

Slag om de Schelde

Verbinden en herdenken naar de toekomst



Student: Robbie Boot

Praktijkbegeleidster: Dianka Zuiderwijk

Docentbegeleidster: Mies Wiskerke

Opleiding: Bachelor Communicatie

Studentnummer: 73647

Samenvatting

In 2019 en 2020 herdenken en vieren we dat het 75 jaar geleden is dat het Koninkrijk der Nederlanden werd bevrijd. De herdenking van 75 jaar vrijheid start op 31 augustus met een landelijk startmoment. Provincie Zeeland heeft zich ten doel gesteld om 75 jaar vrijheid te herdenken en te vieren, de nationale bekendheid van de Slag om de Schelde te vergroten en deze slag uit de Tweede Wereldoorlog op de kaart te zetten. De ambitie van Provincie Zeeland met betrekking tot de Slag om de Schelde stopt niet op 31 augustus 2019, maar heeft een vervolg in de herdenkingen en vieringen van de komende jaren. Er zijn veel verschillende stakeholders in het kader van de Slag om de Schelde. Provincie Zeeland geeft aan dat er een gebrek aan cohesie is tussen de verschillende stakeholders en dat hun belangen vaak niet verenigbaar zijn. Wanneer de stakeholders niet in hun belangen worden erkent, kan er onvrede ontstaan met een eventueel gevolg van een lage tot geen motivatie om samen te werken met Provincie Zeeland in de toekomst. Daarnaast vormt het relatieschade tussen Provincie Zeeland en de verschillende stakeholders wat kan leiden tot een negatieve attitude tegenover Provincie Zeeland. De doelstelling van het onderzoek is dan ook: weergeven hoe er door middel van een communicatiestrategie stakeholders met verschillende belangen verbonden kunnen worden na 31 augustus 2019. Om het onderzoek vorm te geven wordt er gebruik gemaakt van drie modellen namelijk het stakeholdermapping model, het waarde-ring model en het ELM-model. Het onderzoek wordt uitgevoerd middels een combinatie van kwalitatief en kwantitatief onderzoek. Door middel van een enquête worden de stakeholders en hun attitudes in kaart gebracht waarna er vijf diepte interviews worden gehouden. De populatie bestaat uit 60 organisaties waarvan er 58 voor de enquête zijn benaderd en vijf voor de interviews. De resultaten van de enquêtes zijn automatisch omgezet in bruikbare gegevens door het programma Formdesk en de interviews zijn woordelijk getranscribeerd en vervolgens gecodeerd. Uit de resultaten van de enquête kan opgemaakt worden dat de huidige attitude over het algemeen negatief is maar dat de stakeholders een positieve attitude hebben met betrekking tot de ambitie van Provincie Zeeland en de toekomst. Uit de interviews blijkt dat er over het algemeen twee verschillende soorten stakeholders zijn, namelijk vrijwilligersorganisaties en overheden. Deze scheiding is ook terug te zien in de waarden van de stakeholders. Zo hechten vrijwilligersorganisaties waarde aan trots en draagvlak bij hun vrijwilligers en hechten overheidsorganisaties meer waarde aan draagvlak vanuit de bevolking en hebben zij een zakelijkere visie. De huidige samenwerking met Provincie Zeeland is vaak niet optimaal en er heerst veel onvrede bij de stakeholders, men ziet voor de toekomst wel mogelijkheden. Er is onderlinge samenwerking tussen de stakeholders maar er is behoefte aan meer verbinding. Wat betreft de communicatie vanuit Provincie Zeeland geeft men aan dat er onduidelijkheid heerst en zijn de respondenten niet tevreden over de manier van communiceren. Er is behoefte aan transparante informatie en duidelijkheid over wat men voor elkaar kan betekenen. Over het algemeen speelt het gebrek aan erkenning bij de stakeholders een grote rol en ligt de oorzaak daarvan deels bij de ontevredenheid over de informatieverstrekking. De aanbevelingen naar Provincie Zeeland zijn dan ook het gebruik maken van een communicatiestrategie waarbij er wordt ingespeeld op de behoeftes van de stakeholders waardoor het gevoel van erkenning toeneemt. De aanbeveling voor het verbinden is om vanuit Provincie Zeeland een duidelijke leidende rol te nemen en samen met de stakeholders tot een structuur te komen waarin er gebruik gemaakt wordt van de gezamenlijke belangen. De rol van Provincie Zeeland zou om te beginnen kunnen zijn een locatie ter beschikking stellen, de bijeenkomst voor te zitten en de communicatie achteraf op zich te nemen.

Voorwoord

Dit onderzoek wordt uitgevoerd door Robbie Boot in opdracht voor HZ University of Applied Sciences en Provincie Zeeland. Het onderzoek wordt uitgevoerd van 4 februari 2019 tot 5 juli 2019. Op donderdag 27 juni wordt het onderzoek gepresenteerd aan beide opdrachtgevers waarna er ruimte is om vragen te stellen ter verduidelijking. Het onderzoek wordt uitgevoerd in het kader van een meewerkstage voor de opleiding Bachelor Communicatie. Ik wil bij deze Dianka Zuiderwijk, Mies Wiskerke, Leonard van den Berge, Sandrien Wiersum, Dineke Mersie, Irene Rozendaal, Evy Wijffels en alle respondenten bedanken voor hun vertrouwen, begeleiding en medewerking aan het onderzoek.

Inhoudsopgave

Samenvatting	2
Voorwoord	3
Hoofdstuk 1: Inleiding	6
1.1 Provincie Zeeland	6
1.1.1 De Slag om de Schelde	6
1.2 Aanleiding tot het onderzoek.....	7
1.2.1 Probleemomschrijving.....	7
1.3 Probleemstelling.....	8
1.4 Hoofdvraag	8
1.5 Deelvragen.....	8
1.6 Doelstelling.....	8
1.7 Leeswijzer	8
Hoofdstuk 2: Onderzoeksmethode	9
2.1 Onderzoeksstrategie	9
2.2 Populatie.....	9
2.3 Analysemethode.....	9
2.4 Validiteit en betrouwbaarheid	10
Hoofdstuk 3: Resultaten	11
3.1 Resultaten enquête	11
3.2 Resultaten interviews.....	15
3.2.1 Belangen	15
3.2.2 Samenwerking.....	16
3.2.3 Erkenning.....	17
3.2.4 Bekwaamheid	17
3.2.5 Communicatie	18
Hoofdstuk 4: Discussie	19
4.1 Confrontaties.....	19
4.1.1 Confrontatie onder de resultaten	19
4.2 Kritische reflectie.....	20
Hoofdstuk 5: Conclusie en aanbevelingen	21
5.1 Beantwoording deelvragen en hoofvraag.....	21
5.1.1 Beantwoording deelvragen	21
5.1.2 Beantwoording hoofdvraag.....	22
5.2 Aanbevelingen.....	22

