ik druk mee ben, is om de innovaties te koppelen aan de toepassing voor bedrijven en klanten.
6	Toegepast onderzoek	Het zit een beetje tussen de universiteit, dus fundamenteel onderzoek, en de praktijk in, dus het geven van advies aan klanten en consultancy. Dus het zit er tussen in, je doet nog wel onderzoek maar dat is heel toegepast onderzoek. Het zit heel dicht tegen de Universiteiten aan en je doet ook samen onderzoek, maar het zit ook dicht tegen consultancy aan en dat vind ik zelf heel erg leuk.
7	Technisch aspect	Ik vind het leuk om aan de technische kant van HR te werken. Dus meer overkoepelend om te zorgen dat het beleid klopt. Ik ben van huis uit fiscalist en jurist, dus ik vind het leuk om met de wet -en regelgeving bezig te zijn.
8	Vrijheid, samenwerking, uitdaging	Bij Deltares heb ik heel veel vrijheid gekregen om mezelf te ontwikkelen, zowel op persoonlijk vlak als inhoudelijk. Er zijn niet echt hele gebaande paden bij Deltares, je kunt er behoorlijk je weg vinden als je daarvoor open staat. Zo kan je eigenlijk je eigen marktje ontwikkelen. Waar jij ook denk dat de markt behoefte aan heeft, daar kun je producten voor ontwikkelen. Eigenlijk trek je een beetje samen op, met aannemers en ingenieursbureaus en wij worden daar dan vaak in meegenomen. Voor mij maakt het leuk dat je aan de ene kant betrokkenheid hebt met grote projecten, maar dat klanten jou ook weten te vinden als het iets lastiger wordt. En dat is een voortdurende uitdaging om frontrunner te zijn en om voortdurend te innoveren, want als ze twee keer hetzelfde hebben gehoord dan gaan andere partijen ook beweren dat ze het kunnen en die zijn vaak goedkoper. Dus het is wat dat betreft een uitdagende positie.
9	Leiderschap, werken met mensen, verbinden,	Ik vind het leiden van een afdeling leuk, dat ik ook heel veel met de mensen bezig ben die werken in de projecten. Dus de

	toegepast onderzoek	mensen in de afdeling. Maar ook het samenbrengen en het verbinden van problemen in de markt, problemen bij een klant, met mensen die de kennis hebben om er iets mee te doen en er iets aan te doen. Die verbinding leggen vind ik heel leuk, dat doe ik voor de problemen waar Deltares iets mee kan. Dus dat is gericht op expertise die Deltares heeft, gekoppeld aan problemen die er zijn.
10	Diversiteit, maatschappelijke bijdrage, natuurlijk aspect, toegepast onderzoek	Ja, dat zijn verschillende dingen. Ik vind het werk helemaal fantastisch, dus dat is al goed. Qua inhoud vind ik het heel leuk dat ik bezig ben met de maatschappelijke meerwaarde van de natuur. En ik wil er dus heel graag mensen van overtuigen dat het ook in hun eigenbelang is om natuur te behouden, te beschermen en te herstellen. Ik heb wel een tactische keuze gemaakt om de watersector in te gaan, omdat water altijd belangrijk is en overal ter wereld. En het is een expertise van Nederland, plus er komt steeds meer aandacht voor de natuurlijke kant. Dus hoe je het met natuur kunt oplossen. Ik heb mijn afstudeerstage ook hier gedaan, voor nature based flood defence. Dus ik vind het heel leuk qua inhoud, dat ik dat hier ook kan uitvoeren. En verder vind ik het fijn dat het toegepast onderzoek is, dus dat je wel de tijd krijgt om dingen goed uit te zoeken maar dat aan de andere kant de resultaten ook gelijk worden gebruikt in het veld. En ook om in teamverband samen te werken vind ik heel leuk. En dat het projectmatig is, dus dat ik verschillende onderwerpen tegelijk behandel. Ik zie dat het mooi tussen Universiteitswerk en een adviesbureau in zit. Dit combinatie is voor mij heel fijn. De organisatie is ook heel groot en er is heel veel kennis en expertise in huis, dat vind ik ook fijn omdat je dan van elkaar kunt leren. Maar ook op langere termijn, omdat het voor mij weer doorgroeimogelijkheden biedt.
11	Maatschappelijke bijdrage, kennisprofiel medewerkers	Dat heeft wel te maken met een maatschappelijke bijdrage leveren. Ik ben er van overtuigd dat wij, met zoveel goede mensen aan boord, bijdragen aan een duurzame wereld. Daar ben ik echt van overtuigd. En ik vind het heel leuk dat de mensen hier zo 'keen' zijn en dat ik daar mee samenwerk. Dat ze andere dingen kunnen die ik ken en zelf kan.
12	Maatschappelijke bijdrage, Kennisprofiel medewerkers	Omdat je hier met heel hoog ontwikkelde mensen zit, die echt heel slim zijn, en die allemaal intrinsiek gemotiveerd zijn om maatschappelijk een verschil te maken. En ik word gemiddeld drie keer per jaar gevraagd, en dat vind ik helemaal niet leuk, dan zit ik bij ingenieur bureaus dan moet je elke keer die mensen, die 1630 uur billable laten draaien. Dan ga ik jou zitten duwen om te zorgen dat je zoveel mogelijk betaalde uren gaat maken, om winst te maken voor mensen die eigenlijk niks met ons hebben. Die ons als moneymaking zien om daar een stuk resultaat te halen. Daar hou ik niet van en daar krijg ik geen energie van. Maar hier staat onder de streep meer kennis en dat is daarvoor de voorwaarde. En dat werkt dan op een hele andere manier. Wat ook leuk is hier is dat we met heel veel nationaliteiten zitten, over de dertig, geloof zelfs 36, maar dat onderscheid in culturen.. we hebben ook nul problemen tussen culturen, vind ik altijd leuk, we hebben beneden alleen een ruimte waarin je kan bidden, die kan iedereen gebruiken, er ligt een bijbel, een koran, voor de rest hebben we ook hele mooie huwelijken enzo. Dus hele intrinsiek gemotiveerde mensen die met kennis het verschil willen maken voor maatschappelijke probleem. Dat maakt het leuk. Het internationale ook, ze geven weer hele nieuwe ideeën aan hoe je naar dingen kijkt.

Slotconclusie: De maatschappelijke bijdrage die de respondenten kunnen leveren vergroot het werkplezier. Daarnaast worden diversiteit, het toegepaste onderzoek en het hoge kennisprofiel van de medewerkers genoemd.		

Analyseschema VIII: Belangrijke aspecten van Deltares volgens de respondent		
Resp. nr.	Label	Quote uit verbatim
1	Impact op de maatschappij, internationaal werk, kennisprofiel medewerkers, uitdaging	Deltares is echt een organisatie waar je trots op kan zijn als je daar werkt. Dat vind ik heel belangrijk. Zeker als je kijkt naar de impact die wij hebben op de maatschappij, dat we zorgen dat Nederland veilig blijft maar ook internationaal. Wat ik ook leuk vind is dat er veel hoogopgeleide medewerkers werken, die daardoor wel eigenwijs zijn. Ze houden je scherp, dus je wordt ook uitgedaagd om op je eigen vakgebied te excelleren. Dat maakt Deltares heel leuk.
2	Toegepast onderzoek, integrale toepassing	Wat ik net vertelde over mijn eigen vakgebied kun je eigenlijk ook opschalen naar Deltares breed. Wij zijn een instituut. We hebben vaak moeilijke vraagstukken, maar we proberen vaak een praktische oplossing te vinden. We zijn gericht op het begrijpen van problemen, zodat je oplossingen kunt gaan bedenken op een hele brede range van vakgebieden. Ik denk dat het een kracht van Deltares is dat we niet alleen de techniek hebben, maar dat we ook het hele servicepakket kunnen bieden.
3	Kennisprofiel medewerkers	Ja waarom ze dit werk doen, omdat er gewoon heel veel kennis zit. In Nederland, en al helemaal in onze organisatie. We hebben zoveel ervaring over deze topics dat we dat gewoon moeten inzetten bijna. Over de hele wereld eigenlijk.
4	Impact op de maatschappij, toegepast onderzoek, internationaal	Volgens mij voorkomen we een hoop ellende. En als er ellende is, dan zorgen we dat zo snel mogelijk en zo goed mogelijk oplossen. En dat op watergebied en met ondergrond, en dat zijn wel global issues waar je dan een bijdrage aan kan leveren. Dus daar ben ik wel trots op.
5	Kennis, onafhankelijkheid,	Wij hebben heel veel kennis. Dus algemene kennis wat voor heel veel partijen nuttig kan zijn, zowel voor bedrijven als overheden en nationaal en internationaal. En wij hebben geen belang, in die zin dat we onafhankelijk zijn. Dus dat wij onafhankelijk kennis bieden voor iedereen, dat is volgens mij van belang.
6	Toegepast onderzoek,	Dat is eigenlijk de rol die ze spelen tussen universiteiten en consultancy in. De universiteiten doen fundamenteel onderzoek dat niet gelijk een toepassing hoeft te hebben, maar het is wel belangrijk om kennis op te doen. Consultants moeten de projecten uitvoeren en die werken voor klanten, dus het maken van ontwerpen en oplossingen verzinnen voor bijvoorbeeld een vaargeul. Ik vind dat Deltares een belangrijke positie daarin heeft, om die bedrijven en overheidsinstanties van de juiste toegepaste kennis te voorzien. Dus om die kennis mede te ontwikkelen, maar ook om het snel toepasbaar te maken.
7	Impact op de maatschappij, voorkomen van problemen	Nou, het is belangrijk omdat er veel rivierdelta's zijn in de wereld. En met klimaatveranderingen en stijging van de zeespiegel levert dat natuurlijk nog wel eens wat problemen op. Of kunnen we in ieder geval voor in de toekomst veel problemen voorkomen. En ook als we ergens iets gaan bouwen, dan is het wel handig als je weet wat er in de ondergrond zit en dat de grond kan dragen wat jij van plan bent

