

Johan van Hasseltweg 2B1
1022 WV Amsterdam

t +31 (0) 20 624 30 44
info@ferro-explore.nl
www.ferro-explore.nl

Stakeholders van IenW aan het woord

Een kwalitatief onderzoek
Definitieve rapportage
Versie 1.1

Op verzoek van
ministerie van
Infrastructuur en
Waterstaat
Auteur(s)
Annelies Jansen
Miriam Winninghoff
Projectnummer
6182
Datum
29 oktober 2021

Inhoud

Samenvattende conclusies	1
Leeswijzer	4
Inleiding	5
Pijler 1: Ambitie en visie	6
1 Toekomstgerichtheid	6
2 Focus	9
3 Durf	9
4 Flexibiliteit	11
5 Urgentie	11
6 Internationale visie	12
Pijler 2: Leiderschap	13
1 Positie ten aanzien van andere ministeries/departementen	13
2 Agendering van thema's in de politiek	14
3 Het verschil tussen de dagelijkse, de politieke en de ambtelijke realiteit	15
4 Daadkracht	16
5 Positie ten aanzien van uitvoeringsorganisaties	16
Pijler 3: Kennis	17
1 Continuïteit	17
2 Kennis van de partners steeds belangrijker	18
3 Kennis over uitvoerbaar beleid	19

Pijler 4: Samenwerking	20
1 Verbinden	20
2 Lerende samenwerking	22
3 Regie nemen en houden	23
4 Openheid	24
5 Vertrouwen	25
6 Oorzaken voor moeilijkheden in samenwerking	26
Slotbeschouwing	27
Onderzoeksverantwoording	28
1 Aanleiding onderzoek	28
2 Doel van het onderzoek en onderzoeksvragen	28
3 Methode van onderzoek en uitvoering	29
4 Samenstelling selecte groep deelnemers	31
5 Algemeen	32
Bijlage I: Gespreksleidraad	33

Samenvattende conclusies

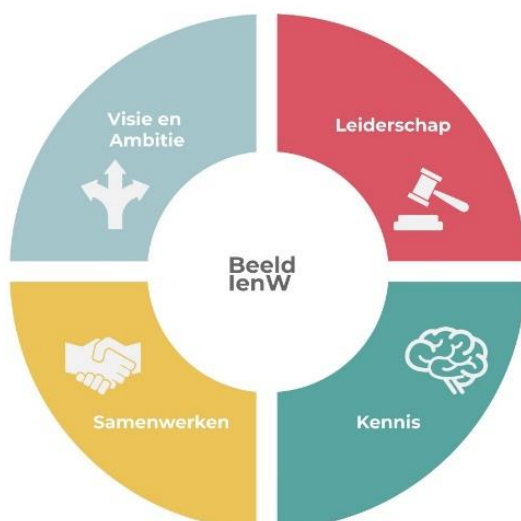
Deze kwalitatieve verkenning wordt zeer positief gewaardeerd

Het feit dat lenW dit stakeholder onderzoek heeft opgezet wordt als heel positief ervaren. Het ministerie stelt zich hiermee volgens de geïnterviewden kwetsbaar op en toont de wil om kennis en ervaringen van buitenaf naar binnen te halen, om van haar stakeholders te leren. Het staat symbool voor de openheid die stakeholders ervaren in de relatie met lenW, en de wens deze openheid verder uit te bouwen. Een citaat om dit te illustreren:

"Ik wil meegeven dat ik het stoer vind dat ze dit vanuit het ministerie doen. Je moet daar lef voor hebben om je zo open te stellen. Dat geeft mij wel wat meer vertrouwen voor de toekomst. Ze willen klaarblijkelijk wel een verbeterslag maken, want anders pak je het niet op zo'n professionele manier aan."

Vier pijlers

Het Ministerie van lenW heeft Ferro Explore het volgende doel van het onderzoek meegegeven: inzicht verkrijgen in de verscheidenheid aan opvattingen, ervaringen en beelden die stakeholders hebben ten aanzien van lenW en de dimensies en criteria die hierbij een rol spelen. Als opdracht kregen we om het how (perceptie van de bestuursstijl van en de samenwerking met lenW), de why (perceptie van de meerwaarde van lenW) en de what (perceptie van de inhoudelijke koers en aansluiting op de eigen koers) te onderzoeken. Aan de hand van het how, why en what zijn de onderzoeksvragen opgesteld. Bij het doen van de analyse kwamen we echter tot een structurering van de bevindingen die beter past bij de rode draad en beeldbepalende aspecten die naar voren kwamen in de gesprekken: namelijk de 4 pijlers ambitie & visie, leiderschap, kennis en samenwerking. We geven de resultaten van het onderzoek dan ook weer aan de hand van deze pijlers.



Pijler 1: Visie en ambitie

Het terrein waarop het ministerie van lenW actief is, wordt getypeerd als complex en snel veranderend en kenmerkt zich volgens de stakeholders door thema's en vraagstukken van groot maatschappelijk belang, met een hoge urgentie. De stakeholders uiten een sterke behoefte aan een heldere visie en sterke ambitie voor de lange termijn, waarbij de belangrijke en urgente maatschappelijk te realiseren einddoelen (zoals schone lucht, circulair, waterhuishouding, etc.) als leidraad/toetssteen dienen bij het maken van beleid en het nadenken over oplossingen. Een kritische maar ook realistische blik op de toekomst, mist een deel van de stakeholders op dit moment. Het ministerie heeft te veel focus op het 'nu' en durft te weinig op de lange termijn te kijken en hier aandacht voor te eisen. Men is op zoek naar een ambitieuze visie waar men gezamenlijk (ministerie, stakeholders maar ook andere departementen) naar toe kan werken.

Pijler 2: Leiderschap

De geïnterviewde stakeholders onderkennen de complexiteit en soms tegengestelde belangen die het werkveld van het ministerie kenmerken. De stakeholders hebben behoefte aan een ministerie dat leiderschap toont en dat de regie pakt op de belangrijke maatschappelijke thema's en uitdagingen waar we als maatschappij voor staan: een ministerie die een stip op de horizon geeft.

De beleidsterreinen van het ministerie van lenW raken veelal beleidsterreinen van andere ministeries. Hierin vindt men het belangrijk dat het ministerie van lenW een stevige en duidelijke leiderschapsrol pakt. Ten eerste om de eigen beleidsthema's te agenderen om hier stappen in te kunnen maken. Ten tweede om financiële middelen te creëren. Ten derde om de positie van de stakeholders te verdedigen of te vertegenwoordigen.

Maar ook belangrijk vindt men leiderschap in de vorm van in staat zijn om een onderwerp op de politieke agenda te krijgen wanneer de tijd of veranderende inzichten hier om vragen: oog te hebben voor de dagelijkse realiteit.

Pijler 3: Kennis

De mate van kennis is een derde belangrijke pijler in de beeldvorming. De manier waarop het ministerie omgaat met de eigen kennis en de manier waarop men kennis naar binnen haalt, is mede bepalend voor de wijze waarop men naar het ministerie kijkt. Kennis en uitwisseling met de stakeholders is één van de belangrijke voorwaarden om ambitie/visie te ontwikkelen die ook in de dagelijkse realiteit uitvoerbaar is en leiderschap te kunnen tonen. De stakeholders ervaren nu soms een gebrek aan continuïteit van kennis binnen het ministerie en hebben het gevoel dat de kennis van samenwerkingspartners steeds belangrijker wordt.

Pijler 4: Samenwerking

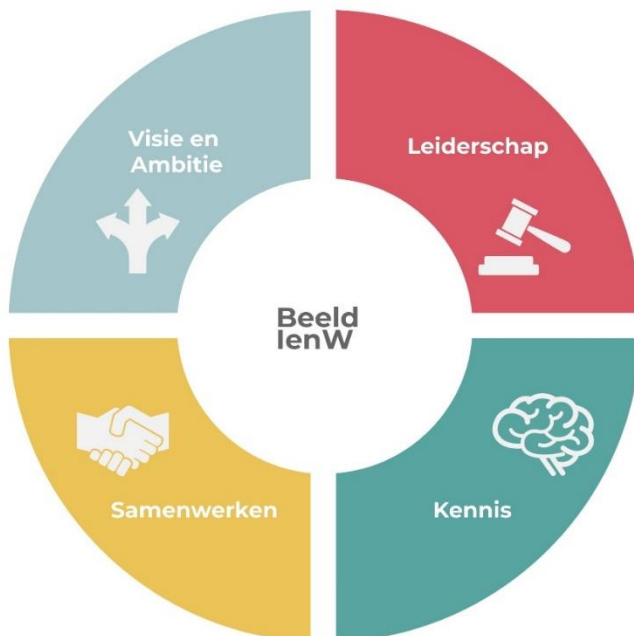
De stakeholders ervaren over het algemeen een positieve verschuiving in de tijd in de samenwerking met, en opstelling van het ministerie van lenW. lenW zoekt meer de dialoog met hen en stelt zich meer open op. Alhoewel dit een positieve verbetering is, is er nog scope voor verdere verbetering. De hoop en wens is dat de samenwerking krachtiger wordt uitgebouwd door stakeholders eerder te betrekken. Maar ook na het samenbrengen van ideeën vindt men het belangrijk dat er vanuit het ministerie regie wordt gehouden op de verdere ontwikkeling en uitvoering. Ook deze vorm van samenwerken wordt als heel belangrijk ervaren.

Voor de meer uitgebreide dimensies en criteria die een rol spelen in de beleving en opvattingen van de stakeholders over het ministerie van lenW per pijler verwijzen wij u naar de hiernavolgende hoofdstukken.

Leeswijzer

In het nu volgende hoofdstuk 'Inleiding' geven we kort de onderzoeksvraag en de opzet van het onderzoek weer.

Daarna volgen 4 hoofdstukken die de pijlers beschrijven die wij hebben onderscheiden en die bepalend zijn voor de manier waarop de stakeholders tegen het ministerie van lenW aankijken. Deze pijlers worden weergegeven in onderstaande figuur:



In de laatste twee hoofdstukken geven we een korte afsluiting (slotbeschouwing) en een onderzoeksverantwoording.