5.2.1 Communicatie	23
5.2.2 Samenwerking	23
5.2.3 Vervolgonderzoek	23
Hoofdstuk 6: Bijlagen	24
6.1 Uitnodigingsmail enquête	24

Hoofdstuk 1: Inleiding

1.1 Provincie Zeeland

Provincie Zeeland is een organisatie die zich bezighoudt met het bestuur op provinciaal niveau. Het bestuur wordt ondersteund door de provinciale organisatie onder leiding van de provinciesecretaris/directeur. De Provinciale Staten zijn de volksvertegenwoordiging van Zeeland. Zij bepalen de koers van het provinciale beleid. Voorstellen voor beleid worden eerst besproken in Statencommissies en vervolgens in de Statenvergadering. De Statengriffie ondersteunt de leden van Provinciale Staten in hun werk. Zeeland heeft 39 Statenleden.

Het college van Gedeputeerde Staten vormt het dagelijks bestuur van de provincie. Het bestaat uit vier leden en de Commissaris van de Koning, die voorzitter is van het college. De Gedeputeerde Staten zijn verantwoording verschuldigd aan Provinciale Staten. De afdeling Bestuursondersteuning ondersteunt onder andere de commissaris van de Koning in de uitvoering van zijn taken als vertegenwoordiger van de rijksregering. De afdeling adviseert en ondersteunt ook bestuur en directie (Zeeland, sd).

Provincie Zeeland is gevestigd in het abdijcomplex in Middelburg en heeft een omvang van ongeveer 550 medewerkers (Wijnands, 2018). Mijn plek binnen de organisatie valt onder de afdeling BOS, oftewel Bestuursondersteuning. Binnen deze afdeling werk ik bij het Team Communicatie en houd ik mij voornamelijk bezig met de activiteiten omtrent 'Start viering 75 jaar vrijheid'.

1.1.1 De Slag om de Schelde

In 2019 en 2020 herdenken en vieren we dat het 75 jaar geleden is dat het Koninkrijk der Nederlanden werd bevrijd. De herdenking van 75 jaar vrijheid start op 31 augustus 2019 met een nationaal startmoment, dat deels (live) wordt uitgezonden door de NOS. Er is een stuurgroep opgericht die als doel heeft vorm te geven aan de organisatie en realisatie van dit nationaal startmoment op 31 augustus 2019 in Terneuzen. Het evenement bestaat uit onder andere een vlootparade en een vrijheidsboulevard van zeecontainers langs de Westerschelde met verschillende tentoonstellingen, verhalen en optredens. De stuurgroep heeft zich ten doel gesteld om 75 jaar vrijheid te herdenken en te vieren, de nationale bekendheid van de Slag om de Schelde te vergroten en deze belangrijke slag uit de Tweede Wereldoorlog definitief op de kaart te zetten. De doelstellingen van het evenement zijn gericht op bewustwording en kennisvergroting. Bewustwording dat vrijheid niet vanzelfsprekend is, dat er offers voor zijn gebracht en dat dat in het heden nog steeds doorgaat. Kennisvergroting heeft als doel dat na het evenement meer Nederlanders van het bestaan van de Slag om de Schelde weten, de betekenis van deze slag voor de bevrijding van Zuid-Nederland, en welke landen bij de slag betrokken waren. De ambitie van Provincie Zeeland met betrekking tot de Slag om de Schelde gaat verder dan 31 augustus en heeft een vervolg in de herdenkingen en vieringen van de komende jaren. De Slag om de Schelde is een van de meest onbekende vrijheidsoperaties uit de Tweede Wereldoorlog terwijl deze slag minstens zo heftig was als bijvoorbeeld Market Garden bij Arnhem. In het boek 'Terrible Victory' van Mark Zuehlke verzucht de Canadese luitenant Hayward hartgrondig: "Die Schelde was een hel op aarde." De Slag om de Schelde vormde het begin van de bevrijding van Zuid Centraal Nederland en de haven van Antwerpen (essentieel voor de bevrijding van de rest van Nederland). De invasie duurde in totaal 85 dagen, van 4 september tot 28 november 1944. Er vielen in totaal 50.000

slachtoffers waarvan 10.000 dodelijk. Er werden 2.273 burgers gedood waaronder 1.599 in Nederland. De invasie werd uitgevoerd door Canadezen, Noren, Schotten, Britten, Polen, Fransen, Belgen en Nederlanders met een totaal van 60.000 manschappen (Rus, 2017).

1.2 Aanleiding tot het onderzoek

In de aanleiding tot het onderzoek wordt de probleemstelling toegelicht door middel van de 6W-formule. In de probleemstelling wordt het vraagstuk samengevat (Verhoeven, 2014).

1.2.1 Probleemomschrijving

Wat is het probleem?

Er zijn veel verschillende stakeholders die zich bezighouden met de Slag om de Schelde. Provincie Zeeland geeft aan dat er een gebrek aan cohesie is tussen de verschillende stakeholders en dat hun belangen vaak niet verenigbaar zijn.

Wie heeft het probleem?

Het probleem speelt zich af tussen de verschillende stakeholders en Provincie Zeeland. Echter is Provincie Zeeland medeverantwoordelijke voor het algehele succes van de ambitie en dat maakt dat zij een groot belang hebben bij een positieve verstandhouding met de stakeholders.

Wanneer is het probleem ontstaan?

Er is geen duidelijk moment aan te wijzen wanneer het probleem is ontstaan. De verschillende stakeholders en Provincie Zeeland hebben een geschiedenis met elkaar die ver terugreist. Het probleem is in de loop der jaren gevormd.

Waarom is het een probleem?

Als de stakeholders niet in hun belangen worden erkent, kunnen er problemen optreden. Zo kan er onvrede ontstaan met een eventueel gevolg van een lage tot geen motivatie om samen te werken met Provincie Zeeland. Daarnaast vormt het relatieschade tussen Provincie Zeeland en de verschillende stakeholders wat kan leiden tot een negatieve attitude tegenover Provincie Zeeland. Dit kan ervoor zorgen dat er geen verbondenheid is tussen de stakeholders en tussen de stakeholders en Provincie Zeeland.