		om te bouwen. Dus dat vind ik ook belangrijk. Waarom Deltares daar precies mee begonnen is, dat weet ik eigenlijk niet. Het soort werk is in ieder geval wel belangrijk.
8	Impact maatschappij, uitdragen van kennis	Voorheen zat er heel veel expertise bij Rijkswaterstaat en die zijn natuurlijk verantwoordelijk voor kustveiligheid. Dat is eigenlijk allemaal bij Deltares gekomen destijds, dus wij zijn met Deltares mede verantwoordelijk voor de inzichten die leiden tot het uitvoeren van kustonderhoud. Dat is een voorbeeld waarom de kennis en inzichten die wij bij Deltares ontwikkelen belangrijk zijn voor maatschappelijke vraagstukken.
9	Impact op de maatschappij, internationaal werk, kennis, voorkomen van problemen	Ik denk zelf dat alle issues die er spelen op gebied van water en bodem, en dat zijn er nogal wat, die worden alleen maar erger. Zeker als je het op global scale bekijkt, dus bijvoorbeeld klimaatverandering en waterbehoefte, dat heeft allemaal te maken met dichtbevolkte deltagebieden. En daar spelen een heleboel dingen die je met de kennis van Deltares verder kunt begrijpen en ook verder kan oplossingen. Of grotere problemen kunt voorkomen. Dus ik denk dat de kern van Deltares toch het aangrijpen van issues in het milieu en het klimaat is, waar heel veel mensen mee te kampen hebben. Dat is denk ik de meerwaarde van een instituut als Deltares.
10	Impact op de maatschappij, internationaal, innovaties, kennis, verbindende factor	Ja wat ik hoop dat Deltares kan bieden, is wereldwijd impact hebben. Of dat onze kennis kan helpen nieuwe toepassingen of nieuwe maatregelen bij bijvoorbeeld klimaatverandering en overstromingen. En dat we wereldwijd die vernieuwing toe kunnen passen en dat steeds beter te maken. Dus wel echt het bijdragen aan kennis ontwikkeling, over de hele wereld. En ik merk zelf ook dat we een verbindende factor kunnen zijn tussen de natuurorganisaties en de overheden, want we zijn met allemaal in gesprek maar ze praten eigenlijk niet zoveel met elkaar. Dus wij kunnen die vertaalslag denk ik best wel goed maken.
11	Impact op de maatschappij, vrijheid	Even denken, want ik heb ook wel eens mijn twijfels bij Deltares. Of dit voor mij de juiste plek is om de meeste impact te genereren. Wat ik heel fijn vind aan mijn plek is dat ik die vrije rol heb, dat tussendoor scharrelen bevalt mij heel goed. Dus in die zin hebben ze mij wel gezien, wat ik kan en hoe ik optimaal opereer. Die vrijheid wordt mij gegund. Ja, en toch die maatschappelijke bijdrage leveren
12	Kennisbasis, onafhankelijkheid	Wat ook heel mooi is, is dat wij ondertussen de kennisbasis hebben binnen Deltares. Dan denk je, is zo mooi woord enzo, maar het houdt wel in dat wij geen concurrenten hebben. Dus je moet zorgen dat de kennis voor de Nederlandse overheid als voor het Nederlandse bedrijfsleven steeds ontstoken kan blijven worden. Terwijl als je dat bij een ingenieursbureau neerlegt dat niet zo snel zal doen want die heeft gewoon aandeelhouders dus die moet z'n resultaat draaien, dus die gaat daar geen concurrentieel voordeel uithalen. En dat kan bij Deltares niet, daarom is het ook gewoon een stichting maar we draaien het als bedrijf. Nou die combinatie, denk ik, daar bestaat geen tweede van zelfs niet in de wereld, en dat maakt het denk ik uniek.
Slotconclusie: De respondenten geven aan dat de impact op de maatschappij belangrijk is voor Deltares. Ook de kennis, innovaties, het toegepaste onderzoek en het voorkomen van problemen zijn van belang.		

Analyseschema IIX : Uitstraling van medewerkers volgens de respondent		
Resp. nr.	Label	Quote uit verbatim
1	-	-
2	Informeel	Ik denk dat heel veel Deltarianen er niet van houden om er gelikt uit te zien. Je ziet gewoon vale spijkerbroeken en verfrommelde blousejes. Dat kan niet altijd, maar je ziet wel gewoon dat mensen passie hebben voor hun vak. En ik vind dat dat over het algemeen wel oke.
3	Informeel	Het zijn zulke grote vraagstukken die hier aan bod komen dat ik het gevoel heb dat het formeel moet zijn. Ook omdat we met formele partners samenwerken. Maar als je kijkt naar de mensen die wij hier hebben werken, dan past het informele daar veel beter bij. Het zijn tenslotte vaak mensen die het leuk vinden om praktisch bezig te zijn, die geïnteresseerd zijn in grond, water en natuur. Dan past dat informele wel beter, dat moet je dan niet willen veranderen nee.
4	Informeel	Ik zou meer zeggen robuust en degelijk, dan dat het fris en vernieuwend is. In rapporten zie ik ook die bevlogenheid nog niet echt naar voren komen.
5	Informeel	Informeel. Dat past bij Deltares, omdat het ook makkelijk maakt om te discussiëren en dat je sneller tot creatieve ideeën komt. En als het formeler zou zijn dan is dat toch lastiger om te doen denk ik. Ik vind een zakelijke houding naar klanten wel belangrijk. Maar vaak hebben klanten ook wel behoefte aan een informele sfeer, want we denken vaak samen na over wat er aan de hand is. Dus die informele houding vind ik wel belangrijk.
6	Informeel	Dat verschilt nog wel. Als er officiële gelegenheden zijn is iedereen wel netjes en formeel gekleed. Maar je kunt niet verlangen van iedereen om hier jasje dasje aanwezig te zijn. Dat is volgens mij ook helemaal niet nodig hier. Het past niet bij Deltares. Ik vind die bevlogenheid een mooi woord, dat is echt zo. Iedereen die hier werkt vindt zijn vak verschrikkelijk leuk en als je je opeens anders moet gedragen of andere kleding moet dragen dan heb je niet meer het gevoel dat je bij dit bedrijf hoort denk ik. (Interviewer: Dus je herkent die bevlogenheid en passie wel bij de medewerkers?) Ja, die herken ik zeker. Als mensen over hun eigen vak praten, maar ook als ze over Deltares praten.
7	Informeel	Hoogopgeleid, bevlogen en betrokken.
8	Informeel	Het is heel gevarieerd en daardoor kan je op verschillende aspecten ook boven het maaiveld uitkomen. Absoluut geen eenheidsworsten, maar wel een grote familie. Heel veel mensen kennen en praten ook met elkaar, dus er is een informele sfeer en geen hiërarchie. We proberen als team te acteren en te helpen.
9	Informeel	Ik kijk dan wel een beetje in mijn eigen hoek. Enthousiast en slim. Kwaliteit, ook omdat we iets doen met kwaliteit leveren. Sociaal, omdat we samen dingen op willen pakken. Mijn beeld is wel positief. Ik denk dat er best veel verschil zit dwars door Deltares. Dat merk ik in verschil met Delft en Utrecht, maar ook uit verschillende hoeken. Het is misschien wel iets om over na te

		denken. Als het positief is en het straalt uit dat we kennis hebben die nergens anders te halen is, dan mag dat in een strak pak of in een spijkerbroek. En ik denk dat iedereen wel sensitief genoeg is om na te denken welke outfit ze aantrekken.
10	Informeel	(Interviewer: Vind je de uitstraling van Deltares informeel of formeel?) Informeel (Interviewer: Vind je dat representatief?) Ja hoor, we zijn een onderzoeksinstituut dus dan kan dat wel. Ik heb wel het idee dat als mensen naar congressen gaan bijvoorbeeld, dat ze er dan wel netjes en verzorgd bijlopen. Maar verder is het hier niet heel netjes ofzo. Maar dat is misschien ook wel weer symbolisch, want het gaat echt om de inhoud.
11	-	-
12	Informeel	Ik zou gewoon je gezicht laten zien, ik ben aan het afstuderen, ik ben daar mee bezig of je bent al net afgestudeerd, hoe heb ik dat nou aangepakt. Dat vinden ze leuk, want jij bent ook gewoon net onderzoeker net zoals jij, en dat vinden ze mooi dus jij bent 'one of them', en dan vertel je dat.
Slotconclusie: De medewerkers van Deltares hebben een informele uitstraling. Dit past bij het werk wat ze doen en bij de identiteit van Deltares.		

Analyseschema IX : Inzetten corporate story voor eigen werk		
Resp. nr.	Label	Quote uit verbatim
1	Positief, netwerken, eenduidig verhaal	Ja, want ik dan in het netwerk van andere facilitaire directeurs. En sowieso als je kijkt naar de bedrijfsvoering. Ik probeer zeker op het gebied van duurzaamheid de vertaalslag te maken, dus waar zit onze impact en hoe vertaal ik dat naar onze bedrijfsvoering. Dus als mensen hier komen en wij adviseren ze om iets duurzaam te doen, maar we zijn zelf niet duurzaam bezig dan klopt dat verhaal niet. En dat moet wel. Dus het gaat mij zeker helpen om dat te kunnen doen.
2	Positief, introductie, eenduidig verhaal, vertrouwen winnen	Als je ergens nieuw komt vertel je altijd wie je bent en waar je vandaan komt. Je moet dat verhaal goed kunnen vertellen en ook op een manier dat het klopt. Je kunt niet zeggen, 'zo zijn we' en vervolgens ga je iets heel anders doen. Als je dat mooi kan koppelen, dan geeft dat de klant vertrouwen. Dan weten ze bijvoorbeeld dat we het al heel lang doen en dat we een grote organisatie met hele goede mensen zijn. Het kan zijn dat ze jou dan minder vertrouwen, maar dan kennen ze de organisatie erachter en dan zijn ze toch overtuigd. Dus ik denk dat het heel relevant is.
3	Positief, cross selling	Ik merk dat ik vaak met mijn eigen ideeën naar de klant ga. Voorbeeld: we doen onderzoek naar windmolenparken en er komt een vraagstuk over golfkracht, dan gaan we daarmee naar de klant. Dan vertellen we wat we allemaal doen op dat gebied, maar eigenlijk zou ik dan ook moeten vertellen wat we nog meer allemaal doen. Het kan natuurlijk zijn dat die klant veel meer vragen heeft, waarbij ze later bij mijn collega's terecht kunnen komen. Dus ik denk dat het wel degelijk van belang is voor mijn eigen werk.
4	Positief, introductie, cross selling	Wat ik al een beetje zei, dat de medewerkers in twee minuten kunnen uitleggen wat Deltares doet. En dan echt goed kunnen omschrijven waar we voor staan. En dat je dat ook gaat voelen bij die persoon. Dat levert dan uiteindelijk ook meer klanten op.