In de bijlage is de gespreksleidraad opgenomen, die is gebruikt bij de interviews.

Inleiding

Tussen eind februari en eind maart 2021 zijn 32 online interviews van elk een uur afgenomen met stakeholders van het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat. Doel van deze interviews is inzicht verkrijgen in de verscheidenheid aan opvattingen, ervaringen en beelden die stakeholders hebben ten aanzien van lenW en de dimensies en criteria die hierbij een rol spelen. Deze dimensies en criteria vormen belangrijke input voor het ontwerp van een kwantitatieve vragenlijst, waarmee een herhaalbare en representatieve monitor vorm krijgt.

De steekproef van het onderzoek (n=32) is verdeeld over vier directoraten-generaal. Van elke DG zijn 8 stakeholders in het onderzoek betrokken:

- Stakeholders op het gebied van Luchtvaart en Maritieme Zaken (DGLM)
- Mobiliteit (DGMO)
- Milieu en Internationaal (DGMI)
- Water en Bodem (DGWB).

Als opdracht kregen we mee om inzicht te verkrijgen in de wijze waarop de stakeholders naar lenW kijken op drie verschillende niveaus: why (meerwaarde: bijdrage die lenW levert aan de opgaven in de samenleving), what (beleidsagenda: de opgaven waar lenW zich op richt) en de how (bestuursstijl: de wijze van samenwerken). Aan de hand van de why, what en how zijn de onderzoeksvragen opgesteld. Bij het doen van de analyse kwamen we echter tot een structurering van de bevindingen die beter past bij de rode draad en beeldbepalende aspecten die naar voren kwamen in de gesprekken: namelijk de 4 pijlers ambitie & visie, leiderschap, kennis en samenwerking. We geven de resultaten van het onderzoek dan ook weer aan de hand van deze pijlers.

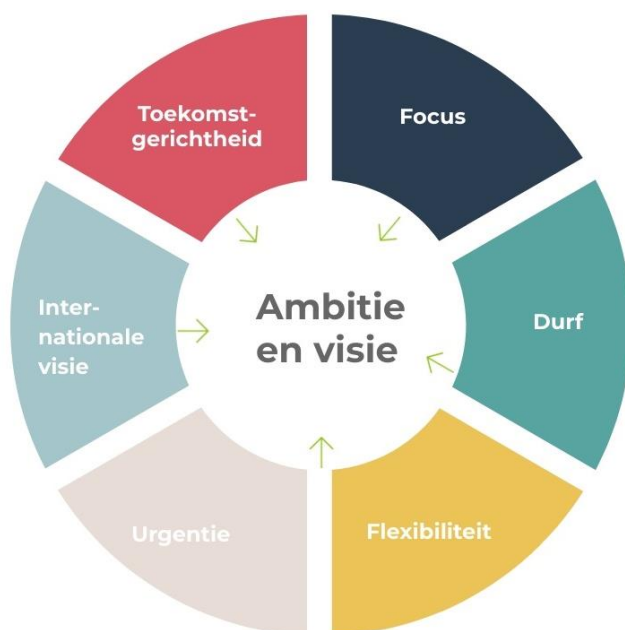
Het beeld dat we hebben opgehaald over het ministerie is vrij consistent. Er zijn geen grote of noemenswaardige verschillen in de beleving van de stakeholders van de verschillende directoraten-generaal. Wel zien we dat vooral de stakeholders uit de hoek 'milieu en internationaal' en 'water en bodem' een extra sterke behoefte hebben aan een visie en ambitie voor de toekomst. Deze thema's staan volgens de stakeholders voor grote problemen in de toekomst en dit vraagt om grotere ambities dan het ministerie tot nu toe laat zien. Zij hebben een hele sterke behoefte aan innovaties en ook de implementatie van deze innovaties. Daarnaast wordt de wens geuit om deze ambities in een breder perspectief te plaatsen (maatschappelijke, departement overstijgende doelen) en interdepartementaal aan te pakken.

In het kwantitatieve vervolgonderzoek zal onderzocht worden welke dimensies en criteria breeduit gedragen worden.

Pijler 1: Ambitie en visie

Veel verhalen van de stakeholders gaan over ambitie en visie. Het 'hebben van en staan voor een overstijgende ambitie en visie' wordt belangrijk gevonden. Stakeholders spreken de wens uit dat het ministerie de overkoepelende maatschappelijke thema's agendeert, en borgt dat hierop wordt ingezet en hier overleg over organiseert. Binnen deze pijler 'ambitie en visie' brengen de stakeholders de volgende thema's naar voren: toekomstgerichtheid, focus, durf, flexibiliteit, urgentie en internationale visie.

De pijler en bijbehorende thema's gevisualiseerd:



We lichten de manier waarop stakeholders betekenis geven aan het hebben van 'ambitie en visie' en de bijbehorende thema's in de volgende paragrafen toe.

1 Toekomstgerichtheid

De beleidsthema's van het ministerie vragen om een zeer grote toekomstgerichtheid zeggen de stakeholders. Veelvuldig wordt aangehaald dat we als maatschappij voor enorme uitdagingen staan. Zoals bijvoorbeeld op het gebied van het veranderende klimaat, wat een enorme invloed heeft op de manier waarmee we met infrastructuur en water om moeten gaan. Op dit gebied heeft men behoefte aan een stevige visie van het ministerie: wat is de stip

op de horizon? Waar werken we wat betreft de inrichting van het land met zijn allen naar toe? Hierin vindt men een sterke ambitie van het ministerie van IenW noodzakelijk: een ambitie om de beleidsterreinen écht te veranderen en bestendig te maken voor de toekomst. Hiervoor is nodig dat het ministerie niet alleen beleid maakt en laat uitvoeren binnen de gestelde kaders, maar ook breder durft te kijken. De grote maatschappelijke thema's en uitdagingen (zoals geen uitstoot, circulair, etc.) vragen er volgens de geïnterviewde stakeholders om dat er frequenter dan om de 4 jaar kritisch naar het beleid wordt gekeken en dat er tussentijds kan worden bijgesteld indien nodig.

"Gebrek aan missie en visie is typerend voor IenW. Dat is een beetje te kort door de bocht. Ik ga het straks allemaal nuanceren, maar wat wij merken is dat er weliswaar een strategie ligt, maar die wordt niet als leidraad gebruikt. Het is dus niet dat bij elk nieuw beleid of alles waar ze mee bezig zijn wordt gevraagd 'Hé, past dat daar in?'. "

"Ik denk dat je dan autonoom, over kabinetten heen, zou moeten kunnen beslissen. Dat je daar los van politieke voorkeuren een duidelijkere richting in kan geven."

Deze kritische maar ook realistische blik op de toekomst, mist een deel van de stakeholders op dit moment. Deze stakeholders hebben het gevoel dat het ministerie te veel focus heeft op dit moment en de projecten en vragen van deze tijd. En dat IenW minder buiten de bestaande projecten kijkt, en te weinig op de lange termijn durft te kijken dan wel hier aandacht voor durft op te eisen.

"Het is alsof we bij de F-jes voetballen. Met z'n allen voetballen we in dit moment, zonder naar de toekomst te kijken."

Veelal benoemen de stakeholders de wens voor een heldere visie van het ministerie op de komende jaren (10-20 jaren), die ook gedragen wordt door de stakeholders en andere departementen en ervaren wordt als een gedeeld standpunt. Men is op zoek naar een visie waar men gezamenlijk naar toe kan werken. Als voorbeeld wordt genoemd: een duidelijk beeld over hoe de infrastructuur er over 10 jaar uitziet, en dan in combinatie met logistiek en huizenbouw. Dus het beleid van IenW meer geïntegreerd in de andere grote vraagstukken van deze tijd.

"Het beleid zou grote vragen moeten agenderen, maar het beleid is heel erg bezig met de vragen van vandaag."

"Ik zou willen dat ze een grotere visie zouden ontwikkelen op de problemen die op ons af komen. Meer buiten de bestaande projecten durven te denken."

"Zij moeten van de lange lijnen zijn die uiteindelijk stabiliteit ontwikkelen. Dat zie ik heel beperkt. Het lijkt wat technocratisch: we voeren de dingen netjes, sober en doelmatig uit. Zonder dat er goede ideeën achter zitten."

In deze toekomstgerichtheid is de mate van belang waarin het ministerie proactief handelt en niet voornamelijk reageert op bestaand beleid. Onder dit proactief handelen wordt bijvoorbeeld verstaan dat het ministerie kenniscapaciteit inkoop om de toekomst te kunnen bedienen en niet alleen om het huidige beleid te ondersteunen en in de praktijk uit te voeren. Een ander voorbeeld van proactiviteit is dat het ministerie duidelijk laat blijken welke visie zij op bepaalde vraagstukken heeft en geen afwachtende houding aanneemt. Het ministerie zou duidelijker moeten laten weten welke richting zij vindt dat bepaalde onderwerpen op zouden moeten bewegen zoals klimaat of mobiliteit. Hierin verwacht men een meer proactieve houding.

De drang naar innovatie en ook de implementatie ervan is een aspect van toekomstgerichtheid dat ook door stakeholders wordt genoemd. Het ministerie van IenW maakt beleid rond thema's en werkt aan complexe en snel veranderende vraagstukken die vragen om veel innovaties. Stakeholders erkennen dat het een ingewikkelde en moeilijke opgave is die allemaal te adresseren. Dat vraagt ook om flexibiliteit. De meeste stakeholders zien deze drang om te innoveren ook wel terug bij het ministerie; stakeholders worden uitgenodigd om innovaties te ontwikkelen.

"Ze willen dingen bewegen, hierin zijn ze sneller dan andere ministeries."

Wel wordt een aantal keer genoemd dat er voldoende innovatie wordt gestimuleerd, maar dat het ministerie onvoldoende opvolging aan de innovaties geeft. Er worden met andere woorden veel oplossingen bedacht, maar het traject om deze innovaties tot wasdom te laten komen en door te voeren in de praktijk wordt soms gemist. Hierin ontbreekt dan de regie maar ook een plan voor financiële consequenties: wie gaat de kosten voor de ontwikkeling en implementatie dragen? Hoe ziet de financiële toekomst van de innovatie er verder uit? Doordat men soms een gebrek aan een financieel plan rond innovaties ervaart, wordt de prikkel om te innoveren ook verkleind.