Waar doet het probleem zich voor?

Het probleem doet zich voor bij de stakeholders die zich bezighouden met de Slag om de Schelde.

Wat is de aanleiding en geschiedenis van het probleem?

Veel stakeholders denken vanuit hun eigen perspectief en belang en willen dat ze daarin erkent worden. Na een gesprek met Provincie Zeeland is naar voren gekomen dat de aanleiding van het probleem voortkomt door ongelijke factoren tussen de stakeholders.

1.3 Probleemstelling

Provincie Zeeland wil met alle betrokken stakeholders een succesvolle relatie. De stakeholders hebben verschillende belangen die zij behartigen, waardoor er niet tot nauwelijks sprake is van sociale cohesie tussen de stakeholders en de relatie met Provincie Zeeland niet optimaal is.

1.4 Hoofdvraag

Welke belangen hebben de verschillende stakeholdergroepen na 31 augustus 2019 en op welke manier kan Provincie Zeeland hierop anticiperen?

1.5 Deelvragen

1. Wie zijn de stakeholders met betrekking tot de Slag om de Schelde?
2. Wat zijn de attitudes van de verschillende stakeholders?
3. Wat zijn de belangen en waarden van de stakeholders?
4. Welke communicatiestrategie kan een verenigbare rol spelen?

1.6 Doelstelling

De doelstelling van dit onderzoek is weergeven hoe door middel van een communicatiestrategie stakeholders met verschillende belangen verbonden kunnen worden na 31 augustus 2019. De inzichten zijn niet bruikbaar voor het evenement 'Start viering 75 jaar vrijheid' maar voor na het evenement. De ambitie van Provincie Zeeland met betrekking tot de Slag om de Schelde is geen project dat stopt op 31 augustus 2019 maar een vervolg heeft in de herdenkingen en vieringen van de komende jaren. De uitkomsten van dit onderzoek moeten inzicht geven in hoe er verbondenheid gecreëerd kan worden tussen de stakeholders.

1.7 Leeswijzer

In hoofdstuk 1 wordt de aanleiding van het onderzoek uitgelicht, vervolgens wordt in hoofdstuk 2 de onderzoeksmethode behandeld waarna in hoofdstuk 3 de resultaten worden gepresenteerd. Aansluitend worden de resultaten in de discussie geanalyseerd waarop in hoofdstuk 5 de conclusie en aanbevelingen worden gebaseerd.

Hoofdstuk 2: Onderzoeksmethode

In dit hoofdstuk is opgenomen welke methodes en technieken worden gebruikt.

2.1 Onderzoeksstrategie

Binnen de onderzoeksstrategie bestaat er een keuze uit twee mogelijkheden. De kwantitatieve en kwalitatieve methode (Verhoeven, Wat is onderzoek?, 2014). In dit onderzoek is gekozen voor een combinatie van beide methoden. Enerzijds wordt er gebruik gemaakt van de kwantitatieve methode door data in aantallen te verzamelen, anderzijds wordt er kwalitatieve data verzameld door het verkrijgen van diepte, redeneringen, waarden enzovoort. Er is voor deze combinatie van methoden gekozen, omdat er eerst een globale schets van de attitudes van stakeholders verkregen moet worden. Dit gebeurt door kwantitatief onderzoek door middel van een enquête. Vervolgens wordt er gebruik gemaakt van kwalitatief onderzoek door middel van interviews waarin wordt gekeken naar redenen, achterliggende gedachten en verborgen waarden van de respondenten.

2.2 Populatie

Zowel voor de enquête als voor de interviews worden respondenten benaderd die zich bezig houden met de Slag om de Schelde. Hierbij worden de organisaties benaderd die aanwezig waren op een van de informatiebijeenkomsten over de Start viering 75 jaar vrijheid. De populatie bestaat uit 60 organisaties waarvan er 58 voor de enquête worden benaderd. De reden dat er twee organisaties zijn die niet worden benaderd is, omdat er geen contactgegevens van deze organisaties bekend zijn. Er is sprake van een selecte steekproef voor de enquête, omdat alle organisaties worden benaderd waar de contactgegevens van bekend zijn. De respondenten kunnen in de enquête aangeven of zij willen meewerken aan het interview. De respondenten die mee willen werken aan een interview worden op een selecte wijze geselecteerd. De respondenten worden uitgenodigd voor het interview op basis van de soort organisatie, locatie, huidige attitude en de toekomstige attitude. Door op deze basis te selecteren wordt er een zo breed mogelijk beeld van de stakeholders geschetst. Er worden in totaal vijf respondenten geïnterviewd.

2.3 Analysemethode

De kwantitatieve data wordt verzameld middels het programma Formdesk. De data worden automatisch door het systeem omgezet in bruikbare aantallen en percentages waarna er diagrammen uitkomen. De data worden gebruikt om de inzet en attitude van de respondenten te bepalen. De respondenten worden vervolgens ingedeeld in een negatieve, neutrale of positieve attitude op basis van de antwoorden gegeven in de enquête. Echter worden er ook extra data verzameld, namelijk de toelichting die de respondent kan geven bij de vragen. Deze data worden gebruikt als aanknopingspunt tijdens de interviews. De interviews worden verwerkt door middel van transcriberen. Nadat de interviews getranscribeerd zijn worden ze open gecodeerd en vervolgens axiaal gecodeerd. Dit moet zorgen voor duidelijke inzichten in de antwoorden en het blootleggen van de overeenkomsten en verschillen.

2.4 Validiteit en betrouwbaarheid

In het onderzoek is er sprake van interne en externe validiteit. Er is interne validiteit omdat de onderzoeker weet wat hij wil gaan meten en achterhalen. De vragen die gesteld gaan worden aan de respondenten worden gevormd door de operationalisatie gebaseerd op het theoretisch kader. Hierdoor worden de juiste vragen gesteld, waardoor er valide data worden verzameld. Er is sprake van externe validiteit omdat de methode van het onderzoek generaliseerbaar is. Organisaties met hetzelfde vraagstuk kunnen dezelfde onderzoeksmethode gebruiken die in dit onderzoek gehanteerd wordt. Daarnaast vindt er triangulatie plaats door op verschillende manieren hetzelfde te meten. Dit onderzoek is grotendeels een kwalitatief onderzoek, dat betekent dat een kleiner deel van de populatie benaderd kan worden dan bij kwantitatief onderzoek. De interviews zijn semi gestructureerd en zo wordt er diepgang in de resultaten verwerkt waardoor de betrouwbaarheid in diepte hoger wordt. Om de betrouwbaarheid te waarborgen worden alle interviews individueel afgenomen zodat de respondenten niet beïnvloed kunnen worden door derden.