		Als een klant bijvoorbeeld alleen maar contactpersonen bij hydrologie heeft, dan denkt die klant niet aan Deltares bij andere problemen. Waar we dan misschien wel mee kunnen helpen. Als die contactpersoon begint met het verhaal van Deltares, dan zijn de klanten ook beter geïnformeerd. Maar dat moet de medewerker ook zelf wel aanvoelen. Zo'n verhaal kan dat wel aanwakkeren.
5	Positief, interne verbinding, eenduidig verhaal	Nou dat de lijntjes tussen de verschillende disciplines en de afdelingen korter worden. Dat het bij iedereen herkenbaarder is dat we van alles doen en dat iedereen er een algemener beeld bij krijgt. Ik denk dat er binnen Deltares nog teveel kleine groepjes zijn. Zo'n verhaal zou de samenwerking en interactie tussen disciplines verbeteren. En daarbij ook mijn eigen werk.
6	Positief	Sowieso een filmpje lijkt me heel leuk. Dat kan je aan klanten laten zien als je er bent, of je kunt het meesturen. Ik denk dat ik dat zeker kan gebruiken.
7	Negatief	Voor mijn specifieke werk niet denk ik. Maar dat heeft ook zo weinig met de business zelf te maken. Het enige dat ik vind, is dat we in onze arbeidsvoorwaarden ook maatschappelijk verantwoord moeten zijn. Maar dat zit niet zo specifiek in dit verhaal.
8	Positief, introductie, toelichting	Het zou mij enorm kunnen helpen om Deltares te introduceren bij nieuwe partijen. Waarbij je beter laat zien wat onze geschiedenis is en wat onze onderscheidende aspecten zijn. En dat doe ik nu wel in woorden, maar het is veel beter om daar ook te zien in goede slides of met infographics. Zeker als je in het buitenland zit, dan wil je dat mensen dat op hun netvlies blijven houden. Dus daar kan wat mij betreft in geïnvesteerd worden.
9	Positief, introductie, toelichting	Er zijn geregeld presentaties, voorstellen die weg moeten of teksten die ik binnen een netwerk moet verspreiden waarbij ik moet laten zien wat Deltares doet of wat Deltares is. En dan zijn dit soort dingen altijd wel het materiaal waar je naar op zoek bent. Dus dat zou ik zeker gebruiken.
10	Positief	Ik zal het denk ik vooral gebruiken als ik nieuwe mensen ontmoet op congressen of ergens anders, om uit te leggen waar ik werk. Een soort pitch. En zodat ik dan een breder beeld kan geven van Deltares, wat ook weer handig is als opdrachtgevers nog wat anders hebben. En wat ik ook belangrijk vind is dat je uiteindelijk op de site ook door kunt zoeken, dus naar de verschillende onderzoeksgebieden. Want als ik dan iemand spreek die geïnteresseerd is dan kan ik ook echt makkelijk doorverwijzen naar de juiste informatie. Dus het verhaal van Deltares is een beetje het startpunt, maar uiteindelijk zal het vanuit de communicatie naar de medewerkers toe fijn zijn dat er vanuit dat verhaal gemakkelijk door geklikt kan worden naar die verschillende expertises of vakgebieden. En het wordt voor ons steeds belangrijker om projectvoorstellen te schrijven, naar de Europese commissie of naar de Wereldbank bijvoorbeeld. Daar moet voor ons ook echt een verbetering komen, dat het er ook beter uit gaat zien en dat het goed aansluit op de klant. En daar zit ook altijd wel een stukje in over Deltares, dus daar zou het dan ook mooi in terug komen.

11	Positief	Ja, ik ben dus bezig met strategische samenwerkingsovereenkomsten. We werken voor Rijksoverheid en Waterschappen en ik ben bezig met Zuid-Holland. Dan heb je het gewoon nodig. Er komt iemand nieuw en dan is het weer: 'Wat is Deltares?'
12	-	-
Slotconclusie: Bijna alle respondenten zijn positief over het inzetten van de corporate story voor hun eigen werk. Ze geven aan dat het bijdraagt aan cross selling, interne verbindingen, zelfvertrouwen en bij een introductie van Deltares.		

Analyseschema X : Belang van één Deltares verhaal		
Resp. nr.	Label	Quote uit verbatim
1		-
2	Zeer belangrijk, basisverhaal over Deltares in zijn geheel	Ik vind het heel belangrijk. Ik denk dat het soms moeilijk is om de breedte van Deltares te kunnen vertellen. Iedereen kan best wel, en als het goed is ook met een beetje passie, over zijn eigen vakgebied vertellen, maar Deltares is meer dan dat. En Deltares is ook meer dan een optelsom van verschillende vakgebieden. Zonder dat je de details hoeft te weten van een vakgebied waar je zelf niet in thuis bent, is het denk ik wel belangrijk dat mensen het weten. En het kan helpen om je inzicht te geven en hoe je dat ongeveer zou kunnen vertellen. Je hebt nu wel de websites en algemene presentaties, maar ik denk dat het belangrijk is om te kunnen vertellen dat Deltares meer is dan een optelsom van disciplines. De combinatie van die disciplines geeft soms weer een nieuwe discipline of een nieuw vakgebied, of is een bepaalde service die we kunnen bieden. En dat maakt ons uniek, dus die combinatie of die synergie die moeten we eigenlijk ook uit kunnen stralen. Er zijn niet veel organisaties die dat zo hebben, dus dat is in mijn ogen wel iets dat belangrijk is. Ik denk ook dat dit best wel een moeilijk verhaal is.
3	Belangrijk, basisverhaal over Deltares in zijn geheel	Omdat wij zo veel verschillende dingen doen, ben je zo 10 minuten kwijt aan wat het nou precies inhoudt. Dus ik denk dat als je een makkelijk te vertellen verhaal hebt, dat je veel beter kunt uitleggen voor wat voor soort bedrijf je werkt.
4	-	-
5	Belangrijk, basisverhaal over Deltares in zijn geheel	Ja, ik denk dat het belangrijk is om een verhaal te maken over waar Deltares voor staat. Maar ik denk ook dat het zo divers is en inhoudelijk technisch is. Dat moet denk ik wel heel duidelijk naar voren komen. Wat het wel erg lastig maakt. Maar er zit wel een overkoepelend iets in, en dat is volgens mij dat we een kennisinstituut zijn voor water en ondergrond. Dat moet heel helder worden ingevuld. Dus wat doen we nou precies? Voor klanten maar ook voor collega's onderling. Het gebeurt namelijk ook vaak dat je achteraf hoort dat een collega van een heel andere unit of afdeling ergens gesproken heeft in het buitenland bijvoorbeeld, en dat dat niet goed is doorgekomen. Ik denk als het verhaal van wie wij zijn duidelijker is, dat mensen toch eerder beseffen wat Deltares allemaal nog meer kan. Ook al weet je niet precies bij wie je moet zijn, er gaat wel een lampje branden.
6	Belangrijk,	Je moet een beetje een gevoel krijgen voor het bedrijf waar je voor werkt. Elk bedrijf heeft wel een mission statement en een visie, en ik denk dat iedere medewerker dat wel graag wil uitdragen en daar zelf ook wel een idee bij heeft. Dus waarom

		je werkt voor Deltares.
7	Redelijk belangrijk, basisverhaal over Deltares in zijn geheel	Ik denk dat het in ieder geval goed is dat we op een soort uniforme manier naar buiten treden. En dat de buitenwereld niet verschillende verhalen over ons hoort.
8	-	-
9	Belangrijk, marketing drive	Ja, het heeft eigenlijk meerdere kanten. Je kunt een probleem hebben waar je gewoon meerdere disciplines bij nodig hebt. Dan is het goed om te weten welke disciplines dat zijn en wat die kunnen betekenen, en hoe ver dat dan gaat. Dus dan kan je een betere oplossing bieden. En daarnaast kan het ook zo zijn dat een opdrachtgever nog een probleem heeft. Als jij dan denkt 'Wacht eens even, daar kan een collega bij helpen', dan is er al bijna een nieuw project gestart. Dat is natuurlijk ook mooi, een soort marketing drive.
10	Zeer belangrijk, basisverhaal over Deltares in zijn geheel	Ik denk dat het heel erg belangrijk is, ik merk dat zelf ook als ik betrokken partijen over Deltares wil vertellen. Ik zit er dan best wel mee hoe ik het kort kan vertellen, maar ook dat het aansluit bij wat zij doen en wie ze zijn. Dus dan is het goed om een soort basis verhaal te kunnen vertellen, maar als persoon kan je natuurlijk nog altijd zelf verschillende nadruk leggen op bepaalde onderwerpen. Dat is afhankelijk van met wie je praat. Maar ik vind het wel moeilijk om over andere vakgebieden te praten dan die waar je zelf bij betrokken bent.
11	Belangrijk Basisverhaal over Deltares in zijn geheel	Ja, ik vind wel dat het gelaagd moet zijn. We moeten ook de diepte in kunnen, en die technische aspecten moeten kunnen doordringen. Maar het moet ook wel heel erg ondersteunend zijn aan elkaar. En dat geldt natuurlijk breder dan communicatie, dat geldt ook voor de strategie en de missie. Het moet kloppen, mijn verhaal moet kloppen met het grote verhaal. (Interviewer: Als je mensen van Deltares vraagt om over hun eigen vakgebied te vertellen, dan krijg je een heel mooi verhaal. Zodra je vraagt naar de andere expertises, dan komt er weinig uit.) Ja, het zijn natuurlijk heel veel analytisch ingestelde mensen. Heel veel mensen zijn gepromoveerd. Dus die zijn allemaal een kei op hun vakgebied, en die durven niet 'makkelijk' over het terrein van een ander te praten.
12	Identiteit, eenduidig verhaal	Omdat dat het verhaal is waar we met z'n allen achter staan, dit is wie we zijn. Dat is onze identiteit en het imago is hoe onze identiteit ervaren wordt. Het ligt wat op elkaar en dat vind ik heel belangrijk, dat iedereen hetzelfde verhaal naar buiten draagt. Want kijk de passie zal wel hetzelfde zijn, het is alleen belangrijk dat het goede verhaal, wie we zijn, daar achter staan. Ook dat als je solliciteert je dat ziet en dan denkt ja dat ben ik. En zo niet, kan je beter naar een ingenieursbureau of naar de overheid.
Slotconclusie: De respondenten zien het belang in van één verhaal over Deltares.		