"Ik word niet getriggerd om innovaties in te zetten omdat ik er niet voor word beloond. Die prikkel is er niet."

"Er kan veel meer op het gebied van duurzaamheid, maar de prikkel is er niet."

"Wie draagt welk risico? Er moet systematisch worden nagedacht over het implementeren van innovaties."

Sommige stakeholders hebben het gevoel dat op het gebied van innovatie veel meer mogelijk is, dan dat zij nu in samenwerking met het ministerie tot stand brengen.

"Ze zouden mensen meer de ruimte moeten geven om fouten te maken. Ze zouden er geld en mankracht voor moeten reserveren, dan kun je vooruitgang boeken. Als je mensen de ruimte geeft, kunnen zij meer tot ontplooiing komen."

2 Focus

Stakeholders noemen het hebben van hogere en overkoepelende doelen als heel belangrijk. De indruk bestaat nu dat IenW zich te veel focust op subdoelen (versnippering, verkokerd werken) en daarmee de grotere doelen (klimaat transitie, circulariteit) uit het oog verliest. Per subdoel zou, volgens deze stakeholders, gekeken moeten worden in welke mate het beleid op dat subdoel bijdraagt aan het hogere doel. Dit wordt intra- en interdepartementaal van belang geacht.

"Binnen IenW is de aanpak veelal vanuit een themagerichte aanpak en een eenzijdig focus (bv luchtkwaliteit, emissies) en men gaat voorbij aan de op handen zijnde transitie-ontwikkelingen waarbij klimaat en daarmee circulariteit de leidende factor is. Daardoor ontbreekt een integrale benadering. Men gaat daarmee voorbij aan de totale inspanning die van bedrijven gevraagd wordt. We pleiten dus voor een meerjarenstrategie en het ontschotten van het beleid."

"Niet op alle bloemetjes water om ze te laten groeien, maar op de bloemen die er echt toe doen."

Stakeholders noemen dat vooral onderin de organisatie er niet altijd een blik op bredere doelen is, maar er meer focus bestaat op het behalen van subdoelstellingen (verkokering). Op het hogere niveau (SG, DG) hebben de stakeholders het gevoel dat er goed zicht gehouden wordt op de overkoepelende prestatie van het ministerie en dat men open staat voor benadering door stakeholders op overkoepelende doelstellingen (als stakeholders daarover beginnen of IenW daarop aanspreken of om vragen).

"Sommige mensen lager in de organisatie produceren lijstjes. In plaats van dat ze denken: welk doel dient dit nu? Wat wil ik zelf nou aan het einde van de maand bereiken? Ze zijn dan te weinig gericht op de overkoepelende prestatie."

"Mensen zijn heel erg bezig met hun eigen werkstroom. Wij hebben een veel bredere context, zij willen dat mensen gaan scoren op 1 onderwerpje."

Enkele stakeholders zouden willen dat er in de toekomst een oplossing wordt gezocht voor de verkokering binnen het departement.

3 Durf

In het kader van ambitie wordt door sommige stakeholders ook een gebrek aan lef of 'durf' aangehaald.

"Iets gedurfd zijn in plaats van alleen maar zorgen dat je geen tegendoelpunten krijgt."

De stakeholders hebben de indruk dat er wel een drive aanwezig is om de grote problematiek op te pakken, maar hebben ook de beleving dat er geen of onvoldoende kracht wordt bijgezet. Het ministerie maakt zich onvoldoende hard, maakt onvoldoende een vuist, neemt onvoldoende de lead in het willen agenderen van bepaalde veranderingen in beleid die nodig zijn voor een bestendige toekomst. Dit agenderen zou volgens enkele stakeholders binnen het eigen ministerie moeten gebeuren door de bovenste lagen (minister, staatssecretaris of SG), maar ook interdepartementaal, of in de Tweede Kamer.

"Wat ze wat mij betreft meer mogen laten zien is gedrevenheid. De drive om iets te realiseren. De urgentie voelen, het ownership. Een bepaalde bevoegenheid."

"Meer doen dan alleen de bestaande projecten afdraaien."

"Dan moet je durven bijsturen en dat (de noodzaak daartoe) ook richting de politiek duidelijk maken."

Er zou een grotere durf moeten zijn om de focus te verleggen van de politieke realiteit naar de dagelijkse realiteit. Een voorbeeld dat één van de stakeholders noemt:

"Minder bezig zijn met kritiek voorkomen en de bewindslieden uit de wind houden, en meer inzetten op het adresseren van de grote thema's en uitdagingen waar we als land voor staan en het je hard maken voor oplossingen."

Enkele stakeholders benoemen in het gesprek dat het ministerie vroeger meer agenderend was. Het ministerie was in hun beleving toen beter in staat om de belangrijke onderwerpen aan te kaarten, er visie op te ontwikkelen en onder de aandacht te brengen. De Tweede Maasvlakte en de HSL worden in dit kader genoemd. Ter illustratie wordt ook genoemd dat onderwerpen van IenW geen rol spelen in de huidige verkiezingen (verkiezingen 2021) en dat ze in verkiezingsdebatten nauwelijks aan de orde komen. In een debat van jaren terug werd er met een onderwerp 'van IenW' geopend.

Deze stakeholders hebben de indruk dat de focus nu meer ligt op het Kamerdebat dan op het agenderen van thema's. De bewindspersonen worden in dit kader ook genoemd: zij lijken het moeilijker te vinden om met de Kamer te dealen dan dat in vroegere tijden het geval was.

"Ze hebben angst voor de Kamer. Ze moeten krachtiger optreden naar de Kamer want ze laten hun oren heel erg hangen naar de Tweede Kamer."

4 Flexibiliteit

De ambitie van het ministerie wordt ook gemeten langs de lat van flexibiliteit. Met flexibiliteit wordt door de stakeholders bedoeld dat het ministerie niet alleen vasthoudt aan de bestaande agenda, maar de agenda van vandaag ook laat meebewegen of aanpast op nieuwe inzichten of innovaties. Deze nieuwe inzichten en innovaties moeten vanuit het ministerie zelf komen, maar de inzichten van stakeholders, andere departementen, of andere partijen zijn hierbij net zo belangrijk. Het je hiervoor open stellen en hier flexibel maar ook daadkrachtig (richting de politiek) mee omgaan is een thema van ambitie. Stakeholders zouden willen zien dat het ministerie meer overstijgt boven de projecten: er boven zweeft.

"Het identificeren van dingen die spelen. En het niet laten afhangen van Kamervragen. Meer bestendigheid en willen weten wat er speelt, en daar iets mee doen als het nodig is."

"Ga niet alleen voor wat je bewindspersonen belangrijk vinden, maar probeer ook te kijken naar wat anderen belangrijk vinden en hoe je dat kunt verenigen. Stel je open voor nieuwe inzichten die er bij komen."

"De agenda lijkt al in het beton gegoten. Niemand is dan flexibel en zegt: laten we nog een keer kijken wat we gaan doen. Moeten we andere keuzes maken?"

5 Urgentie

Ambitie wordt door een deel van de stakeholders ook vertaald als de vaart er in houden, tempo maken, meters maken. Op de onderwerpen van het ministerie van IenW is volgens sommigen geen tijd te verliezen. Als voorbeeld wordt hier de waterhuishouding in Nederland genoemd en het wegennetwerk dat tegen grenzen aanloopt. Men heeft het gevoel dat de ambitie van het ministerie zou moeten zijn om deze benodigde vaart er in te houden. Dit is volgens deze stakeholders lastig in een ambtelijke omgeving: de ambtelijke omvang dempt het tempo, de veelheid aan procedures maakt het tempo soms te traag. Enerzijds is dit inherent aan een ministerie en accepteren stakeholders het, anderzijds vinden zij dat het desondanks de ambitie van dit ministerie zou moeten zijn om tempo te maken.

"Veel ideeën, maar de afwerking is langzaam."

"Veel moet via de top: het is een hiërarchische organisatie. Dat kost tijd."

"Er is vaak te weinig daadkracht om dingen snel te regelen."

6 Internationale visie

Er komen verhalen naar voren dat men een visie mist op internationaal gebied. De stakeholders die dit noemen, zeggen dat de onderwerpen van IenW veelal niet ophouden na de landsgrenzen en enkele stakeholders benoemen dat zij hier een stevigere ambitie van het ministerie zouden willen zien. Zij hebben het gevoel dat het ministerie zich vooral richt op het Nederlandse beleid, en de internationale consequenties of het internationale speelveld minder scherp hebben (bijvoorbeeld in het transport, de spoorwegen of de scheepvaart)

"Het spoor of de rivier houdt niet op na Nederland."

"Omdat we een internationale sector zijn hebben we behoefte aan een gelijk speelveld. Hoe ga je dat als hele sector regelen?"

"Laat Europa maar de regels bepalen en laat ze dan de Europese grens dichtgooien voor producten die daar niet aan voldoen."

Pijler 2: Leiderschap

Een tweede belangrijke pijler in de beeldvorming is de mate van leiderschap en de invulling ervan. Bij leiderschap spreken de stakeholders over de positie ten aanzien van andere departementen, de agendering van thema's in de politiek, de manier waarop een ministerie met de dagelijkse, de ambtelijke en de politieke realiteit omgaat, en de kunde en durf om onderwerpen breder te bekijken op het niveau van grote maatschappelijke vraagstukken.

In de volgende afbeelding worden de dimensies die een rol spelen bij de beleving van lenW op het aspect leiderschap weergegeven:



We werken de thema's hierna uit.