Hoofdstuk 3: Resultaten

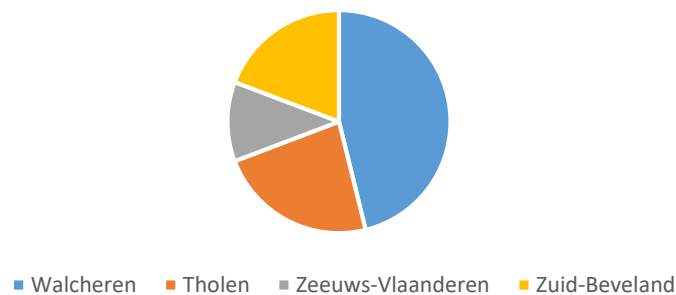
3.1 Resultaten enquête

De enquête is onder een populatie van 58 respondenten verspreid, hiervan hebben 26 respondenten de enquête ingevuld. In deze paragraaf worden de resultaten per vraag behandeld, in de discussie worden de resultaten geanalyseerd.

Regio

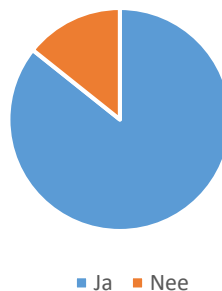
Allereerst werd aan de respondent gevraagd in welke regio haar of zijn organisatie gevestigd is. Uit de resultaten is af te leiden dat het grootste deel van de organisaties in Walcheren zijn gevestigd, namelijk twaalf. Vervolgens Tholen waar zes organisaties gevestigd zijn. Daarnaast zijn er vijf organisaties in Zuid-Beveland en drie in Zeeuws-Vlaanderen.

Figuur 12: regio



Bent u bekend met de ambitie van Provincie Zeeland om de bewustwording over de betekenis van de Slag om de Schelde en de bekendheid van deze slag (inter)nationaal te vergroten?
Op deze vraag reageerden de respondenten met 92% (23 respondenten) met 'ja' en 8% (2 respondenten) met 'nee'.

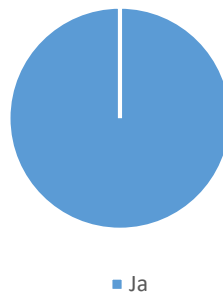
Figuur 13: ambitie



Deelt u de ambitie dat de bewustwording over het belang van de Slag om de Schelde en de bekendheid van deze slag (inter)nationaal moet worden vergroot?

Op deze vraag beantwoordden de respondenten met 100% (25 respondenten) op 'ja'.

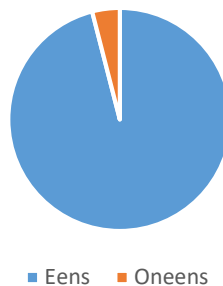
Figuur 14: ambitie



Mijn organisatie kan een rol spelen in het vergroten van de bewustwording en de bekendheid van de Slag om de Schelde.

Op deze stelling reageerden de respondenten met 96% (24 respondenten) met 'eens' en 4% (1 respondent) met 'oneens'.

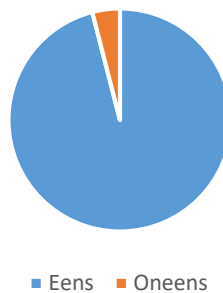
Figuur 15: rol in de toekomst



Ik zie mogelijkheden om met Provincie Zeeland en andere partijen samen te werken aan de ambities rond de Slag om de Schelde.

Op deze stelling reageerden de respondenten met 96% (24 respondenten) met 'eens' en 4% (1 respondent) met 'oneens'.

Figuur 16: samenwerking in de toekomst

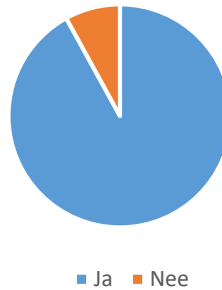


Provincie Zeeland wil de verbinding tussen de betrokken partijen faciliteren.

Vindt u dat de juiste rol voor Provincie Zeeland binnen het kader van de Slag om de Schelde?

Op deze vraag reageerden de respondenten met 92% (23 respondenten) met 'ja' en 8% (2 respondenten) met 'nee'.

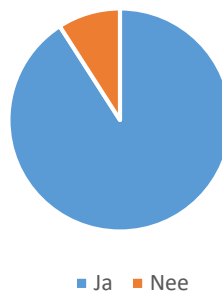
Figuur 17: rol van Provincie Zeeland



Merkt u dat derden de toegevoegde waarde van uw organisatie met betrekking tot de Slag om de Schelde zien?

Op deze vraag reageerden de respondenten met 80% (20 respondenten) met 'ja' en 20% (5 respondenten) met 'nee'.

Figuur 18: erkenning



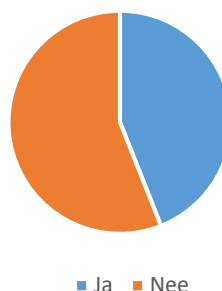
De landelijke aftrap van het lustrumjaar vindt plaats op 31 augustus 2019 te Terneuzen.

Provincie Zeeland is mede-organisator van dit evenement en probeert alle partijen die geïnteresseerd zijn in het programma te betrekken.

Bent u tevreden met de uitwerking van dit proces?

Op deze vraag reageerden de respondenten met 44% (11 respondenten) met 'ja' en 56% (14 respondenten) met 'nee'.

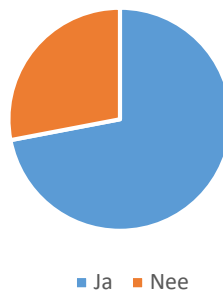
Figuur 19: 31/08



Wilt u de bevindingen van de enquête ontvangen?

Op deze vraag reageerden de respondenten met 72% (18 respondenten) met 'ja' en 28% (7 respondenten) met 'nee'.

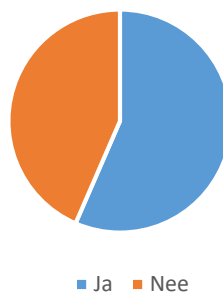
Figuur 20: bevindingen enquête



Wilt u meewerken aan het persoonlijke interview?