Analyseschema XI : Belang van de geschiedenis is het Deltaresverhaal		
Resp. nr.	Label	Quote uit verbatim

1	Ontstaansgeschiedenis, toekomst noemen	(Interviewer: Oke, dus meer gericht op de toekomst?) Ja, dat zou mij dan aanspreken. En dat je dan wel die ontstaansgeschiedenis ook hebt, maar dan dus ook nog verder kijkt. De toekomst inkijken. Dat zou mij meer aanspreken.
2	Geschiedenis van kennis en ervaring is belangrijk, ontstaansgeschiedenis van Deltares is onbelangrijk	Ik denk wel dat de geschiedenis belangrijk is. (Interviewer: Vind je de ontstaansgeschiedenis van Deltares zelf belangrijk?) Nee, het gaat vooral om wat we doen. En dat we daar goed in zijn en dat we dat al heel lang doen. Dat is veel belangrijker. We komen vanuit een Nederlandse traditie, daarom zijn we goed in wat we doen. Maar tegelijkertijd werken we over de hele wereld en we leren daar ook heel veel van.
3	Geschiedenis van kennis en ervaring is belangrijk	Ja, wat Albert Heijn hier goed doet en wat ook erg bij Deltares past is de geschiedenis benadrukken. Dat is in dit vak heel belangrijk. Dus expertise hebben, en veel ervaring. En dat komt ook weer terug in het verhaal van Albert Heijn; ze willen vooruitstrevend zijn, maar ze blijven vasthouden aan die missie. Dat is een vertrouwen dat ze uitstralen, iets waar je altijd op terug kunt vallen. Deltares moet ook niet teveel spelen met wat we nou eigenlijk als doel hebben, maar een vaste basis houden.
4	Onbelangrijk	Nee, ik denk niet dat dat veel toevoegt. Deltares is ook nog jong eigenlijk, alleen het werk is heel oud. Maar mijn gevoel zegt van niet, die historie is voor mij niet zo belangrijk.
5	Geschiedenis van kennis en ervaring is belangrijk	Het voorbeeld van onze geschiedenis geeft onze degelijkheid aan, dus we hebben heel veel ervaring.
6	Ontstaansgeschiedenis is belangrijk	Ja, denk het wel. Ik zou de fusie waaruit Deltares is ontstaan dan ook noemen. Dus het waterloopkundig laboratorium en TNO en EKZ. Die fusie speelt een grote rol in wat Deltares nu is. Het was vroeger het waterloopkundig laboratorium, wat nog iets meer gericht was op fundamenteel onderzoek denk ik. En nu zijn er toch meer beleidsmensen vanuit het rijksinstituut kust en zee bij Deltares werkzaam, en ik denk dat dat hartstikke goed is. Ik denk dat het ook voor Rijkswaterstaat zee zinvol is. Dus zowel voor klanten als medewerkers roept die geschiedenis wel een beeld op.
7	Ontstaansgeschiedenis is onbelangrijk	Ik weet wel dat het uit verschillende takken van sport bij elkaar is gevoegd. Geo Delft, het waterloopkundig laboratorium, Rijkswaterstaat en TNO. Maar ik vind het niet specifiek heel belangrijk waarom zij nou zo samen zijn gegaan.
8	Geschiedenis van kennis en ervaring is belangrijk	Als mensen niet bekend zijn met Deltares dan kan dat zeker van waarde zijn. Ik denk dat het terug gaan in de tijd wel een onderscheidend aspect kan zijn van Deltares. Wanneer is WL ontstaan? Die heeft in ieder geval al een hele lange traditie, en dat is wel een voordeel. Dat kunnen andere bedrijven vaak niet zeggen. Dus dat zou ik zeker benadrukken, dat geeft aan dat je al die jaren jezelf boven water hebt kunnen houden en kennelijk gezond bent. En dat veel mensen op jouw kennis en kunde zitten te wachten. (Interviewer: Hier in het voorbeeld van Tony's Chocolonely zie je een tijdlijn. Vind je dat nog bij Deltares passen?) Ik had het voor WL wel interessant gevonden. Deltares is geen WL, maar een beetje plat gezegd merkten we wel dat we richting de WL opzet gingen van die tijd. Dus voor WL, ja dan heb je ook wel een imposant verleden. Ik ben in Lima in Peru geweest en daar hebben mensen nog nooit van Deltares gehoord. Als ze er iets over hebben gehoord dan zal het eerder WL zijn geweest, maar dan nog is het altijd goed om te laten

		zien dat je zoveel ervaring hebt en all over the world actief bent. Ik ben daar wel gevoelig voor, voor die historische achtergrond. Om dat besef over te brengen.
9	Geschiedenis van kennis en ervaring is belangrijk, ontstaansgeschiedenis is onbelangrijk	Hmm. Nee, dat zou voor mij niet hoeven denk ik. Deltares is ook nog zo jong. Wat is nou 10 jaar? Dat is niet iets waar wij op kunnen drijven. Maar het Deltaplan dan bijvoorbeeld weer wel. Als je het daaraan vast kan hangen, dus meer Nederland en het Deltaplan. Dat 'bring in the dutch', als er een waterprobleem is dan bel je naar iemand uit Nederland en dan komt het goed. Dat wel, en dat is natuurlijk wel iets dat uit de historie komt. Nederland als waterwereld. Maar Deltares zelf, dat vind ik niet zo belangrijk. Ik zie het niet zo als tijdspad. Als organisatie zijn we natuurlijk wel in ontwikkeling, maar de basis stond vanaf het begin ook wel. We waren natuurlijk al instituten die hartstikke aan de weg aan het timmeren waren. Dus dan is het ook niet dat je kan zeggen dat je klein begonnen bent en dat je laat zien waar je nu staat na 10 jaar. Zo voelt het voor mij in ieder geval niet.
10	Ontstaansgeschiedenis is belangrijk	Ja ik denk het wel, want er zijn best wel veel mensen die Deltares niet kennen, maar bijvoorbeeld wel het waterloopkundig laboratorium. Het is denk ik wel belangrijk voor mensen, omdat ze die voorgangers wel kennen.
11	Ontstaansgeschiedenis is onbelangrijk, toekomst ipv geschiedenis	Nee, want dan zeg je dat we in 2008 zijn opgericht en toen is er dit en dat gebeurd. En dan krijg je ook weer het verhaal van WL, dan krijg je heel erg dat we daarop leunen. Terwijl er ook een poot van Rijkswaterstaat in Deltares is gekomen, ook van TNO en ook van Geo Delft. Maar toch voelt het soms dan heel erg WL wat het verleden is. Dan denk ik 'ja, wat zijn we nu?' en 'blik vooruit'.
12	Ontstaansgeschiedenis is belangrijk	Ja. Het gaat erom dat we al heel veel ervaring kennis en kunde hebben. Onder elkaar hebben we al best wel veel geschiedenis verkregen. Ik zou het niet doen op die tien jaar Deltares, want dat is ook niet waar. De meeste mensen werken hier al veel langer dan 10 jaar. En als je dan naar de hele organisatie kijkt zie je dat mensen lang blijven hangen, daar ben ik zelf ook een voorbeeld van.
Slotconclusie: Over het algemeen wordt een stukje geschiedenis in het verhaal relevant gevonden. Hierbij is wel een onderscheid tussen de ontstaansgeschiedenis van Deltares en de geschiedenis van voor de fusie. Enkele respondenten vinden het historisch aspect niet van belang.		

Analyseschema XII : Personage in het Deltaresverhaal		
Resp. nr.	Label	Quote uit verbatim
1	Negatief	Ik weet niet of ik dat bij Deltares vind passen. Misschien zou het dan eerder een team zijn, je werkt hier natuurlijk met zoveel verschillende specialisten. Het past in mijn beleving dan niet om te zeggen dat het 1 persoon is.
2	Negatief	Ik vind een personage niet passen bij Deltares, dat is te simpel.
3	Negatief	Nee, omdat we zoveel verschillende expertises in huis hebben. Wat voor een personage zou je dan moeten nemen? Iemand die dus van grond tot water alles weet. Mja, zou kunnen misschien. Soort van wonderboy. Of je moet een tijdlijn pakken die om een maatschappelijk probleem draait en hoe dat als Deltares zijnde hebben aangepakt ofzo? Maar dan wordt het heel futuristisch. Nee ik zie het niet echt voor me. Dat komt ook

		omdat het een technische organisatie is. Dan zou je wel een technisch aspect kunnen pakken, een golf of een dijk als verhalenverteller.
4		-
5		-
6	Negatief	Nee. Het is echt een instituut, er is niet echt 1 iemand die symbool staat voor Deltares. Wel hebben we een hele mooi en leuke historie. Ik woon zelf in Meppel en daar heb je het waterloopbos. Waar allemaal modellen liggen, van de haven van Rotterdam maar ook van andere exotische havens. Dat is ook hele mooie historie die je daar terug ziet. En dat zie je hier in Delft ook met de Deltagoot die hier ligt, dat zijn hele mooie ontwikkelingen. En sowieso is dat water een hele belangrijke Nederlandse kracht of exposure, daar staat Nederland bekend om.
7	Negatief	Nee. In de voorbeelden klopt het wel, dat het is ontstaan vanuit een persoon. Dat vind ik wezenlijk iets anders. Ik zou het bij ons gekunsteld vinden om het nu opeens aan een persoon op te gaan hangen. Je kunt er wel een verhaal omheen maken, van iemand die in Indonesië in een delta woont. Maar dan nog vind ik het iets te gecreëerd voor nu om aan een poppetje op te hangen.
8		-
9	Negatief	Ik zou echt niet weten wie dat dan moet zijn. Het draait ook echt om samenwerking bij ons, binnen de deuren maar ook daar buiten. Er is niet echt een persoon die de boel trekt ofzo. Ja, wel de directeur. Dat is alleen iemand die tijdelijk aan het roer staat, niet een familielijn die doorgetrokken wordt. Dat zie ik niet zo dus
10	-	-
11	-	-
12	-	-
Slotconclusie: De respondenten zien niet in hoe een personage in het verhaal van Deltares past.		