1 Positie ten aanzien van andere ministeries/departementen

In de wijze waarop de geïnterviewde stakeholders het ministerie ervaren, speelt de positie/rol die het ministerie inneemt te midden van andere ministeries/departementen een belangrijke rol. Het ministerie van lenW heeft veelal beleidsthema's die raken aan thema's van andere ministeries (genoemd zijn onder andere het ministerie van LNV, het ministerie van EZK, het ministerie van Financiën). Hierin vindt men het belangrijk dat het ministerie van lenW een stevige en duidelijke leiderschapsrol pakt. Ten eerste om de beleidsthema's te

agenderen om hier stappen in te kunnen maken. Ten tweede om financiële middelen te creëren. Ten derde om de positie van de stakeholders te verdedigen of te vertegenwoordigen. Uit de gevoerde gesprekken komt naar voren dat men vindt dat het ministerie deze rol veel steviger zou moeten pakken. Hierin mist men veelal leiderschap en een zekere mate van overwicht naar de andere ministeries toe.

"Pak je profiel ook bij andere departementen op thema's die met jouw thema te maken hebben. Ga samenwerken en pak je profiel. Er is nu niemand met eindverantwoordelijkheid op thema's rond klimaat, natuur en milieu".

De vraagstukken waar het ministerie zich mee bezighoudt, worden door stakeholders als heel bepalend voor het land ervaren. Zij vinden dat het ministerie met meer zelfvertrouwen met deze thema's bezig mag zijn en hier met haar visie er op met meer zelfvertrouwen naar buiten mag treden. Dit zelfvertrouwen zou zich kunnen uiten in rolvast zijn: wees duidelijk in wie je als ministerie wilt zijn en waar je voor staat. Wees duidelijk en blijf in verbinding.

2 Agendering van thema's in de politiek

Ook de wijze waarop het ministerie in staat is om thema's te agenderen in de politiek is belangrijk in de beeldvorming rond de leiderschapsrol van het ministerie. Een deel van de stakeholders vindt het belangrijk dat het ministerie in staat is om een onderwerp op de politieke agenda te krijgen wanneer de tijd of veranderende inzichten hier om vragen. Deze stakeholders zeggen dat het ministerie van lenW dit veel beter en effectiever zou kunnen doen. Zij hebben het gevoel dat het ministerie van lenW dit gedeelte van het 'politieke spel' onvoldoende beheerst. Hierdoor krijgen sommige onderwerpen (zoals water, mobiliteit) onvoldoende aandacht en wordt beleid onvoldoende bijgestuurd.

"De verwachtingen zijn groter dan ze waar kunnen maken op het gebied van agendering van thema's".

"Ze krijgen weinig voor elkaar in Den Haag. Er worden te weinig stappen genomen: dit ministerie heeft te weinig daadkracht en de financiële mogelijkheden zijn beperkt. Te lang over nieuwe regelgeving praten, in plaats van echt stappen nemen".

"Het ministerie maakt thema's de-politiek. Maar dat gaat alleen goed als de omgeving stabiel is. Het is een enorm veranderend veld".

"Het is ze niet gelukt om bepaalde belangrijke zaken in de Kamer te krijgen".

"Soms moet je zaken uit een project tillen om ze politiek te maken".

3 Het verschil tussen de dagelijkse, de politieke en de ambtelijke realiteit

Een deel van ondervraagde stakeholders benoemt het verschil tussen de dagelijkse, de ambtelijke en politieke realiteit en de manier waarop een ministerie hiermee om gaat om de leiderschapsrol van het ministerie te beschrijven. Het ministerie van lenW mag zich volgens hen meer laten leiden door de dagelijkse realiteit, en zich niet primair laten leiden door de ambtelijke en politieke realiteit. Zeker op de thema's van het ministerie van lenW, vinden de stakeholders het zeer belangrijk dat er los van de politiek doorlopend nagedacht blijft worden over oplossingen voor de grote uitdagingen waar we als samenleving voor staan.

"Je moet toch kijken of je bij grootschalige projecten niet wat meer kunt loskomen van de politiek en de dagelijkse politieke werkelijkheid. Meer denken van, waar gaan we uiteindelijk naar toe."

"Ambtenaren worden door de waan van de dag geleid. Ze moeten de bewindspersoon uit de wind te houden. Ze laten zich leiden door hoe kom ik door het Kamerdebat heen, in plaats van zich te laten leiden door de gedachte 'wat is het beste voor Nederland?'"

"Je moet eerlijk kijken waar je het systeem kunt versterken in plaats van 'hoe zorg ik dat bestuurders er ongeschonden doorheen komen'."

Er is zeker begrip voor het bestaan van een politieke realiteit en dat soms dingen ook gewoon gebeuren omdat een minister of staatsecretaris iets wil/of iets niet wil. Maar daarnaast wordt een sterke wens geuit voor meer oog voor (in contact staan met) de dagelijkse realiteit en de buitenwereld. Want als het ministerie meer in contact staat met de buitenwereld, is er ook meer oog voor en begrip van zaken als de uitvoerbaarheid van beleid. Dit zal het realiseren van doelstellingen naar verwachting ten goede komen, omdat het zal kunnen leiden tot meer realiseerbaar uitvoerend beleid.

"Er moet ook los van de politiek gedacht worden over de grote thema's. Voor welke uitdagingen staan we?"

"Brenge de politieke realiteit dicht bij de echte realiteit. Je kan je niet verschuilen achter de Haagse realiteit. Dit is het meest belangrijk. Dit is waar je tegenaan loopt. Dit is waar de spanning op staat. Dit is ook waardoor je ook teleurstelling in de samenleving krijgt. Omdat er beleid wordt gemaakt dat onuitvoerbaar is, of dat onuitvoerbaar gaat blijken."

Stakeholders geven aan graag ondersteunend te willen zijn in het naar binnen halen van begrip voor en kennis over de dagelijkse realiteit door lenW. Zij uiten een behoefte aan uitwisseling van kennis en ideeën en waarderen de tafels waarbij kennis gedeeld wordt. Zij geven aan dat dat meer mag gebeuren en dat zij als stakeholders zelf krachtiger moeten zijn in het zelf over de Bühne brengen van kennis (in een vroeg stadium, idealiter voordat het beleid is geschreven) (In de hoofdstukken waarin gesproken wordt over de pijlers kennis en samenwerking volgt meer hierover).

4 Daadkracht

Sommige stakeholders missen daadkracht binnen het ministerie: de top van het ministerie pakt volgens hen niet snel de leiding en de verantwoordelijkheid en soms wordt er te veel overgelaten aan de onderste lagen. Dan wordt er doorzettingsmacht gemist.

"Weinig sturing. De bovenste lagen zouden alles moeten weten."

"Ze zeggen het niet duidelijk als ze iets niet willen."

Enkele stakeholders noemen het inzetten van externe bureaus om bepaalde standpunten 'te bewijzen' of 'kracht bij te zetten' een teken dat het ministerie zelf daadkracht mist. Volgens hen heeft het ministerie het soms nodig dat een extern bureau iets zegt, omdat IenW het zelf niet krachtig genoeg over het voetlicht kan brengen.

"Ze krijgen alleen dingen voor elkaar als ze externe partijen inhuren."

5 Positie ten aanzien van uitvoeringsorganisaties

Hoe de uitvoeringsorganisaties van het ministerie worden ervaren valt buiten de scope van dit onderzoek. Wel is er een aantal ervaringen gedeeld. Het meest wordt gehoord dat er in de aansluiting en de aansturing van RWS een verbeterlag mogelijk is. Deze stakeholders hebben het idee dat een gebrek aan diepe kennis over uitvoeringszaken maakt dat het ministerie van IenW RWS onvoldoende kan aansturen. Ook hebben deze stakeholders het idee dat er te veel overgelaten wordt aan RWS, en dat het ministerie veel meer de regie zou moeten pakken.

"Ze laten te veel aan RWS over bij taskforce infra, ze zouden veel meer mee moeten kijken."

"Ze zijn nog niet goed aangesloten bij RWS. Het is niet helemaal geïntegreerd. Sommige zaken slijpen nog niet door."

Andere stakeholders vinden juist dat er een goede aansturing is van de uitvoeringsorganisaties. Zij vinden het ministerie een kei als het gaat om projectmanagement: het wordt door sommige stakeholders ook wel het ingenieursministerie genoemd. Men ervaart hier ook soms wat starheid en rechtlijnigheid in, maar projecten worden volgens deze stakeholders over het algemeen goed uitgevoerd. Voor een deel is dit ook toe te schrijven aan RWS.

Pijler 3: Kennis

Een derde pijler die deze ondervraagde groep stakeholders naar voren bracht als onderdeel van de beeldvorming is de kennis binnen het ministerie. Bij deze pijler zijn de volgende thema's van belang: de continuïteit van de kennis, kennis van de partners wordt steeds belangrijker en kennis over uitvoerbaar beleid.



We werken de pijler 'kennis en de bijbehorende thema's hierna uit.

1 Continuïteit

Veelal wordt ter berde gebracht dat er veel wisselingen van werknemers zijn op de posities waar de stakeholders mee te maken hebben. Dit is overheidsbreed het geval en de meeste stakeholders vinden deze wisselingen enerzijds een goede ontwikkeling: ambtenaren worden gedwongen een open vizier te houden en door van positie te wisselen wordt een frisse blik behouden. Er worden echter ook belangrijke nadelen aan verbonden: kennis vloeit weg en het duurt steeds even voordat de ambtenaar weer goed ingewerkt is op zijn of haar plek. Zeker voor een ministerie als dat van lenW is dossierkennis cruciaal: het is een kennisministerie. Er is slagkracht nodig, omdat het veld waarin lenW opereert sterk veranderend en complex is. De urgentie van de vraagstukken en uitdagingen resulteert in een noodzaak tot tempo, en dat tempo gaat eruit door de wisselingen van positie.

"Kennis vloeit weg. Afstemming is heel lastig als er te weinig kennis is."

"Soms is er weinig dossierkennis. Ze weten niet wie er over gaat."

Men zou willen dat de kennis binnen het ministerie beter geborgd is: als voorbeeld wordt genoemd dat er mensen met mandaat in de organisatie moeten komen die best practices borgen.

"Ze vragen dan aan ons als partners hoe de dingen besloten zijn. Je wilt dat kennis geborgd is los van personen."

"Trend is dat je meer generalisten ziet. Een gesprek op gelijkwaardig niveau wordt dan minder."

Daarnaast is het voor de stakeholder soms moeilijk te overzien wie op welke positie over welke kennis beschikt en leidt het tot versnippering van kennis.