Op deze vraag reageerden de respondenten met 57% (13 respondenten) met 'ja' en 43% (10 respondenten) met 'nee'.

Figuur 21: persoonlijke interview



3.2 Resultaten interviews

In deze paragraaf worden de resultaten van de interviews samengevat per onderdeel. In de discussie worden de resultaten geanalyseerd.

3.2.1 Belangen

De rol van de respondenten

Uit de resultaten van de interviews kan geconcludeerd worden dat er twee verschillende organisaties zijn namelijk: vrijwilligersorganisaties en overheidsorganisaties. Hieruit volgt een verschil tussen vrijwilligers en medewerkers van een organisatie. Waarbij het voor de medewerkers van de organisaties hun baan is, is het voor de vrijwilliger iets wat hij of zij naast het werk doet. Voor de vrijwilliger is het museum en dergelijke een passie om hun vrije tijd mee te vullen. Overigens komt bij alle respondenten naar voren dat ze zich persoonlijk en in hun vrije tijd ook bezig houden met de Slag om de Schelde. De overheidsorganisaties die geïnterviewd zijn, verlenen vaak een ondersteunende rol aan de vrijwilligersorganisaties die op hun beurt elkaar ondersteunen.

Waarden

Alle respondenten hebben aangegeven dat ze de waarde van het draagvlak erg belangrijk vinden. Zo vinden de overheidsorganisaties het van belang dat er vrijwilligersorganisaties zijn en er op die manier activiteiten en draagvlak vanuit de bevolking komt. Bij de vrijwilligersorganisaties ligt dat anders. Zij hechten meer waarde aan de trots van hun activiteiten en dat deze gedragen worden door hun vrijwilligers. Vaak komt wel naar voren dat de waarden van de respondent onderbelicht zijn en niet de aandacht krijgen die ze verdienen.

Bij alle respondenten staat het doel duidelijk en centraal in beeld: de Slag om de Schelde moet de erkenning krijgen die het verdient. Dit wil men bereiken door de interactie aan te gaan met bezoekers en educatie en toerisme te stimuleren. Daarbij voorziet het toerisme in twee verschillende waarden, namelijk het doel bereiken en inkomsten genereren.

3.2.2 Samenwerking

Huidige samenwerking met Provincie Zeeland

Uit de interviews is gebleken dat een groot deel van de respondenten vindt dat Provincie Zeeland niet verbindt en geen centrale rol speelt, dit heeft volgens hen als gevolg dat er een lage mate van motivatie bij de organisaties heerst om samen te werken met Provincie Zeeland. Verder geeft men aan dat Provincie Zeeland geen faciliterende rol aanneemt en geen duidelijke structuur aanbiedt. Daarnaast is de algemeen gedeelde mening dat Provincie Zeeland niet alle spelers meeneemt en te druk bezig is met de Start viering 75 jaar vrijheid en niet naar de toekomst kijkt. Daar tegenover staat wel dat er tevredenheid is over de datum en locatie van het evenement op 31 augustus en als er communicatielijnen zijn en goed onderhouden worden deze als positief worden ervaren.

Huidige samenwerking onderling

De respondenten geven aan dat de onderlinge samenwerking uit losse stukjes bestaat en organisaties soms slechte verhoudingen hebben, omdat het vertrouwen is geschaad. De slechte verhoudingen komen onder andere doordat de respondenten vinden dat er een ongebalanceerde subsidieverstrekking is. De respondenten geven aan dat er subsidie naar het Bevrijdingsmuseum gaat, maar zij haar taken niet op de manier uitoefent zoals is afgesproken. Dit zorgt ervoor dat de respondenten lastig met het Bevrijdingsmuseum kunnen samenwerken en er een vorm van tweestrijd heerst. Echter zijn er wel organisaties die elkaar onderling ondersteunen maar wel elkaars identiteit in waarde laten en respecteren. De respondenten geven aan dat er behoefte is aan meer samenwerking en verbindingen, met name door een verbindingpunt dat nu volgens hen ontbreekt.

Toekomstige samenwerking met Provincie Zeeland

De respondenten geven aan dat zij zich zorgen maken over de toekomst: blijft Provincie Zeeland ook na 31 augustus de Slag om de Schelde de aandacht geven die het verdient? Er is behoefte aan een duidelijke structuur en een plan voor de toekomst. Uit de interviews komt naar voren dat de respondenten vinden dat iedereen gelijk behandeld moet worden en dat zij het liefst onder een kap samenwerken. Verder is er behoefte aan een duidelijk aanspreekpunt en zien de respondenten de rol van Provincie Zeeland erg verschillend. Sommige respondenten geven aan Provincie Zeeland als financiële partner te zien en andere meer als organisatorische ondersteuning.

Toekomstige samenwerking onderling

Uit de interviews komt naar voren dat de respondenten in een toekomstige samenwerking het belangrijk vinden dat ieder als gelijke wordt behandeld en elkaars identiteit gerespecteerd wordt. De respondenten geven aan dat er behoefte is aan een verbindingpunt waarbij er lijnen worden uitgezet naar de verschillende organisaties. Hierbij moet niet zozeer naar subsidie gekeken worden maar naar het samen komen tot een plan waarbij iedereen maximaal rendement behaalt.

3.2.3 Erkenning

Algemene erkenning

De respondenten geven aan dat er geen verbinding is en dat men vaak geen gehoor vindt, dit leidt tot een lage motivatie om samen te werken met Provincie Zeeland. Verder blijkt uit de interviews dat de respondenten het idee hebben dat Provincie Zeeland geen idee heeft wat er door hen gedaan wordt en wat er speelt. Verder geven zij aan dat ze het gevoel hebben niet serieus genomen te worden en dat niet alle organisaties op dezelfde manier behandeld worden, volgens de respondenten zou er sprake zijn van vriendjespolitiek en voelen zij zich gepasseerd. Er is behoefte aan iemand van Provincie Zeeland die voor de organisaties instaat.

Subsidie

Uit de interviews kan opgemaakt worden dat subsidie en erkenning met elkaar in verband liggen. De respondenten geven aan dat de subsidie naar een partij gaat, namelijk het Bevrijdingsmuseum en dat zij niet de taak uitvoeren waarvoor de subsidie bestemd is. Verder geven de respondenten aan dat het van belang is dat er een balans komt als het gaat om subsidie omdat organisaties de subsidie vaak alleen uitgeven aan hun eigen belangen en niet in het collectief rendement handelen. Verschillende respondenten geven aan het jammer te vinden dat al het budget naar 31 augustus gaat en er niks ter beschikking staat voor de lokale organisaties.