Analyseschema XIII: Belang voorbeelden in het Deltaresverhaal volgens de respondent		
Resp. nr.	Label	Quote uit verbatim
1	Belangrijk	Ja, en dat vind ik nu nog wel eens lastig. We hebben natuurlijk heel veel projecten, maar ik zou wel een paar spraakmakende projecten willen die je als illustratie zou kunnen gebruiken. Ik zou dat wel belangrijk en handig vinden om er een beter beeld bij te hebben en het makkelijker over te dragen. Wat ik wel vaak als voorbeeld gebruik, is wat we in Rio hebben gedaan. Waar we bezig zijn geweest met plastic en het schoon houden daar. Dat zijn dingen die mensen herkennen, want plastic in zee dat moet je niet hebben. Maar je zou wat meer van dat soort projecten willen laten zien.
2	Belangrijk	Ja, vind ik wel. Als we bijvoorbeeld een multidisciplinair project hebben, of een mooi plan of een mooi gebied. Dat we daar dan iets aan ophangen, laten zien dat dat onze kracht is. En dat kunnen verschillende voorbeelden zijn, want er zijn volgens mij geen projecten waar alles wat we doen in voor komt.
3	Redelijk belangrijk	Het zou wel leuk zijn om een verhaal uit te kiezen en die wat verder uit te werken. En dan dus wel een voorbeeld, waarin je ziet dat de mensen van de grond kant samenwerken met water. Maar het ding is wel dat projecten zo vaak wisselen. Je

		wilt eigenlijk een verhaal waar je langer mee vooruit kunt. Maar het zou wel helpen als je een verhaal hebt, om daarmee te vertellen wat al die verschillende expertises zijn.
4	Belangrijk	Ja wel. Eigenlijk is dat ook een stukje storytelling, ik zou wel willen weten wat er precies speelt binnen Deltares. ‘Be proud and tell it’. Er werken zoveel mensen met passie voor hun werk, ze dragen bij aan een betere wereld. Laat zien wat je allemaal gedaan hebt en wat je allemaal doet. We mogen ons daar best iets meer voor op onze borst kloppen. Daar zit meer in dan dat we nu laten zien. En dat verhaal wat jij nu wil gaan opstellen maakt dat wel makkelijker. Ook voor de meer technische mensen. Als er iets komt, zoals een infographic, dat je makkelijk mee kunt nemen zorgt dat ook voor een lagere drempel. Dan vertel je makkelijker over de breedte van de organisatie en niet alleen over je eigen werk.
5	Zeer belangrijk	Ja, heel belangrijk. Mensen hebben er vaak helemaal geen beeld bij wat we doen. Een met voorbeelden kunnen mensen het plaatsen en het geeft ook de diversiteit aan. Ik zou grote en kleine projecten willen noemen. Grote projecten zijn natuurlijk erg aansprekend, maar het gaat juist ook om dat je laat zien wat we allemaal nog meer doen. Kleinere projecten kunnen denk ik ook als verhelderende voorbeelden gebruikt worden.
6		-
7	Redelijk belangrijk	Nou, ik denk dat het wel handig is als we twee of drie sprekende verhalen hebben die we met z’n allen uitdragen. Ik denk wel dat het dan veel gericht zal zijn op water, terwijl we ook veel doen met ondergrond.
8	Belangrijk	In mijn optiek wel. Om het aansprekend te maken. De ouderwetse ‘ wist u datjes’, die blijven toch eerder hangen bij klanten dan dat je een meer breed verhaal houdt.
9	Redelijk belangrijk	(Interviewer: Zou je nog voorbeelden van grote projecten die je in het verhaal zou willen verwerken?) Ik denk dat je in al die zinnen wel iets kunt inbouwen. Dan zou ik het met plaatjes doen, daar is ruimte voor om iets te laten zien.
10	Belangrijk	Even kijken, ik denk sowieso dat het belangrijk is om voorbeelden te noemen. Anders blijft de kennis zo abstract.
11	Belangrijk	Ja, ik probeer altijd te benoemen wat ons onderzoeksprogrammering is. Dus om het te verbinden aan ‘the world of Deltares’. En iets van projecten waar we op gescoord hebben.
12		
Slotconclusie: Het belang van het gebruik van voorbeelden wordt ingezien door de respondenten.		

Analyseschema XIV: Kracht huidige corporate story volgens de respondent		
Resp. nr.	Label	Quote uit verbatim
1		-
2	Kennis delen	We exporteren onze kennis, maar we importeren ook heel veel kennis. Er staat hier ook in het verhaal van Deltares dat we veel delen, dat vind ik een goed aspect.

3	Toekomst, innovaties, kennis, ervaring, menselijk	Bij het verhaal van Deltares staat ook een klein stukje geschiedenis. Even kijken, wat mij aanspreekt is toch wel de toekomstproblematiek. Ja, want het is ook nog heel erg van belang dat we kunnen aantonen wat we allemaal gaan doen, omdat we heel veel innovaties stimuleren en bevorderen. Er zijn wel meer partijen die dat kunnen, maar wij hebben heel veel kennis en ervaring. Dus we moeten dat wel duidelijk naar voren laten komen. Het is een combinatie van allebei dus, geschiedenis en toekomst. (Interviewer: Dus waarom het werk noodzakelijk is?) Ja, dat er ons zoveel uitdagingen staan te wachten. En toch ook wel het stukje 'mens' in de organisatie spreekt mij erg aan. Dat komt hier duidelijk naar voren.
4	Onderwerpen, open source	Ik zie wel gelijk goede onderwerpen die erin terugkomen, dus die drukbevolkte steden en het waterprobleem. Ik zie ook open source staan, dat is ook een belangrijk element voor ons. Ik denk dat het verhaal al best goed klopt al.
5	Ontwikkelingen, ervaring, breedheid	Het spreekt me echt super aan! Ik vind het super goed. Want er staat in dat de wereld verandert en de ontwikkelingen. En dan de problemen waar we tegen aan lopen. Het voorbeeld van onze geschiedenis geeft onze degelijkheid aan, dus we hebben heel veel ervaring. De breedheid, van micro organisme tot dammen en er zit heel veel tussen wat we niet eens op kunnen noemen. Eigenwijs, niet voor de hand liggend, dat spreekt me ook aan. Er zit geen voorbeeld in van actuele projecten, maar voor een algemeen verhaal is dat ook lastig. Dus eigenlijk ben ik heel positief.
6	Open source, kennis, integrale en duurzame oplossingen	Ja, die open source is heel bijzonder ten opzichte van andere organisaties, dat vind ik zelf heel sterk. De modellen die Deltares ontwikkeld zijn een belangrijke kennis drager, dus het is goed dat dat benoemd wordt. Integrale en duurzame oplossingen, ja dat is ook goed. Ik vind het eigenlijk een heel goed verhaal.
7	Toekomst, maatschappelijke betrokkenheid, veiligheid	Ik denk dat het in ieder geval goed is dat we zeggen dat we vooruit kijken. Dat we meedenken over wat er gaat gebeuren in de wereld en hoe we daaraan bij kunnen dragen. En hierin spreekt ook wel een beetje die maatschappelijke betrokkenheid, dat we zeggen dat we willen dat iedereen veilig kan leven en goed voedsel beschikbaar heeft.
8	Open source,	Ah kijk, bijna 100 jaar. Dat is dan dus WL. Even lezen. De twee laatste paragrafen vind ik heel prettig om te lezen. Ik kan mij er ook helemaal in vinden om het zo te presenteren. Het meest onderscheidende is, en gelukkig staat dat er wel in, is dat wij een open source zijn. Dus ' we dare to share', dat vind ik altijd heel erg sterk. Dat is wat ons zou moeten onderscheiden. Dus dat mag er van mij wel duidelijker in, maar ja dat is misschien wel meer vanuit mijn wereld. Het einde van deze tekst is in ieder geval erg prettig. We mogen best af en toe wat harder van de toren blazen en zeggen 'wij kunnen dit en wij zijn eigenwijs genoeg'.
9	Geschiedenis	Die aanzet van de watergeschiedenis vind ik wel een hele mooie.
10	Open source, wereldwijde ontwikkeling, onderwerpen, voorbeeld Zuiderzeewerken, medewerkers	Ik vind het goed dat er gestart wordt met de context, dus van wereldwijde ontwikkeling. Ik heb het idee dat de meeste onderwerpen wel terug komen. Dus waterveiligheid , bodemdaling, voldoende water en schoon water.

		Zuiderzeewerken vind ik een mooi voorbeeld, dat kennen veel mensen natuurlijk. Open source zit er gelukkig in, dat is goed. En in die bevoegdheid van de werknemers kan ik mij ook heel goed vinden. Dat is wel heel leuk, want het maakt het veel menselijker dan dat ik gewend ben om over Deltares te praten. Leuk dat je aangeeft wat voor soort type mensen hier werken.
11	Open source, werknemers/nationaliteiten	Dan open source, dat is prima. Verder vind ik het wel leuk dat er in staat dat we vanuit de hele wereld komen, dat vertel ik zelf ook wel. Al die verschillende nationaliteiten.
12	Samenwerken	Dit doe je nooit alleen, met elkaar. In samenwerking met andere kennis organisaties, in Nederland en daarbuiten komen we tot slimme innovaties. Alleen is arrogant. Dat doen we ook niet. Ja, dat vind ik mooi.
Slotconclusie: De respondenten reageren positief op de huidige corporate story en weten verschillende onderwerpen te noemen die aanspreken.		