"De uitvoeringsinstanties weten meer, maar die staan op afstand."

"Te veel wisselingen van de wacht. Je moet steeds weer opnieuw beginnen."

De huidige ambtelijke top van lenW wordt gezien als voorstander van integraal (niet versnipperd) aanvliegen van vraagstukken en beleid.

2 Kennis van de partners steeds belangrijker

Enkele stakeholders noemen in het verlengde van bovenstaande dat zij ervaren dat de kennis van stakeholders steeds belangrijker wordt: omdat binnen het ministerie kennis snel wegvloeit, vindt men het raadzaam dat het ministerie op een goede wijze gebruik maakt van de kennis die aanwezig is bij de stakeholders. Vaak zijn stakeholders lang en diep ingevoerd in een bepaald thema en hebben er hierdoor heel veel kennis over. Het ministerie van lenW maakt ook gebruik van deze kennis, al zou dit volgens sommige stakeholders nog meer en met meer vertrouwen mogen gebeuren.

"Maar meer gebruik van de kenniscentra."

"Medewerkers detacheren op belangrijke plekken zodat je nog meer van de grond kan krijgen. Bij organisaties die dezelfde doelen nastreven: strategische samenwerkingspartners."

Als voorbeeld van het beter en meer strategisch gebruik maken van kennis binnen de organisatie maar ook daarbuiten (kennis van de stakeholders) door noemt men het initiëren van een denktank waar los van de politieke agenda kennis over het eigen beleidsterrein wordt binnengehaald. Hiervoor is volgens sommigen een systeemsprong nodig en moet op een andere manier met elkaar

gewerkt worden: het ministerie zou stakeholders moeten uitnodigen om met ideeën te komen bijvoorbeeld op het gebied van milieu.

3 Kennis over uitvoerbaar beleid

Een goed kennisniveau van het ministerie wordt door de stakeholders als heel belangrijk ervaren in de communicatie tussen de stakeholders en het ministerie. Maar daarnaast is dit kennisniveau ook cruciaal voor het maken van beleid dat ook uitvoerbaar is. Door het soms ontbreken van diepgaande dossierkennis (door de wisselingen van de wacht) wordt door het ministerie van lenW soms beleid gemaakt dat niet voldoende uitvoerbaar is, aldus deze stakeholders. Zij hebben daarnaast het idee dat de ambtenaren die het beleid maken onvoldoende kennis hebben van en voeling hebben met de praktijk om te kunnen overzien wat de consequenties van het beleid zijn. Ook hierdoor ontbreekt het aan uitvoerbaarheid.

"Als de kennis te laag is wordt er beleid gemaakt dat niet uitvoerbaar is."

"Ze zouden verplicht moeten worden om 2 van de 5 dagen met de buitenwereld bezig te zijn."

"Ik noem het van die pony's die je kunt huren. Die lopen hetzelfde rondje en knabbelen aan dezelfde graspol. Dat zie ik te vaak gebeuren. Dan denk ik, kom op jongens, treed uit je comfort zone, durf fouten te maken en ga iemand daar niet op af rekenen."

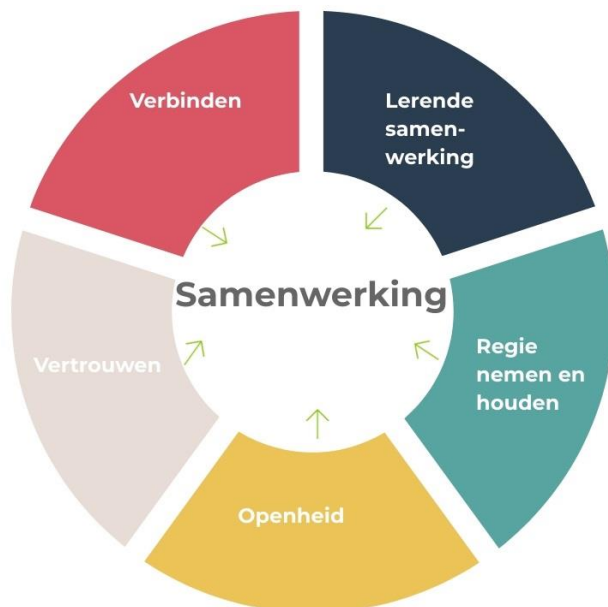
"Je maakt mensen niet creatiever door ze altijd in dezelfde structuur te laten werken. Haal ze uit hun comfort zone, laat ze naar buiten gaan. "

De kennis zou volgens de geïnterviewde stakeholders kunnen worden vergroot door voordat het beleid wordt gemaakt of wordt vormgegeven met de stakeholders in gesprek te gaan. Dit gesprek zou moeten gaan over: wat willen we bereiken? En wat zijn mogelijke wegen daarnaar toe? De stakeholders kunnen dan ook meedenken over en hun input geven voor beleid. Waarbij de stakeholders zeggen te begrijpen dat zij niet het beleid kunnen bepalen, maar er wel voeding aan kunnen geven.

Dit in vroegtijdig stadium betrekken toont vertrouwen, begrip en respect voor elkaar, aldus de stakeholders. Hierin vinden de stakeholders het wenselijk dat zowel zij als het ministerie elkaar deelgenoot maken van struggles: lenW zou op deze wijze keuzes vanuit de politieke realiteit inzichtelijk kunnen maken. Dat zou bijdragen aan begrip van de stakeholders.

Pijler 4: Samenwerking

Een vierde belangrijke pijler in de beeldvorming rond het ministerie is de manier waarop het ministerie samenwerkt: met haar stakeholders, maar ook met bijvoorbeeld haar uitvoeringsorganisaties en met andere ministeries. Bij de pijler samenwerking spraken de stakeholders over de thema's verbinden, lerend samenwerken, de regie nemen en houden, openheid en vertrouwen.



We werken de pijler 'samenwerking' en de bijbehorende thema's hierna uit.

1 Verbinden

Stakeholders vinden het belangrijk dat het ministerie verbindt. Verbinden is voor hen: onderwerpen breder bekijken, de dagelijkse-politieke realiteit uitwisselen, kennis naar binnen te halen, samen nadenken over vraagstukken en de route naar het verwezenlijken van oplossingen (uitvoerbaarheid) en hier de samenwerking in op te zoeken en te verbinden.

Binnen departement en tussen verschillende departementen.

Sommige stakeholders missen binnen het departement een visie op departement- of directieoverstijgende thematiek en hebben de indruk dat het ministerie hierin de samenwerking te weinig opzoekt tussen de directoraten-generaal binnen het departement, maar zeker ook met andere departementen.

Men noemt voorbeelden van onderwerpen waar beslissingen worden genomen die een directe invloed hebben op de burger of het bedrijfsleven (besluiten ten aanzien van verkeer, afval, water, uitstoot, et cetera) en waarin te weinig wordt gekeken naar het bredere perspectief zodat er soms zelfs tegengestelde belangen ontstaan (bijvoorbeeld stikstof versus milieudoelstellingen):

"Ik mis een strategische agenda die interdepartementaal is opgesteld."

"Ook binnen het departement zijn verschillende belangen. Je kunt niet allemaal iets willen van de burger. Ze moeten meer hun krachten bundelen. Je zou meer visie van het ministerie op de burger willen: wat moet de burger zelf doen om hun levensstijl te verduurzamen?"

"Wat betreft het milieu: stem af met EZK want bedrijven die moeten investeren kunnen niet investeren in iets anders."

De stakeholders wensen dat het ministerie een strategische visie op de samenwerking met de andere ministeries heeft en uitdraagt: ze zouden meer aandacht moeten hebben op een gedeelde visie op belangrijke thema's en agenda's.

"Bijvoorbeeld met het ministerie van Economische Zaken en Klimaat. Dat kan veel beter. Als je Nederland opnieuw zou inrichten, hoe zou dat er dan uitzien?"

"Meer strategisch perspectief. Ook tussen IenW en EZK. Koppel de agenda's aan elkaar."

Met stakeholders

De manier waarop het ministerie van IenW met haar stakeholders wil samenwerken wordt als zeer positief ervaren. De meeste ondervraagde stakeholders hebben sterk het gevoel dat het belang van het samenbrengen van partijen door het ministerie wordt gezien. Het ministerie organiseert veel overleg.

"Ze brengen altijd veel partijen samen met een engelengeduld. Ze organiseren veel overleg."

"Ze zijn realistisch dat ze begrijpen dat partijen moeten samenwerken."

"Die fase van het faciliteren, agenderen, visie maken met elkaar daar vind ik ze sterk in. Ze nemen er de tijd voor, ze hebben de kennis en ze kennen het stakeholder veld."

Dit samenbrengen van verschillende belanghebbenden rond bepaalde thema's wordt als een grote kracht van het ministerie gezien. Hierdoor weet het ministerie wat er speelt en hebben stakeholders het gevoel dat zij hun visie op de betreffende onderwerpen goed kunnen ventileren. Naast het samenbrengen van de verschillende partijen, luistert het ministerie ook goed naar de verschillende standpunten en neemt de input die je als stakeholder geeft serieus.

"Ze doen serieus iets met je input als je jezelf serieus en open opstelt."

"Ze luisteren naar heel veel verschillende partijen."

"Beleidsstafels zijn een heel goed initiatief. Dit vraagt ook van de stakeholders om een serieuze partner te zijn en een goede bijdrage te leveren."

"De gezamenlijke programma's tussen de Rijksoverheid en stakeholders zijn een heel goed idee: meerjarenplannen over kabinetsperiodes heen met een goede uitvoering."

Zoals eerder genoemd missen stakeholders wel een intensievere samenwerking op strategisch en interdepartementaal vlak:

"Maar op strategisch niveau ontbreekt het wel eens. Het is vaak niet de vraag of we dingen goed doen, maar of we de goede dingen doen."

"Soms is het lastig dat echt belangrijke onderwerpen breder zijn dan lenW."