3.2.4 Bekwaamheid

Bekwaamheid

Uit de interviews met de respondenten kan opgemaakt worden dat zij allen in staat zijn activiteiten te organiseren en producten te produceren en dat men daar elkaar in ondersteunt. De respondenten geven aan dat er verschillende malen vanuit hen is geprobeerd om een betere verbinding tot stand te brengen maar dat het keer op keer is stuk gelopen. De reden die de respondenten daarvoor geven is dat het moeilijk is om met zoveel verschillende belanghebbende samen te werken en tot een plan te komen. Op dit moment zijn er afspraken onderling gemaakt om met een x aantal organisaties een samenwerkingsverband aan te gaan, hierbij is Provincie Zeeland niet betrokken door de initiatiefnemers.

3.2.5 Communicatie

Huidige communicatie

De respondenten geven aan dat er veel onduidelijk heerst, zo weten zij niet wat de doelstellingen van Provincie Zeeland zijn en wat er op dit moment gedaan wordt door Provincie Zeeland. Daarnaast is het voor de respondenten onduidelijk wat Provincie Zeeland van hen verwacht en wat er van hen nodig is. Als reden hiervoor wordt verteld dat men niet op de hoogte wordt gehouden en er geen terugkoppelingen van bijeenkomsten komen terwijl daar met nadruk naar gevraagd wordt. De respondenten weten niet waarom zij in bepaalde situaties gepasseerd worden of waarom er geen uitnodigingen komen vanuit Provincie Zeeland. De respondenten geven wel aan dat ze het fijn vinden om met elkaar rond de tafel zitten en waarderen die manier van communicatie tussen elkaar en met Provincie Zeeland.

Toekomstige communicatie

Uit de interviews kan opgemaakt worden dat de respondenten behoefte hebben aan informatievoorziening, middels frequent op de hoogte gehouden te worden over wat er speelt bij Provincie Zeeland en de verschillende organisaties. Volgens de respondenten kan dit simpel vorm worden gegeven door bijvoorbeeld een boekje (zowel digitaal als offline) of een website. Verder willen ze vaker een terugkoppeling van bijeenkomsten die gehouden zijn en wat er gebeurt met input die de respondenten aanleveren. De respondenten zien de communicatie het liefst middels fysiek met elkaar in gesprek te gaan tijdens bijeenkomsten. Er wordt daarin een leiding nemende rol van Provincie Zeeland verwacht die duidelijk is in de communicatie en zegt waar het op staat. Wat de respondenten verder meegeven is dat als er wordt gecommuniceerd, dat vaak laat is. De respondenten worden liever in een eerder stadium betrokken zodat men beter kan anticiperen.

Hoofdstuk 4: Discussie

4.1 Confrontaties

In deze paragraaf worden de resultaten met elkaar geconfronteerd.

4.1.1 Confrontatie onder de resultaten

Confrontatie tussen de enquête en de interviews

Uit de enquête blijkt dat 92% van de respondenten weet wat de ambitie is van Provincie Zeeland met betrekking tot de Slag om de Schelde. In tegenstelling tot de resultaten van de enquête blijkt uit de interviews dat de respondenten niet weten wat Provincie Zeeland wil gaan doen en wat de doelstellingen zijn. Hier kan uit opgemaakt worden dat de ambitie niet concreet en duidelijk genoeg kenbaar gemaakt is naar de respondenten of dat de manier van communiceren niet aanslaat. 100% van de respondenten geeft aan het eens te zijn met de ambitie van Provincie Zeeland, dit resultaat komt ook uit interviews naar voren. Uit de interviews blijkt dat er onvrede heerst over de huidige situatie maar men voor de toekomst wel openstaat voor een samenwerking met Provincie Zeeland, deze conclusie wordt ondersteund door de enquête waarin 96% van de respondenten aangeeft mogelijkheden te zien om samen te werken met Provincie Zeeland en denkt dat zijn organisatie een rol kan spelen om de ambitie te verwezenlijken. 92% van de respondenten geeft in de enquête aan het eens te zijn met rol van Provincie Zeeland om de verbinding te faciliteren. Deze stelling wordt ondersteund door de resultaten uit de interviews waarin men aangeeft zelf de verbinding niet te kunnen maken. Het is de respondenten onduidelijk wat faciliteren inhoudt. Uit de enquête blijkt dat 80% van de respondenten vindt dat derden de waarde van hun organisatie zien, hieruit zou geconcludeerd kunnen worden dat men zich erkent voelt. De erkenning is in beperkte maten en komt voornamelijk voort uit bezoekers en andere organisaties die hen ondersteunen. Uit de interviews blijkt namelijk dat een groot deel van de respondenten zich niet erkent voelt door Provincie Zeeland. 44% van de respondenten geeft aan niet tevreden te zijn met de uitwerking om alle geïnteresseerde partijen bij het programma van de Start viering 75 jaar vrijheid te betrekken. Deze stelling wordt ondersteund door de resultaten uit de interviews waarin men aangeeft niet goed op de hoogte te zijn.

4.2 Kritische reflectie

Een kritische noot in dit onderzoek is nodig bij de manier van selectie van de respondenten. Er is namelijk sprake van zelfselectie, onder de populatie kon de doelgroep zelf bepalen of zij deelnamen aan de enquête en konden vervolgens zelf aangeven of men wilde meewerken aan het interview. Op deze manier is er alleen respons verkregen van respondenten die zich aangetrokken voelen tot het onderwerp. Dit heeft als gevolg dat de resultaten niet representatief zijn voor de gehele populatie. Daarnaast konden de vragen in de enquête verschillend gedefinieerd worden per respondent, omdat er geen directe mogelijkheid was tot verduidelijking. De respondenten hadden de mogelijkheid de enquête anoniem in te vullen waardoor het soms onduidelijk was welke organisatie de enquête al had ingevuld en welke niet, daarnaast waren de vragen ook niet verplicht en kon de respondent vragen overslaan. Verder was de volgorde van onderwerpen in de interviews verschillend om het gesprek zo soepel mogelijk te laten verlopen. Dit kan als gevolg hebben dat er door een bepaalde vragenvolgorde andere antwoorden gegeven worden. De antwoorden die middels de interviews verkregen zijn, staan niet representatief voor de gehele populatie omdat door een gebrek aan tijd niet de gehele populatie is geïnterviewd. Slechts vijf respondenten zijn uitgekozen op basis van soort organisatie, locatie, huidige attitude en attitude over de toekomst. Er is toegezegd aan de respondenten dat de resultaten van de interviews niet herleidbaar tot individu zouden worden gemaakt in het onderzoek. De antwoorden van de respondenten zijn der mate gekleurd naar de belangen van de organisatie dat het niet 100% mogelijk is om de antwoorden niet herleidbaar te maken.