Analyseschema XV : Aanpassingen huidige corporate story volgens de respondent		
Resp. nr.	Label	Quote uit verbatim
1	Toekomst	Ja, dit spreekt mij wel aan met die tijdlijn, maar ik zou hem wel door willen trekken. Dat zie je ook in het strategisch plan terug, hoe ziet de wereld er in 2050 uit?
2	Visualisatie	Ik ben geen vormgever, maar ik denk dat een beeld erbij wel goed is. Want als ik dit verhaal nu lees vind ik het best wel een goede samenvatting. Maar als je het zo geeft als een platte tekst dan spreekt het wel minder aan.
3	Kennis en ervaring benadrukken, geschiedenis, toekomst	Het is ook nog heel erg van belang dat we kunnen aantonen wat we allemaal gaan doen, omdat we heel veel innovaties stimuleren en bevorderen. Er zijn wel meer partijen die dat kunnen, maar wij hebben heel veel kennis en ervaring. Dus we moeten dat wel duidelijk naar voren laten komen. Het is een combinatie van allebei dus, geschiedenis en toekomst.
4	Visualisatie, internationaal toepasbaar maken	Er moet natuurlijk nog een plaatje bij. Die Zuiderzeewerken vind ik niet relevant, dat is leuk voor Nederland maar in het buitenland heb je daar weinig aan denk ik. Het moet wel internationaal toepasbaar zijn. Ik zou wel echt nog treffende plaatjes erbij doen. Bijvoorbeeld overstroomde binnensteden, of een futuristisch plaatje. Ook een beetje zoals het in de jaarverslagen terugkomt.
5	Geen	Het spreekt me echt super aan! Ik vind het super goed. Want er staat in dat de wereld verandert en de ontwikkelingen. En dan de problemen waar we tegen aan lopen. Het voorbeeld van onze geschiedenis geeft onze degelijkheid aan, dus we hebben heel veel ervaring. De breedheid, van micro organisme tot dammen en er zit heel veel tussen wat we niet eens op kunnen noemen. Eigenwijs, niet voor de hand liggend, dat spreekt me ook aan. Er zit geen voorbeeld in van actuele projecten, maar voor een algemeen verhaal is dat ook lastig. Dus eigenlijk ben ik heel positief.
6	Chronologie, geschiedenis	Ik zou wel het eerste en tweede deel omdraaien, dus dat je begint met de ontstaansgeschiedenis. Als ik nu begin met

		lezen dan krijg ik het gevoel dat het een heel algemeen verhaal gaat worden. Maar ik vind het wel heel sterk verder. En dan die fusie nog wel iets meer benoemen. De Zuiderzeewerken zijn wel een belangrijke aanleiding, maar ook de Deltawerken. En dat de wereld in rap tempo veranderd, dat heeft Deltares ook mede gevormd. Ik zou dat niet als eerste noemen, maar wel later.
7	Visualisatie	Optisch gezien is het natuurlijk een platte tekst, dan is Tony's Chocolonely prettiger. Hoeft niet per se in een tijdlijn, maar wel met blokjes en kopjes. De basis van het verhaal is best prima, omdat we duidelijk maken wat we doen en waarom we het doen. Maar het kan denk ik beeldender.
8	Herkenbaarheid, actuele feiten, concreter, verbinding schaalmodellen en numerieke modellen, dare to share	Hier komen wel wat voorbeelden langs waarvan ik denk dat het heel toevallig zou zijn als de lezer zich daar in herkent. Hier die microalgen en megadammen, grote kans dat de lezer dan denkt 'wat is dat dan?' Twee uiterste van het spectrum, daar herken ik mij niet in. Ik zal in de intro wat actuelere of vernieuwende informatie willen stoppen. Hier staat 2050 en dan die 9 miljard, oke dat is zo. Maar in het nieuws kwam twee weken geleden ook voorbij dat 2080 50% meer mensen overstroomd kunnen raken. Dat soort nieuws items zou ik dan meer gebruiken, dat verrast mensen. En dat we in 2050 met 9 miljard mensen zijn niet. Daarmee laat je zien dat je aansluit op de actuele kennis die wij de wereld in slingeren. Wat ik als kracht van Deltares zie, is de verbinding tussen onze schaalmodellen en numerieke modellen. De partijen die die verbinding tussen die modellen kunnen leggen en op elkaar aan kunnen sluiten zijn op 1 hand te tellen. Het meest onderscheidende is, en gelukkig staat dat er wel in, is dat wij een open source zijn. Dus 'we dare to share', dat vind ik altijd heel erg sterk. Dat is wat ons zou moeten onderscheiden. Dus dat mag er van mij wel duidelijker in, maar ja dat is misschien wel meer vanuit mijn wereld.
9	Concreter, meer waterkwaliteit/ecologie/geo	Vanuit waterkwaliteit en ecologie mis ik eigenlijk in de eerste alinea al een link naar dit gebied. Bij de voorbeelden over water is het voornamelijk de hoeveelheid water (het water komt steeds hoger te staan), er komt voor mij niet gelijk naar voren dat het ook gaat om goed water dat gezond is en dat ook voor de natuur gezond is. Om die reden zou ik het zelf ook niet rechtstreeks kunnen gebruiken. Ergens zou je ook naar de toekomst willen kijken, daar zou ik denk ik iets concreters willen hebben. Ik weet zo snel even niet wat. Maar ik heb vragen bij die eerste zin. Over hoeveel delta's gaat het dan? Daar zijn getallen over. Eigenlijk kwantificeren van wat het nou precies is. Je kunt in zoveel procent van de delta's in 2050 niet meer wonen, zoiets maakt meer los dan 'het water komt steeds hoger te staan'. Het geeft meer aanknopingspunten dan een doemscenario. Wat betekent het concreet. En dat veilig zoet water, dat vind ik dus niet duidelijk. Als dat waterkwaliteit is dan moeten we even goed kijken naar hoe we dat willen verwoorden. Veilig zoet water kan ook zijn dat je daar goed kan zwemmen bijvoorbeeld. Er zit nog wel wat uitwerking achter. Het is niet alleen drinkwater, maar ook water voor de industrie en ecologie. En bij dat 'open source' weet ik nooit of anderen dat begrijpen. Wij begrijpen dat met zijn allen, maar misschien zou je het nog verder toe moeten lichten als je het naar buiten brengt. En in het rijtje mogen de geologen er ook wel bij. Überhaupt het woord 'geo'.

10	Geschiedenis, onafhankelijkheid benadrukken, computermodellen	Ik zou nog wel uitleggen hoe Deltares tot stand is gekomen, er staat nu al meer dan 100 jaar maar Deltares zelf is opgericht in 2008, dus dat is niet duidelijk. En ik zou nog benadrukken dat we echt onafhankelijk zijn. En dan bij het stukje over de robuuste waterkeringen zou ik nog wel daarachter zetten dat we nog veel meer doen. Die link zit hier niet direct en dat mis ik wel. En bij de tot stand koming van die informatie zou ik die computermodellen wel benoemen, dat is een belangrijk onderdeel.
11	Toekomst, Zuiderzeewerken anders inzetten, Duurzaamheid, nature based solutions	Ik mis wel die blik op de toekomst, dit is heel erg naar het verleden. En er zitten heel veel kanttekeningen bij de Zuiderzeewerken hoor, en dat is hier niet echt aan de orde. Als ik in Vietnam zeg dat we ook fouten in ons verleden hebben gemaakt, want we hebben als het zout uitgebannen en overal dammen gemaakt. En dat we nu proberen om die zout/zoet grens weer zachter te maken, dan zie je bijna die opluchting 'ah, jullie hebben ook fouten gemaakt'. Dan krijg je bijna een soort van zucht. En dan wordt het ook een ander verhaal, je kunt het er echt over hebben. In plaats van dat je zegt 'wij zijn geweldig', dat is het niet. Maar goed, ik vind het misschien iets te plat, dus dat stukje. Het is heel erg Zuiderzeewerken, en er is veel meer dan dat. Hier staat: 'We houden ons heel erg bezig met micro-organismen en megadammen'. Dan denk ik, hoe dan? Er staat dan inderdaad wetenschappelijk onderzoek en proefopstellingen, bruikbare kennis. Dit is te weinig duurzaam. En ik denk dat we nature based solutions moeten uitventen, dat hebben we goed in de vingers.
12	Onderwerpen, kennis en disciplines, dare to share	Waar je op moet letten, is dat je het hier hebt over de waterbouw. En dat bij de waterbouw ook het hele waterbeheer, wat dan de Koninklijke hoogheid watermanagement is gaan noemen, er allemaal bij gekomen is. Niet alleen de waterbouwkundige constructies zoals je die noemt, robuuste dijken en dammen enzo. En duinen zijn weer zachte manieren, maar er is ook een heleboel bijgekomen over waterkwaliteit. Je moet steeds denken over te weinig water, verzouting voor landbouw bijvoorbeeld, dat zijn ook dingen die ook natuurlijk tot het werkpakket van Deltares zijn gaan horen. Hier ga je in een keer naar het volgende maar er zit nog een stukje tussen, dat in die jaren nog andere disciplines, kennis disciplines, zijn toegevoegd. Je maakt een te grote stap hier. Dat 'dare to share' doet heel veel, dat moet er nog in. Dat is iets wat ons heel erg helpt, want we halen geen concurrentieel voordeel uit die sharing, we laten het stromen, we delen het met elkaar. Dat is kracht, als ik jou wat geef zonder iets terug te verwachten geef ik je echt.. En dat door weg te geven krijgen we echt een relatie, als investering, in de hoop meer terug te krijgen.

Slotconclusie: De geschiedenis en de toekomst zijn aspecten die genoemd moeten worden volgens de respondenten. Het verhaal moet nog worden vormgegeven, waarbij beelden belangrijk zijn. Ook moet het verhaal concreter en moeten onderwerpen als duurzaamheid, onafhankelijkheid, kennis en ervaring nog duidelijker naar voren komen.

Analyseschema XVI: Opbrengsten corporate story voor Deltares		
Resp. nr.	Label	Quote uit verbatim
1	Cross selling, meer opdrachten, nieuwe leads,	Ik denk dat als je die story hebt, dat je met meerdere mensen in gesprek kan. Dus niet alleen met mensen die het vak