2 Lerende samenwerking

Sommige stakeholders uiten de wens voor een intensievere vorm van samenwerking op het gebied van kennisdeling en leren van elkaar. Zij hebben het gevoel nu pas te worden geraadpleegd wanneer er al een richting of focus is gekozen door het ministerie. Zij zouden een veel sterkere rol willen spelen in het voeden van het ministerie met de dagelijkse realiteit en zij uiten soms de wens om niet pas betrokken te worden als het politieke besluit al is genomen. Hierdoor zou volgens deze stakeholders beleid kunnen worden geschreven dat kansrijker is in de uitvoering en daarmee in het behalen of realiseren van de gestelde doelen (als voorbeeld worden hier coronamaatregelen genoemd, die moesten worden herzien omdat ze niet goed uitvoerbaar waren. Als de stakeholder eerder was betrokken, was dit besluit waarschijnlijk in één keer goed genomen).

Men benadrukt dat het belangrijk is continu met elkaar in verbinding te blijven. Op die manier kunnen er in een eerder stadium zaken met elkaar besproken worden die in de toekomst een rol kunnen gaan spelen bij het maken van beleid. Stakeholders en het ministerie kunnen elkaar dan al ondersteunen in de zaken die men ziet aankomen en niet vooral bij incidenten. Kortom: proactief kunnen bouwen en niet vooral reactief acteren.

"Partijen bij elkaar brengen in structureel overleg. Je als ministerie verantwoordelijk voelen. Zodat stakeholders eerlijke informatie geven, betrouwbaar zijn en zich positief opstellen."

"Er zou een klankbordgroep voor de minister moeten zijn die de dagelijkse praktijk en de veranderingen kan weergeven. En die ook mandaat heeft om namens de branche te kunnen spreken. Laat het beeld van de totale sector veel meer een adviserende functie krijgen."

Daarnaast zeggen sommige stakeholders ook beter te willen begrijpen en op de hoogte te worden gehouden van waar het beleid vandaan komt en welke

richting het op zou kunnen bewegen op de langere termijn zodat zijn hun oplossingen daar op af kunnen stemmen.

"Op bestaande projecten weten we elkaar heel goed te vinden, maar voor nieuwe onderwerpen is het soms lastiger."

Er zou dus meer wederkerigheid in de samenwerking moeten zitten zodat de partijen van elkaar kunnen leren: vertel elkaar en biedt inzicht in waar je mee zit of tegenaan loopt.

3 Regie nemen en houden

Ten aanzien van de rol die het ministerie pakt na het samenbrengen van verschillende partijen, zien enkele stakeholders een verbeterlag mogelijk. Zij zeggen dat het ministerie heel goed is in het samenbrengen van partijen, maar dat men een stevige rol in de fase er na mist. Het ministerie zou volgens hen meer de regie moeten pakken in deze fase en de verantwoordelijkheid moeten nemen voor het maken van concrete afspraken naar aanleiding van de overleggen en ook moeten toezien op de uitvoerbaarheid en naleving ervan.

"Ze zijn heel goed in het praten met veel partijen, maar daarna moeten ze meer de regie pakken."

"Er is heel veel participatie, de wens en wil is er zeker, maar daarna gebeurt er niks mee. Ze zouden meer een rol moeten pakken in het afsprakenstelsel."

In de fase van afspraken maken moeten zij in ieder geval beschikbaar zijn, maar zouden ze ook meer de lead mogen nemen zonder de invulling te dicteren.

"Ik denk dat zij heel goed zaken kunnen agenderen, en ook misschien weten wat er moet gebeuren. Maar om het dan te implementeren, dat gaat moeizaam."

"Dat je je afvraagt wat er wordt gedaan met de informatie die je hebt gegeven. Dan zit je een paar dagen met een heel aantal partijen bij elkaar. Dan zie je dat er later nog een lijstje moet worden gemaakt met de belangrijkste punten. Dan denk je, best ministerie, dat hadden jullie toch uit de sessie kunnen halen?"

Er wordt genoemd dat het ministerie meer kaderstellend zou moeten zijn in de manier waarop projecten of opdrachten worden uitgevoerd door stakeholders: definiëren van kaders waarbinnen de uitvoering goed kan gebeuren: politieke kaders, financiële kaders en juridische kaders.

"Ze zouden best wat meer moeten sturen op de beïnvloeding van de markt, bijvoorbeeld in de doelstellingen wat betreft recycling: daar mogen ze meer op sturen."

4 Openheid

Stakeholders ervaren een grote openheid vanuit het ministerie. Zij vinden deze openheid belangrijk voor een goede samenwerking. Wanneer gevraagd wordt waarin men openheid ervaart, wordende volgende aspecten genoemd (in willekeurige volgorde):

Bereikbaar en benaderbaar

- Makkelijk bereikbaar, laagdrempelig, benaderbaar, je bent welkom, je kunt in contact komen, ze staan open voor gesprek: via verschillende middelen zoals telefoon, app, etc.

"Ze zijn zich bewuster van de omgeving en van de stakeholders. Het is minder vanuit een ivoren toren dan vroeger. Het gebouw waar ze in zitten staat daar haaks op."

- Snel reagerend.
- Korte lijnen op SG en DG niveau: "je kunt ze altijd WhatsAppen".

"Het zijn hele prettige mensen. Ik heb me nooit buitengesloten gevoeld."

"Je kunt heel makkelijk in contact komen met iemand."

"Ze maken communicatie altijd mogelijk."

- Luisterend: stakeholders hebben het idee dat het ministerie het belangrijk vindt dat stakeholders er altijd terecht kunnen (hier wordt een stijgende lijn in ervaren).

"Luisterend. Een vaste waarde al van uit de VROM tijd."

Gezamenlijk

- Meedenkend.
- Stimuleren het gevoel van samen, gezamenlijkheid.
- Op zoek naar het gesprek, de samenwerking.
- Staat open voor dilemma's en worstelingen van de stakeholders.
- Wederkerigheid: de ambtenaren komen makkelijk bij stakeholders met vragen, en zij kunnen ook makkelijk met hun vragen bij de ambtenaren terecht.

Eerlijk

- Het ministerie geeft altijd een eerlijk antwoord .
- Hier geeft een enkeling een nuance: "of ze echt inhoudelijk open zijn, is de vraag."

Als voorbeeld van deze openheid wordt het stakeholder-onderzoek zelf door een aantal deelnemers aan dit onderzoek aangehaald. Zij vinden het heel positief dat het ministerie zichzelf een spiegel laat voorhouden en dit onderzoek laat uitvoeren:

"Heel goed dat ze dit doen dat ze kritisch naar zichzelf kan kijken."

"Ik vind dit heel positief, we staan goed op het netvlies bij IenW".

In vergelijking met voorgaande kabinetsperiodes zeggen de stakeholders dat het ministerie in de loop der tijd steeds opener is geworden en meer het overleg en de samenwerking op zoekt. Men ervaart het ministerie veel minder als een gesloten bolwerk en ervaart hier een opwaartse lijn in.

"Vroeger gebeurde veel meer 1 op 1 met het ministerie. Nu veel meer in allianties."

"Ze werken aan vraagstukken die nu heel top of mind zijn bij mensen. Het is een open departement met interessante vraagstukken."

5 Vertrouwen

In de samenwerking vinden de stakeholders vertrouwen naar elkaar toe heel belangrijk. In de meeste gevallen werken de stakeholders samen op basis van vertrouwen met het ministerie: zij hebben het gevoel dat ze de ambtenaren en de bewindslieden kunnen vertrouwen en dat er over het algemeen open kaart met hen wordt gespeeld. Voor enkele stakeholders ligt dit vertrouwen wat gevoeliger. Zij vertellen dat het ministerie veel second opinions laat doen (op bevindingen van de stakeholder) en dat dat niet een gevoel van vertrouwen geeft. Hier blijkt onvoldoende durf uit om op advies van stakeholders te vertrouwen.

"Soms wordt er gewerkt vanuit wantrouwen. Het is belangrijk om te werken vanuit vertrouwen."

Enkele stakeholders zeggen ook dat het vertrouwen zou kunnen worden vergroot door hen meer mee te nemen in de beslissingen. Nu worden soms beslissingen genomen waar men de achtergrond niet goed van begrijpt.

"Soms gebeuren er dingen waar je niet achter kunt kijken. Als je met een bedrijf praat dan zegt een bedrijf we hebben er met de board over gesproken en de baas heeft besloten dat er geen prioriteit naar toe gaat. Dan weet je waar je aan toe bent. Maar met een ministerie gebeurt het soms in 1 keer, zonder dat je er achter kunt kijken....als ze ons meenemen dan kun je het misschien begrijpen."

"Soms is er een politieke motivatie die we niet kennen."

6 Oorzaken voor moeilijkheden in samenwerking

Geen inzicht in uitvoering

Enkele stakeholders ervaren soms wat moeilijkheid in de samenwerking omdat deze stakeholders het gevoel hebben dat het ministerie niet goed weet wat er in de uitvoering leeft.

"De brug tussen politiek en beleid enerzijds en uitvoering anderzijds is moeilijk: soms denk je: weten ze wel waar het over gaat?"

"Het ministerie is zich niet bewust van bepaalde operationele aspecten: hoe dingen niet werkbaar zijn in de uitvoering."

Overvraging

Een enkele stakeholder benoemt de vele manieren van consultatie van de stakeholders en zegt dat er soms wel heel veel van de stakeholders wordt gevraagd. De tendens is echter dat men het waardeert om betrokken te worden.

Slotbeschouwing

Het kwalitatieve onderzoek heeft een rijkheid aan data opgeleverd met veel diepgang. De beschrijving van de vier pijlers met bijbehorende thema's geven de opvattingen, ervaringen en beelden ten aanzien van lenW en de dimensies en criteria die daarbij een rol spelen, goed weer. Uit het onderzoek is een rijke input naar voren gekomen die in de kwantitatieve monitor op een grotere schaal onderzocht kan worden.

Ook de terreinen per pijler waarop lenW haar positie kan versterken en haar meerwaarde kan vergroten voor de stakeholders zijn in het onderzoek goed naar voren gekomen. Deze punten worden in de voorgaande hoofdstukken al beschreven. Wij vatten deze wensen voor de toekomst van de stakeholders in onderstaande figuur nog eens ter afsluiting samen:



Onderzoeksverantwoording

1 Aanleiding onderzoek

Het Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat heeft een groot werkterrein, namelijk: 'heel Nederland', daarmee staat het ministerie voor grote uitdagingen, met gemeenschappelijke maar ook tegengestelde belangen. Het ministerie moet bijvoorbeeld zowel aandacht voor het milieu hebben als ook aandacht voor vlot en veilig vervoer van A naar B. Aandacht voor economische groei en een veilige infrastructuur moet in balans zijn met aandacht voor een gezonde leefomgeving.