Hoofdstuk 5: Conclusie en aanbevelingen

5.1 Beantwoording deelvragen en hoofvraag

Door antwoord te geven op de deelvragen wordt de conclusie van dit onderzoek getrokken. Vervolgens wordt in de aanbevelingen antwoord gegeven op de hoofvraag.

5.1.1 Beantwoording deelvragen

Wie zijn de stakeholders met betrekking tot de Slag om de Schelde?

De stakeholders van Provincie Zeeland met betrekking tot de Slag om de Schelde zijn in kaart gebracht middels de contactlijst van Provincie Zeeland die onder andere gebruikt wordt om bijeenkomsten te organiseren en informatie te verspreiden. Een kanttekening bij deze toelichting is dat dit de stakeholders zijn waarmee Provincie Zeeland al contact had en enigszins een relatie mee heeft. De organisaties die tot op heden niet met Provincie Zeeland in contact zijn geweest, zijn niet in dit onderzoek opgenomen maar kunnen wel stakeholders zijn. Zoals de definitie in het theoretisch kader beschrijft, zijn stakeholders alle organisaties of individuen die een effect ervaren van de ambitie of activiteiten met betrekking tot de Slag om Schelde van Provincie Zeeland.

Wat zijn de attitudes van de verschillende stakeholders?

Er is een attitudeoverzicht aan de hand van de antwoorden van de respondenten gemaakt. Op basis van de antwoorden gegeven door de respondenten zijn de stakeholders ingedeeld in een negatieve, neutrale of positieve attitude. Over het algemeen valt te concluderen dat de huidige attitude van de respondenten tegenover Provincie Zeeland negatief is, maar dat de attitude met betrekking tot de ambitie en de toekomst positief is. Deze resultaten worden ondersteunt door de bevindingen uit de interviews waaruit blijkt dat er onvrede heerst over de huidige situatie maar dat men de ambitie van Provincie Zeeland als positief ervaart. De kanttekening die daarbij geplaatst moet worden, is dat men zich zorgen maakt of Provincie Zeeland de ambitie kan verwezenlijken.

Wat zijn de belangen en waarden van de stakeholders?

De waarde die bij iedere geïnterviewde respondent een grote rol speelt is dat de Slag om de Schelde eindelijk de aandacht moet krijgen die het verdient, Dit gaat hand in hand met de ambitie van Provincie Zeeland. Uit de resultaten van de interviews blijkt dat de regio waar de stakeholder gevestigd is een grote rol speelt in de belangen van de stakeholder. De 'kleur' en activiteiten van de stakeholder zijn gebaseerd op de regio. Aangezien alle geïnterviewde respondenten uit een andere regio komen, zijn die belangen niet verenigbaar. De respondenten geven aan dat het een waarde is om ieder in zijn identiteit te waarderen en te respecteren, dit zijn dus strijdige waarden die niet als negatief beschouwd worden. Zoals al eerder benoemd is het voor iedere organisatie van groot belang dat de Slag om de Schelde de aandacht krijgt die het verdient. Verder hebben alle respondenten aangegeven de verbinding tussen de verschillende stakeholders en Provincie Zeeland belangrijk te vinden omdat het bijdraagt aan het succesvol realiseren van de ambitie. Verder geeft een groot deel van de respondenten aan veel waarde te hechten aan een eerlijke verdeling van subsidie en een transparante communicatie over de verdeling daarvan. Naast een eerlijke verdeling van

subsidie hecht men ook veel waarde aan een eerlijke verdeling van kansen en een gelijke mate van betrekken door Provincie Zeeland.

Welke communicatiestrategie kan een verenigbare rol spelen?

De communicatiestrategie die een verenigbare rol kan spelen bestaat uit een aantal elementen. Om in te spelen op de functionele behoeften van de respondenten is het van belang dat de juiste informatie naar hen toe wordt verspreid en dat op het juiste moment gedaan wordt. De respondenten hebben in de interviews aangegeven dat ze op de hoogte gehouden willen worden maar welke informatie men precies nodig heeft, is niet uit dit onderzoek gebleken. Zoals net benoemd is het juiste moment van de informatieverbreiding van groot belang. Dit moet in een stadium gebeuren waarin de stakeholder niet het gevoel heeft dat hij of zij gepasseerd wordt. Dit sluit aan bij de symbolische behoeften die de respondenten hebben. Hierbij geven de respondenten aan dat ze transparantie over de subsidieverstrekking missen, dit in combinatie met de functionele behoeften vormt onbegrip voor de huidige situatie en voelt men zich als oneerlijk en miskent behandeld. Op dit punt kruisen functionele en symbolische behoeften zich. Als men wordt geïnformeerd en inspraak kan leveren, zullen de respondenten eerder een gevoel van erkenning ervaren. Verder moet er duidelijk gecommuniceerd worden wat Provincie Zeeland in staat is te betekenen voor de stakeholders om de verbinding tot stand te brengen en wat het faciliteren inhoudt. Daarnaast moet Provincie Zeeland aangeven wat zij van de stakeholders verwachten en waar men inspraak op kan leveren. Volgens de respondenten heeft Provincie Zeeland de rol om de verbinding te leiden en de organisaties in eerste instantie bij elkaar te brengen. Dit kan bijvoorbeeld door bijeenkomsten te faciliteren en voor te zitten.

5.1.2 Beantwoording hoofdvraag

Welke belangen hebben de verschillende stakeholdergroepen na 31 augustus 2019 en op welke manier kan Provincie Zeeland hierop anticiperen?

Uit de resultaten kan geconcludeerd worden dat de belangen van voor 31 augustus 2019 en na 31 augustus 2019 niet veranderen. Hoe Provincie Zeeland daarop kan anticiperen wordt behandeld in de volgende paragraaf 'Aanbevelingen'.

5.2 Aanbevelingen

Zoals in de probleemstelling behandeld wil Provincie Zeeland met alle betrokken stakeholders een succesvolle relatie. De stakeholders hebben verschillende belangen die zij behartigen, waardoor er niet tot nauwelijks sprake is van sociale cohesie tussen de stakeholders en de relatie met Provincie Zeeland niet optimaal is. Provincie Zeeland kan anticiperen op de verschillende belangen door in te spelen op de communicatie en te werken aan de toekomstige samenwerking. Hoe dat vorm gegeven kan worden, wordt behandeld in de volgende twee paragrafen.