	interne verbinding	verstaan, maar ook met beleidsmakers. En dat gaat misschien weer nieuwe opdrachtgevers geven. Ik denk dat het helpt om meerdere opdrachten binnen te halen die in de eerste instantie misschien niet bij ons terecht zouden komen, door het brede verhaal te vertellen. Dus doordat mensen beter weten wat we precies doen. Ik denk dat het business gaat geven. Maar ook in je huidige opdrachten, als je wat meer de trots voor je organisatie terug laat komen dan is dat ook goed voor bestaande opdrachtgevers en klanten. Dus ja, ik denk dat het nieuwe leads geeft. En dat mensen steviger het gesprek in kunnen gaan. Ook denk ik dat collega's elkaar onderling beter kunnen vinden, omdat je weet dat die kennis in huis is. En dat is weer een beetje gekoppeld aan dat sociale intranet. Je komt meer in contact met collega's die misschien meer de ander kant van het verhaal symboliseren.
2	Cross selling, organisatietrots	Ik denk dat cross-selling belangrijk is, dat we slimmer zijn en dat we niet alleen naar ons eigen vakgebied kijken. Misschien kunnen we zelf al kijken of de klant nog andere problemen heeft waar Deltares naar kan kijken, dat je bijvoorbeeld een collega meeneemt of dat je zelf dat verhaal al een klein beetje kan vertellen. En ik denk ook dat het invloed heeft op de identiteit van de mensen die hier werken, dus als je het verhaal goed kunt vertellen. Als dat verhaal goed vormgegeven is en goed verteld wordt, dan heeft dat denk ik uiteindelijk een grote invloed op hoe trots de medewerkers zijn op Deltares.
3	Cross selling, zelfvertrouwen	Ja dan neig ik toch gelijk naar cross selling, dus dat ik dan mijn collega's kan aanbevelen. Dit vind ik belangrijk, want dat schiet er nu denk ik toch bij in. Omdat we veel vanuit onze eigen expertise bezig zijn en je project aan het verkopen bent. Als ik eenmaal comfortabel ben met dat verhaal, dan kan ik mijn pitch eigenlijk beginnen met: 'Ik kom van Deltares, waar we...' en dan invullen. In plaats van, ik doe mijn verhaal en 'o ja, ik ben van Deltares'. Het geeft een mooie inleiding, waarmee je aangeeft welke kennis er allemaal in huis is. Het zet mij ook sterker neer denk ik. Dan ben ik zelfverzekerder over de organisatie.
4	Cross selling, meer klanten	Wat ik al een beetje zei, dat de medewerkers in twee minuten kunnen uitleggen wat Deltares doet. En dan echt goed kunnen omschrijven waar we voor staan. En dat je dat ook gaat voelen bij die persoon. Dat levert dan uiteindelijk ook meer klanten op. Als een klant bijvoorbeeld alleen maar contactpersonen bij hydrologie heeft, dan denkt die klant niet aan Deltares bij andere problemen. Waar we dan misschien wel mee kunnen helpen. Als die contactpersoon begint met het verhaal van Deltares, dan zijn de klanten ook beter geïnformeerd. Maar dat moet de medewerker ook zelf wel aanvoelen. Zo'n verhaal kan dat wel aanwakkeren.
5	Cross selling, samenwerking, grotere omzet, organisatietrots	Ook die samenwerking. En meer integrale projecten, dus grotere projecten waarbij verschillende aspecten worden bekeken. Dus dat we niet alleen kijken naar de modellering van een ondergrond waterstroom, maar dat we ook scenario's kunnen uitwerken en experimenten doen. Dus dat we bredere expertise kunnen inbrengen bij projecten. En dus een grote omzet genereren. Ik denk dat mensen zich dan ook meer verbonden voelen met andere aspecten binnen Deltares, en dat is volgens mij ook heel belangrijk. Dus niet alleen het eigen werk, maar dat ze het grote geheel zien. En dat ze dan trots zijn op Deltares en in plaats van op het eigen werk.
6	Cross selling, samenwerking	Wat je ook vaak ziet is dat contactpersonen van Deltares een beetje in hun eigen wereldje blijven. En we zijn nu bijvoorbeeld

		ook aan het kijken welke projecten er allemaal in de Waddenzee zijn van Deltares, dat zijn er echt heel erg veel. Mensen weten dat soms van elkaar niet. Klanten weten het ook soms van elkaar niet, dat ze Deltares daarvoor hebben gevraagd. En dat soort dingen kun je heel mooi integreren. Als je bij een klant zit die nog met een andere vraag zit waar Deltares ook een oplossing voor heeft, dan kan een basis verhaal bijdragen aan duidelijkheid. Het gaat niet alleen om meer werk binnen halen, maar ook om het laten zien van meerdere disciplines.
7	Arbeidsmarktcommunicatie	We kunnen het ook bijvoorbeeld gebruiken voor werving en selectie. Dus niet zozeer mijn werk, maar wel voor mijn afdeling. Als we een goed verhaal hebben op de Delftse bedrijvendagen bijvoorbeeld, of überhaupt in wervende teksten, is het makkelijker om ook weer wat jongere mensen aan te trekken. Dus ik zou het wel op de website zetten, dus dan die tekst en wat meer gevisualiseerd zodat het goed aanspreekt.
8	Cross selling	Nou, die kruisbestuiving. Als ik vanuit kustmorfologie ergens terecht kom en ik kan ook onze mensen met grondwaterkennis betrekken in projecten door een paar goede slides of voorbeelden daar op tafel te leggen, dan is dit denk ik de manier om Deltares in bredere zin te verkopen. Vanuit lopende projecten kun je dan zeggen 'we kunnen dit ook', dat werkt beter dan een algemeen praatje. Je moet dat heel rustig brengen en rustig opbouwen. Dan zou zoiets als een corporate story of corporate materiaal daar goed bij kunnen helpen, als het geactualiseerd is.
9	Samenwerking, verbinding (intern en extern), netwerk	Meer eenheid. En meer van elkaar weten, dan kan je ook een sterkere verbinding maken. Want hoe meer je weet van je burens, hoe sterker je de verbinding kunt maken met andere burens. Ook met de burens die misschien niet jou nodig hebben, maar een ander. Een steviger netwerk. En als het intern stevig is, dan kun je het extern gaan uitbreiden. Als we meer weten van elkaar en beter begrijpen van elkaar wat we doen, dan wordt dat alleen maar steviger.
10	-	-
11	-	-
12	Naamsbekendheid, Ambassadeurs, trots	Ja, je krijgt ontzettende naamsbekendheid, op deze manier krijg je ook deze meneer nu weer te zien, die nu hier op bezoek is (president van Mozambique). Ik hoor ook heel regelmatig presentaties van collega's dwars door de organisatie heen, maar ook verhalen die ze thuis vertellen, over wie we zijn. Jullie zijn allemaal ambassadeurs. Als die allemaal relatief consistent zijn maar wel de ruimte hebben om er een eigen verhaal van te maken, dat je in staat bent om de grote rode lijn mee te nemen en te zeggen dit zijn wij en wij zijn er trots op.
Slotconclusie: De corporate story levert voor Deltares cross selling op. Dit heeft o.a invloed op de interne en externe verbinding, de projecten/opdrachten en de samenwerking.		

Analyseschema XVII : Monitoren corporate story		
Resp. nr.	Label	Quote uit verbatim
1	Vervolgonderzoek, enquête (intranet)	Je doet nu eigenlijk wel een nulmeting. Misschien kan je toch met gelijksoortige vragen komen en over een jaar nog een keer kijken wat het verschil is. En om te kijken of er gebruik van

		wordt gemaakt, hoe wordt het gebruikt en wat heeft het opgeleverd? Altijd lastig of het nieuwe leads heeft opgeleverd of niet. Je kunt het ook niet altijd koppelen aan dat soort zaken. Ja je kunt kijken of mensen er gebruik van maken. Of meer een enquête op het intranet zetten over een tijdje om te kijken of het gewerkt heeft.
2	Aantal downloads, medewerkers tevredenheidonderzoek	Als je kijkt naar de materialen, zoals een PowerPoint, dan kan je wel meten hoe vaak zoiets wordt gebruikt. En in het medewerkers tevredenheidonderzoek wordt er wel gevraagd naar hoe trots je bent op het werk van Deltares, misschien zou je daar wat specifiekere vragen kunnen stellen. Er worden wel vragen gesteld over de communicatie, maar niet specifiek over dit onderwerp. Maar dat gebeurt wel maar 1 keer in de 2/3 jaar.
3	Vervolgonderzoek, medewerkers tevredenheidonderzoek	Maar bij de medewerkers kunnen we vragen stellen als 'Gebruik je dit verhaal en kunnen we het inzetten?'. Bijvoorbeeld bij het medewerkers onderzoek. De medewerkers zijn wel de belangrijkste punten zijn om te meten of het aanslaat. Ik weet niet precies hoe we dat moeten doen, maar als dit in de mailbox komt of alleen op intranet dan gaat het niet leven.
4	Vervolgonderzoek, aantal downloads, aantal views	Bij een vlog kan je natuurlijk naar de views kijken. Of als je infographics of PowerPoints hebt kun je misschien ook kijken naar hoe vaak ze gedownload zijn? En anders toch bij de mensen langsgaan om dat te vragen, of de afdelings overleggen langs gaan.
5	-	-
6	Aantalviews, data analyse	Bij de filmpjes kan je wel goed en eenvoudig bijhouden hoe goed dat bekeken wordt. En ook op verschillende manieren. Wie klikt dat dan aan? Wie kijkt er naar? En uit welke regio en welke achtergrond hebben die mensen. Dat doen ze bijvoorbeeld ook bij verkiezingscampagne. Het is wel een vak apart. Ik weet ook niet of dit bij andere bedrijven ook zo gebeurt, maar het zal best eens interessant zijn voor ons.
7		Het is meer voor de mensen die naar potentiële klanten toe gaan, of inderdaad als we projecten moeten verkopen in het buitenland of als we gaan werven voor mensen. Dus dan zou het daar invloed op hebben.
8	-	-
9	medewerkers tevredenheidsonderzoek	In het medewerkers tevredenheidonderzoek zitten dit soort elementen wel, en daar zitten dan ook verbeterpunten achter. Hoe de communicatie is, maar ook hoe afdelingen elkaar betrekken. Dus dat zou dan moeten verbeteren. Of je zou er expliciet naar moeten vragen bij een volgend onderzoek.
10	Enquête (intranet)	Ik zou sowieso het nieuwe intranet ervoor gebruiken. Je kunt een kleine enquête houden bijvoorbeeld.
11	-	-
12	-	-
Slotconclusie: Het gebruik van de corporate story kan gemeten worden aan de hand van het aantal downloads of views. Daarnaast zouden er vragen in het medewerkers tevredenheidonderzoek opgenomen kunnen worden of kan er vervolgonderzoek plaatsvinden.		

VII Cardsorting

Tony's Chocolonely



In 1887 nam de 21-jarige Albert Heijn een klein kruidenierswinkeltje in Oostzaan over van zijn vader. Hij breidde al snel uit door een filiaal in Purmerend te openen en in 1910 mocht Nederland al het tiende Albert Heijn filiaal verwelkomen. In de jaren die volgden breidde Albert Heijn het assortiment in de winkels uit en begon hij met de verkoop van producten onder zijn eigen naam. In 1952 besloot hij het supermarktkoncept zoals we die tegenwoordig kennen in te voeren en introduceerde hiermee de eerste zelfbedieningszaak in Nederland.