Daar komt bij dat het ministerie nauw samenwerkt met een grote variëteit aan professionals: 'De stakeholder bestaat niet, elke organisatie is anders en heeft andere belangen en een andere rol en heeft op een andere manier met het ministerie te maken'. En ook het ministerie is een organisatie waarmee stakeholders op verschillende niveaus contact kunnen hebben: de bestuurskern (het beleidsdepartement in Den Haag), een uitvoeringsorganisatie (RWS), een inspectie zoals (ILT) en twee instituten (KNMI en het Planbureau voor de Leefomgeving).

Het ministerie van IenW wil in de toekomst met een grootschalige jaarlijkse meting achterhalen hoe stakeholders het ministerie percipiëren. Als eerste stap daartoe heeft het ministerie een verkennend kwalitatief onderzoek laten uitvoeren onder een selectie van stakeholders.

2 Doel van het onderzoek en onderzoeksvragen

Het doel van het onderzoek is:

- Inzicht verkrijgen in de verscheidenheid aan opvattingen, ervaringen en beelden die stakeholders hebben ten aanzien van IenW en de dimensies en criteria die hierbij een rol spelen.
- Input verkrijgen voor het opzetten van een kwantitatieve vragenlijst en herhaalbare monitor onder een grotere groep respondenten.

Onderzoeksvragen

Onderzoeksvragen zijn onder andere:

Welke beelden bestaan er over de bestuursstijl van lenW en hoe wordt de samenwerking beleefd en beoordeeld?

- Hoe wordt de bestuursstijl van lenW getypeerd en omschreven?
- Hoe wordt de bestuursstijl beleefd en gewaardeerd?
- In hoeverre wordt lenW ervaren als een open organisatie, waaraan wordt dit toegeschreven? Wat moet worden behouden en wat moet worden verbeterd?
- Hoe wordt de samenwerking met lenW getypeerd en beleefd?
- Welke aspecten worden hierbij in aanmerking genomen en hoe wordt lenW op elk van deze aspecten beleefd en gewaardeerd? In hoeverre speelt hierbij de verbinding met lenW een rol?
- Hoe verloopt de interactie met lenW? Wat draagt bij aan positieve beelden hierover en wat aan negatieve? In hoeverre is sprake van een evenwichtige relatie? Welke indruk bestaat over de kennis van lenW van de koers van de organisatie van de stakeholders? Indien de balans niet evenwichtig is, hoe kan deze worden verbeterd?
- Hoe is dit in de loop der tijd veranderd en hoe zou het in de toekomst idealiter zijn? Bestaat hierbij behoefte aan versterking van de verbinding met lenW?
- Wat zou met het oog op verbetering in de toekomst de rol van lenW en van de stakeholders zelf moeten zijn?

Welke beelden bestaan over de meerwaarde van lenW voor het werkveld van de stakeholders?

- Typering en omschrijving van lenW?
- In hoeverre wordt de meerwaarde gezien en wat is deze?
- In hoeverre wordt tegemoetgekomen aan de verwachtingen hieromtrent?
- Hoe ziet het veld van samenwerkende partners/organisaties eruit, wat is de meerwaarde van lenW in dit veld, welke positie neemt lenW hierbij in en waarin onderscheidt lenW zich in dit veld?
- Hoe is dit alles veranderd in de loop der tijd en hoe zou het idealiter zijn in de toekomst?

3 Methode van onderzoek en uitvoering

Voor een goed, representatief beeld, waarbij stakeholders vrij kunnen spreken en ook subtielere signalen overkomen, is gekozen voor individuele gesprekken zonder mogelijkheid tot meekijken van de opdrachtgever. De gesprekken zijn uitgevoerd door een team van twee senior onderzoekers die alle gesprekken zelf

hebben uitgevoerd, en ook onderling contact hebben houden over de tussenresultaten. Voor deze aanpak is om de volgende redenen gekozen:

- Stakeholders kunnen zich alleen 100% vrij uitspreken als ze individueel worden ondervraagd in een open gesprek.
- Door de interviews te laten afnemen door een klein team van twee senior onderzoekers, boden we niet alleen een gesprekspartner op niveau, maar ontstaat er ook een 'leercurve': kennis opgedaan in eerdere gesprekken wordt getoetst in nieuwe gesprekken.

Het veldwerk is uitgevoerd tussen 25 februari en 26 maart 2021.

In totaal werden 32 gesprekken uitgevoerd. Vrijwel alle gesprekken werden via een online platform uitgevoerd, twee gesprekken telefonisch.

De gesprekstijd bedroeg gemiddeld 60 minuten. Alle gesprekken zijn met toestemming van de gesprekspartners opgenomen zodat ze later konden worden uitgewerkt door een notulist. De opnames zijn verbatim uitgewerkt. Noch de opnames, noch de uitwerkingen zijn beschikbaar voor anderen dan de interviewer en de gesprekspartner, en worden na afloop van het project weer gewist.

Werkwijze

Bij onderzoek onder stakeholders is het van belang om de stakeholders niet te benaderen als 'respondent', maar echt als gesprekspartner. Dat houdt een zekere openheid in. Dat bereikten we op de volgende manier:

- Alle stakeholders is duidelijk gemaakt dat in de rapportage meningen nooit op een persoon zijn terug te voeren.
- Wij hebben de letterlijke uitwerking van de interviews gedeeld met de stakeholders. Dit gaf de gesprekspartners de kans om aan te geven waar ze passages anders hadden willen verwoorden of meer hadden willen benadrukken. Deze notulen zijn niet opgenomen in het rapport en worden ook niet ter beschikking gesteld aan de opdrachtgever.
- We nemen citaten op in het rapport die algemeen van aard zijn, ook noemen we in het rapport geen specifieke, maar alleen algemene voorbeelden, die niet zijn terug te voeren op een specifieke stakeholder.

Gesprekstechnieken professionele stakeholders

Wij hebben de gesprekken uitgevoerd aan de hand van een checklist (zie bijlage), die als volgt is opgebouwd:

- Voor een belangrijk deel was het gesprek gewoon een 'open' gesprek waarbij de ervaring en cumulatief groeiende kennis van de senior onderzoekers er borg voor stond dat relevante aspecten naar voren kwamen.
- Daarnaast werkten we ook met een narratief deel. We vroegen de gesprekspartners om een verhaal te delen over hun ervaringen met het ministerie van lenW. Deze werkwijze hielp om de gesprekspartners enigszins 'out-of-the-box' te laten denken. Bovendien brengt deze vorm van ondervragen de gesprekspartner van de 'mening' naar de 'gebeurtenis'. Mensen zijn geneigd om gebeurtenissen te abstraheren, bijvoorbeeld door te zeggen 'ze nemen hun verantwoordelijkheid niet' of 'ze zijn zo ambtelijk'. Met een verhaal kom je makkelijker op concrete gebeurtenissen, zodat er beter verband te leggen valt tussen concrete acties van lenW en de daaruit voortgekomen mening.
- Vervolgens zoomden we in op het bredere verband: hoe hun belang in het palet van belangen te plaatsen is, wat hun rol in het geheel is, wat de rol van het ministerie in het geheel is, hoe deze rollen in een optimale situatie op elkaar zijn af te stemmen en wat het ministerie én de eigen organisatie idealiter nog zouden moeten doen om dit te verbeteren.

Op basis van alle gespreksverslagen is een analyse gemaakt waarin werd geanalyseerd wat de beelden zijn van het ministerie in het algemeen en als het gaat om het relevante beleidsterrein in het bijzonder, en van hoe het ministerie zich volgens de stakeholders idealiter zou moeten ontwikkelen in de toekomst.

Het projectteam bestond uit Annelies Jansen en Miriam Winninghoff, beiden senior onderzoeker.

4 Samenstelling selecte groep deelnemers

Bij dit stakeholdersonderzoek is het van belang om de verschillende perspectieven (ervaringen, opvattingen en beelden) goed in kaart te brengen. Daartoe moet de selectie van de deelnemers worden bepaald door zogenaamde 'inhoudelijke representativiteit'. Dat houdt in dat alle relevante emoties en beelden een gelijke kans moeten hebben om naar voren te komen.

De belangrijkste uitgangspunten voor deze selectie waren:

- De variatie aan stakeholders is zeer groot: elke organisatie is anders, heeft andere belangen en op een andere manier een relatie met lenW.

- Voor dit onderzoek wordt alleen gekeken naar de bestuurskern van IenW: het beleidsdepartement in Den Haag. RWS, ILT, KNMI en het Planbureau voor de Leefomgeving worden buiten beschouwing gelaten teneinde de onderzoeksopzet werkbaar te houden.
- De structuur van de bestuurskern is georganiseerd rond vier inhoudelijke thema's. Deze dienen als uitgangspunt voor een evenwichtige spreiding van de stakeholders die aan het onderzoek deelnemen, over de verschillende onderwerpen. Per directoraat-generaal zijn ongeveer 8 stakeholders geïnterviewd.

Directoraten generaal:

- Luchtvaart en Maritieme Zaken (DGLM)
- Mobiliteit (DGMo)
- Milieu en Internationaal (DGMI)
- Water en Bodem (DGWB)

De 32 stakeholders zijn aangedragen door het ministerie en hebben een aankondigingsmail van het ministerie ontvangen. De uiteindelijke uitnodiging en het inplannen van de afspraken is door Ferro Explore verzorgd.

5 Algemeen

Meningen en gedachten mogen bij kwalitatief onderzoek niet direct getalsmatig worden geëxtrapoleerd. Gekozen citaten representeren in de ogen van de onderzoeker meningen of houdingen die relevant zijn voor begrip van de context.