5.2.1 Communicatie

Door gebruik te maken van een effectieve communicatiestrategie kan Provincie Zeeland de relatie tussen Provincie Zeeland en haar stakeholders waar nodig verbeteren en optimaal houden. Dit kan allereerst gedaan worden door in te spelen op de behoefte van de stakeholders, namelijk transparantie, duidelijkheid en informatie. Provincie Zeeland kan transparant zijn door uit te leggen waarom er bepaalde keuzes zijn gemaakt en met welk doel. Dit richt zich vooral op subsidieverstrekking. De respondenten hebben behoefte aan duidelijkheid over wat Provincie Zeeland wil en wat men daarvoor nodig heeft en kan bieden aan de verschillende stakeholders. Als er duidelijk wordt gecommuniceerd over wat men voor elkaar kan betekenen zijn de stakeholders eerder bekwaam het gewenste gedrag te vertonen. De respondenten hebben aangegeven op de hoogte gehouden te willen worden, wat voor soort informatie dat moet zijn, is niet duidelijk naar voren gekomen in dit onderzoek. Op het moment dat de stakeholder in deze behoefte wordt voorzien, voelt men zich in hogere mate erkent omdat hij of zij dan het gevoel heeft te weten wat er speelt en betrokken is. Daarnaast kan Provincie Zeeland de mogelijkheid bieden om de stakeholders met elkaar te verbinden door dit te faciliteren. Hoe dat verder vorm gegeven kan worden, wordt behandeld in de volgende paragraaf.

5.2.2 Samenwerking

Zoals in de vorige paragraaf kort besproken, wordt er vanuit de respondenten verwacht dat Provincie Zeeland de leidende rol neemt in het verbinden van de organisaties. Provincie Zeeland wil deze rol faciliteren. Er moet duidelijk aangegeven worden wat Provincie Zeeland onder deze rol verstaat en wat Provincie Zeeland voor de stakeholders kan betekenen. Om de faciliterende rol in te vullen kan Provincie Zeeland samen met de stakeholders tot een structuur komen waarin de verschillende belangen en waarden elkaar ondersteunen. Het advies is om in de ontwikkeling van die structuur de stakeholders te betrekken zodat men het gevoel heeft dat het een gezamenlijk product is. Om de structuur inhoud en vorm te geven, kan er gebruik gemaakt worden van de gezamenlijke belangen van de stakeholders, namelijk de gedeelde ambitie, eerlijkheid, verbinding en respect voor elkaars verschillende belangen. Het advies is daarbij om de activiteiten die al samen door de stakeholders worden georganiseerd als startpunt te nemen en vanaf daar verder op te schalen indien de stakeholders iets voor elkaar kunnen betekenen. Op die manier kan geleidelijk het vertrouwen en de cohesie groeien. De respondenten hebben aangegeven de voorkeur van fysieke communicatie te hebben. De faciliterende rol van Provincie Zeeland zou om te beginnen kunnen zijn om een locatie ter beschikking te stellen, de bijeenkomst voor te zitten en daarin een duidelijke leidende rol te nemen.

5.2.3 Vervolgonderzoek

Om een beter beeld te krijgen van de gehele populatie en welke informatie de respondenten nodig hebben, is het van belang om vervolgonderzoek te doen. Er zou bijvoorbeeld een vervolgonderzoek gedaan kunnen worden naar welke samenwerkingsstructuur het beste bij de stakeholders past.

Hoofdstuk 6: Bijlagen

6.1 Uitnodigingsmail enquête

Geachte heer/mevrouw,

In 2019 en 2020 herdenken en vieren we dat het 75 jaar geleden is dat het Koninkrijk der Nederlanden werd bevrijd. In het kader hiervan worden diverse activiteiten georganiseerd om de Slag om de Schelde te herdenken. Een van die activiteiten is het Startmoment van de viering 75 jaar Vrijheid op 31 augustus te Terneuzen.

Provincie Zeeland heeft zich ten doel gesteld om 75 jaar vrijheid te herdenken en te vieren, de nationale bekendheid van de Slag om de Schelde te vergroten en deze belangrijke slag definitief (inter)nationaal op de kaart te zetten. De doelstellingen zijn gericht op bewustwording en kennisvergroting. Provincie Zeeland ziet 31 augustus als een startmoment om de komende jaren extra aandacht te besteden aan deze doelstellingen.

Mijn naam is Robbie Boot, derdejaars communicatiestudent aan de HZ University of Applied Sciences. Ik loop stage bij Provincie Zeeland en doe onderzoek naar de ervaringen, ambities en visies van verschillende partijen omtrent de Slag om de Schelde. Het onderzoek bestaat uit twee delen: een algemene enquête en een aantal persoonlijke interviews.

U ontvangt deze uitnodiging omdat u in het verleden heeft aangegeven dat u op de hoogte wilt blijven van de ontwikkelingen rondom de viering van 75 jaar vrijheid en de Slag om de Schelde of omdat u betrokken bent bij de Four Freedoms door het jaar heen. Als u in het vervolg geen prijs (meer) stelt op deze mails, kunt u zich eenvoudig afmelden door het sturen van een mail naar 75jaarvrijheid@zeeland.nl

Uiteraard wordt de informatie die tijdens het onderzoek wordt verzameld strikt vertrouwelijk behandeld. De gegevens worden anoniem verwerkt in het onderzoeksverslag en zijn niet herleidbaar naar een individu of organisatie.

Ik wil u van harte uitnodigen deel te nemen aan de enquête via onderstaande link. **U kunt de enquête tot 17 mei invullen.**

<https://www.formdesk.com/provinciezeeland/stakeholdersslagomdeschelde>

Met vriendelijke groet,

Robbie Boot | Stagiair communicatie Provincie Zeeland | Student HZ University of Applied Sciences

T. +31 118 631626 | M. +31 6 14784614 | E. r.boot@zeeland.nl

Provinciehuis | Abdij 6, 4331 BK Middelburg | +31 118 631011
Postbus 6001, 4330 LA Middelburg | www.zeeland.nl | [@provzeeland](https://twitter.com/provzeeland) | facebook.com/provinciezeeland | instagram.com/provinciezeeland | dataportaal.zeeland.nl