Bewust en Betrokken

Tegenwoordig zijn er meer dan 700 Albert Heijn filialen; een aantal dat nog steeds stijgt. Hoewel er in de afgelopen eeuw veel veranderd en gemoderniseerd is aan het concept, blijft de missie van ons bedrijf hetzelfde: "een winkel waarin het alledaagse betaalbaar en het bijzondere bereikbaar is". Deze missie is geïnspireerd op de wens van onze oprichter een winkel voor iedereen te zijn, zoals duidelijk wordt uit een uitspraak die hij ooit deed: "Arm en rijk moeten bij mij hun boodschappen kunnen doen". We realiseren ons dat we als grote supermarktketen midden in de samenleving staan en hiermee op verschillende manieren deel uitmaken van het leven van veel mensen. Als inkoper, verkoper, werkgever en buurtgenoot proberen we bij te dragen aan een gezonde en duurzame samenleving. Dit komt dan ook naar voren in de kernwaarden van ons bedrijf, bestaande uit vijf pijlers, die samengevat kunnen worden onder de kop 'Bewust en betrokken'.



Onze wereld verandert in rap tempo. In 2050 zijn we met 9 miljard mensen. We wonen dan vooral in dichtbevolkte steden, gelegen in delta's en langs kusten waar het water steeds hoger komt te staan door klimaatverandering en bodemdaling. En waar tegelijkertijd steeds minder, veilig zoetwater beschikbaar is. Niet om te drinken, laat staan om de gewassen te telen die nodig zijn om alle monden te voeden.

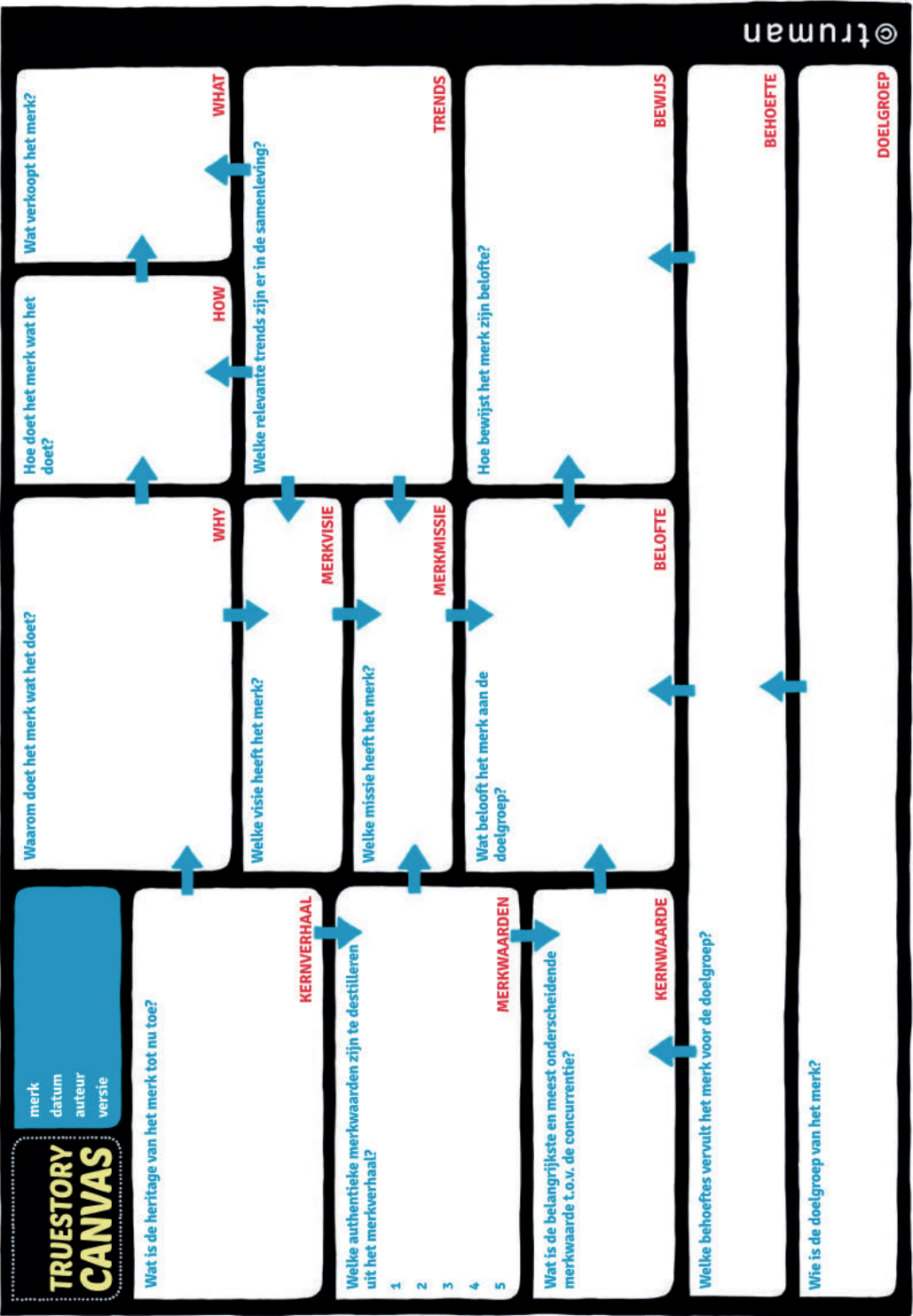
Deltares' motto is *'Enabling Delta Life'*. We leveren al bijna honderd jaar betrouwbare expertise op het gebied van water en ondergrond. Onze ontstaansgeschiedenis begint bij de bouw van een van de grootste waterbouwkundige projecten ooit: de Zuiderzeewerken. En nog altijd draagt onze kennis bij aan de instandhouding van robuuste, dijken, dammen en duinen die voorkomen dat grote delen van Nederland met regelmaat overstromen.

Tegenwoordig passen we deze kennis en vaardigheden over de hele wereld toe. We houden ons bezig met micro-organismen en megadammen en alles daar tussenin. We doen wetenschappelijk onderzoek, bouwen proefopstellingen en staan met onze laarzen in de modder om de resultaten in het veld te testen. En uiteindelijk maken we onze kennis bruikbaar voor anderen. We delen die vanuit de overtuiging dat werken vanuit 'open source' kansen biedt om het nóg beter te doen en om van elkaar te leren.

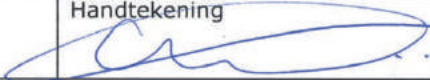
Zo komen we tot slimme innovaties waar mens, milieu en maatschappij van profiteren en tot toepassingen die de waterveiligheid vergroten, het economisch rendement verbeteren én de natuur ten goede komen. Integrale en duurzame oplossingen. Oplossingen die misschien niet altijd het meest voor de hand liggen. Noem het eigenwijs, maar wij vinden dat we pas écht relevant zijn als onze kennis kan worden verzilverd ten bate van de hele maatschappij.

Wat ons uniek maakt? Bevlogenheid! We komen uit de hele wereld en werken vanuit totaal verschillende disciplines –hydrologen, planologen, ecologen, economen en morfologen- maar we hebben één ding gemeen: we zijn vastberaden om samen bij te dragen aan een veilig en duurzaam leven in delta's waar ook ter wereld.

VIII- True Story Canvas



Bijlage XI. Feedbackformulier opdrachtgever Afstudeeropdracht

Naam student: <i>Marleen Vromm</i>		Titel afstudeeropdracht: <i>De stille wateren en diepe gronden van Deltares</i>	
Naam opdrachtgever: <i>Carola de Vree - van Wageningen</i>		Naam organisatie: <i>Deltares</i>	
Datum: <i>31 mei 2017</i>	Plaats: <i>Delft</i>	Handtekening 	

B. Toepassen kennis en inzicht Is in staat om zijn/haar kennis en inzicht op dusdanige wijze toe te passen, dat dit een professionele benadering van zijn/haar werk of beroep laat zien, en beschikt verder over competenties voor het opstellen en verdiepen van argumentaties en voor het oplossen van problemen op het vakgebied.	
Het eindproduct voldoet aan de onderstaande criteria:	Bevestiging ja / nee
☒ De probleemstelling is relevant en bruikbaar en vernieuwend voor de praktijk.	<i>JA</i>
☒ Het eindproduct voldoet aan de eisen die de organisatie stelt aan het werk van een beginnend beroepsbeoefenaar.	<i>JA</i>
☒ De aanbevelingen (m.b.t. implementatie) zijn bruikbaar en uitvoerbaar.	<i>JA</i>
☐ Indien sprake is van een beroepsproduct: dit is bruikbaar en uitvoerbaar.	
☐ Indien sprake is van een beroepsproduct met een bijbehorend onderzoeksrapport: De onderzoeksresultaten zijn creatief en deskundig vertaald naar een concreet en innovatief beroepsproduct (of dienst) dan wel een uitgewerkt concept daarvoor.	
Toelichting: <i>Onderzoek sluit aan bij Actuele vraag voor Deltares</i>	
C. Oordeelsvorming Is in staat om relevante gegevens te verzamelen en interpreteren (meestal op het vakgebied) met het doel een oordeel te vormen dat mede gebaseerd is op het afwegen van relevante sociaal-maatschappelijke, wetenschappelijke of ethische aspecten.	
Het eindproduct van de opdracht voldoet aan de onderstaande criteria:	Bevestiging ja / nee
☒ De aanbevelingen c.q. oplossingen c.q. de vertaling naar beroepsproduct of dienst doen/doet recht aan de belangen van alle betrokkenen in het licht van de vragen /problemen van de opdrachtgever.	<i>JA</i>
☒ De aanbevelingen c.q. oplossingen c.q. de vertaling naar beroepsproduct of dienst getuigen/getuigt van originaliteit, innovatief vermogen en/of eigenheid.	<i>JA/NEE</i>
Toelichting: <i>Originaliteit was ook niet de opdracht</i>	
D. Communicatie Is in staat om informatie, ideeën en oplossingen over te brengen op een publiek bestaande uit specialisten of niet-specialisten. Zie criteria op volgende bladzijde	
Toelichting:	Cijfer:
<i>Soms wat bescheiden; mag meer uitgesproken.</i>	<i>7,4</i>
E. Leervermogen Bezit de leervaardigheden die noodzakelijk zijn om een vervolgstudie die een hoog niveau van autonomie veronderstelt aan te gaan. Zie criteria op volgende bladzijde	
Toelichting:	Cijfer:
<i>Zelfstandig gewerkt. Open voor feedback.</i>	<i>7,8</i>

Zonder deze feedback kan het schriftelijk product niet beoordeeld worden.

Deltares

Postbox 177
2600 MH Delft
T +31 (0)88 335 82 73
info@deltares.nl
www.deltares.nl