Ferro Explore is lid van de MOA (Marktonderzoekassociatie) en Esomar, als ook van de Research Keurmerkgroep, en respecteert de bijbehorende richtlijnen voor kwalitatief marktonderzoek, zoals weergegeven in de ICC/ESOMAR gedragscode. Ook is Ferro Explore gecertificeerd volgens de internationale norm NEN-ISO 20252 (dit betreft de norm die de Research Keurmerkgroep vereist en die speciaal is ontwikkeld voor de marktonderzoekbranche).

Bijlage I: Gespreksleidraad

Uitleg

Bij kwalitatief onderzoek worden geen 'vragenlijsten' afgenomen, maar wordt een gesprek gevoerd. Dit gesprek heeft een vrij format en zal voor ieder gesprek anders verlopen. Op deze manier kan het perspectief van de doelgroep het beste uit de verf komen. Het heeft daarom geen zin om 'vragen' te formuleren. Wel heeft het gesprek een 'ruwe structuur'. Deze leidraad is een beschrijving van die structuur met daarbij steeds een korte uitleg en een lijst onderwerpen die aan bod kunnen komen. Er worden geen vragen in geformuleerd om schijnprecisie te voorkomen.

Introductie

De onderzoeker legt de situatie uit:

- Inzicht verkrijgen in de verscheidenheid aan opvattingen, ervaringen en beelden die stakeholders hebben ten aanzien van lenW en de dimensies en criteria die hierbij een rol spelen. Op basis van de resultaten van dit onderzoek wordt een kwantitatieve jaarlijkse monitor ontwikkeld
- Onafhankelijkheid onderzoeker
- Digitale opname: uitsluitend voor eigen gebruik/achteraf notuleren. Opnamen worden anoniem genotuleerd. Daarna worden de opnamen gewist. Alleen de notulist krijgt de opnamen te zien/te horen. Verder niemand. Ook de notulen blijven in handen van het onderzoeksbureau en worden na afronding van de rapportage vernietigd.
- Anonieme rapportage:
 - Mening en uitspraken zijn nooit op een persoon of organisatie terug te voeren. Dit geldt ook voor citaten
 - Elke gesprekspartner krijgt de notulen van het gesprek. Daarin wordt door de onderzoekers aangegeven welke delen zij als citaten zouden willen opnemen, en wordt de gesprekspartner vooraf verzocht om toestemming om deze eventueel op te nemen in de rapportage. Zij krijgen ook de mogelijkheid om passages aan te passen zodat hun opvattingen en meningen beter worden weergegeven. Gesprekspartners kunnen in de notulen ook aangeven van welke passages zij graag zouden willen dat deze worden opgenomen in de rapportage (anoniem)
- Tijdsduur gesprek: max 60 minuten

Verhaal

Doel van dit onderdeel is om zo open mogelijke feedback te krijgen. We leggen uit dat we dit nog voor het voorstellen doen, om zo 'puur' mogelijke feedback te krijgen. We vragen om verhalen te delen die men heeft. We leggen uit dat misschien even ongemakkelijk voelt, maar dat dit een manier is om meer open informatie te krijgen. Een verhaal is geen groot ding, hoeft geen 'literatuur' te zijn. Alles wat de gesprekspartner heeft meegemaakt of wat deze heeft gehoord, kan tellen. We leggen het volgende 'verhalenpulsje' voor:

- Stel u bent in gesprek met een collega van uw eigen organisatie. Op een of andere manier komt het gesprek op lenW en de samenwerking met uw organisatie. Welke verhalen zou u delen, als u zou willen duidelijk maken hoe deze samenwerking verloopt? Het kan over van alles gaan, maar vooral over de dingen die u heeft meegemaakt, waarvan u zegt: 'dat is nu typisch iets voor dit ministerie'...
- Welk verhaal nog meer
- Indien er voornamelijk positieve of negatieve verhalen komen: zijn er ook negatieve verhalen waarvan het ministerie zou kunnen leren of positieve verhalen van voorbeelden die ze verder zouden kunnen ontwikkelen?

Eigen rol en relatie met het ministerie

Voor zover nog niet spontaan aan de orde gekomen

- Eigen rol in de organisatie
- Link met het ministerie
- Type contacten dat men heeft met het ministerie
 - Intensiteit van het contact
 - Met welk onderdeel, welke onderdelen/afdelingen
 - Aard en doel van de contacten
- Wat is de rol van de gesprekspartner in de samenwerking met lenW
- En wat is de rol van lenW daarbij

Perceptie van meerwaarde lenW voor eigen werkveld (Why)

- Hoe ziet het eigen werkveld eruit: met welke organisaties/samenwerkende partners heeft men te maken
- Welke positie neemt lenW hierbij in en waarom die positie
- Welke rol neemt lenW in in het veld?
- Waarin onderscheidt lenW zich in dit veld
- Hoe ziet men de meerwaarde van lenW voor het eigen werkveld: typering en omschrijving in eigen woorden
- Waarin ligt deze meerwaarde
- Wat wordt hierbij verwacht van lenW, waarom
- In hoeverre wordt door lenW op dit aspect tegemoetgekomen aan de verwachtingen en waarom
- Is dit in de loop der tijd veranderd, hoe en waardoor
- Hoe zou de 'gouden toekomst' er uit moeten zien
 - Wat moet de eigen organisatie doen om dit te verbeteren
 - En wat moet lenW doen
 - Hoe zou de rol van lenW er uit moeten zien?
 - Hoe groot zou de rol van I en W moeten zijn

Voor zover nog niet in het voorafgaande aan de orde gekomen:

- Welke 'producten en diensten' van lenW zijn bekend, behalve de al eerder genoemde producten en diensten
- Van welke, die nog niet eerder aan de orde zijn gekomen, maakt men nog meer gebruik
- Hoe wordt elk van deze producten/diensten gewaardeerd en beleefd
 - Waarop gebaseerd

Perceptie van de bestuursstijl van lenW en samenwerking met lenW (how)

- Omschrijving en typering van de bestuursstijl van lenW
- Waardering van de bestuursstijl
 - Waarop wordt dit gebaseerd
 - Op welke aspecten nog meer
- In hoeverre wordt lenW ervaren als een open organisatie
 - Is lenW open genoeg, is lenW eerlijk genoeg
 - Waarop gebaseerd, waaraan toegeschreven
 - Wat moet blijven zoals het is en wat moet worden verbeterd om een optimale open organisatie te worden in de toekomst
 - Is dit veranderd in de loop der jaren, waardoor
 - Is het contact met lenW voldoende (of initieert lenW alleen contact als lenW ze nodig heeft)

- Hoe gemakkelijk kun je bij I en W terecht al jij iets wilt van I en W
- Hoe recursief is lenW: bijvoorbeeld: lenW weet de stakeholders goed te vinden, maar andersom als stakeholders iets van lenW willen
- Typering en omschrijving van de samenwerking met lenW
 - Waarop gebaseerd, welke aspecten worden hierbij in aanmerking genomen
- (specifiek voor het aspect interactie, ook als het niet spontaan is genoemd) hoe verloopt dit en hoe wordt dit gewaardeerd en beleefd
 - In hoeverre is sprake van een evenwichtige relatie
 - In hoeverre is de interactie reactief/actief
 - In hoeverre is er balans tussen de kennis van lenW van de koers van de organisatie en de kennis van de eigen organisatie/gesprekspartner van de koers van lenW
 - Hoe kan de balans (eventueel) worden verbeterd
- Op elk van de andere door de gesprekspartner genoemde aspecten: hoe wordt lenW hierop beleefd en gewaardeerd
 - Waarop gebaseerd, wat speelt hierbij een rol
 - In hoeverre spelen hierbij de (al dan niet) gedeelde belangen een rol
- Is de samenwerking in de loop der tijd veranderd en hoe zou het in de toekomst idealiter zijn
 - Wat zou daarbij de rol van lenW en de eigen organisatie moeten zijn
 - Bestaat hierbij behoefte aan versterking van de verbinding met lenW
 - Hoe zou deze versterking tot stand kunnen komen

Perceptie: inhoudelijke koers lenW en aansluiting op eigen koers (What)

Dit blok alleen in het gesprek aan de orde laten komen indien er tijd is. Het is het minst belangrijke blok.

- In hoeverre komen de belangen/koers van de eigen organisatie al dan niet overeen met de belangen/koers van lenW
- Wat is de koers/wat zijn de belangen van lenW,
 - in hoeverre bekend
 - in hoeverre zijn deze helder
 - indien onvoldoende bekend/ helder: waarom, waardoor
- Wat is de koers/wat zijn de belangen van de eigen organisatie

- Hoe zijn de koers/belangen van IenW en eigen organisatie op elkaar afgestemd
- In hoeverre is de aansluiting van de koers/belangen van beide organisaties veranderd in de loop der tijd
- Wat verbeterd, waardoor
 - Wat zou kunnen worden verbeterd, hoe (rol van IenW en eigen org.)
 - Wat zou moeten worden verbeterd, hoe (rol IenW eigen org.)
- In hoeverre zijn terreinen/onderwerpen bekend waarmee IeW zich bezighoudt, behalve het eigen terrein
- In hoeverre wordt aan elk van die terreinen/onderwerpen relevantie toegekend voor de eigen organisatie en voor de maatschappij
- Legt IenW in de ogen van de gesprekspartner de prioriteiten op de juiste onderwerpen
 - Waarop worden de meningen gebaseerd
 - Hoe zou het beter kunnen
 - Welke onderwerpen worden nog gemist

Leidraad voor interviewer:

- De volgende vier thema's zijn belangrijk voor I en W:
 - Wederkerigheid en samenwerking
 - Kennis- en informatiepositie
 - Leiderschapskwaliteit en rolopvatting
 - Openheid en transparantie

Let op iTR niet allen vragen naar wat de ervaringen van stakeholders in het verleden was, maar ook welke verwachtingen zij hebben ten aanzien van de toekomst (c.q. de relatie met IenW in de toekomst).

Afsluiting

- Nagaan of gesprekspartner zelf nog punten of opmerkingen heeft
- Benoemen dat de notulen van het gesprek gedeeld worden en dat ze kunnen highlighten als er stukken zijn die ze niet geciteerd willen hebben.
- Nogmaals benoemen dat het ministerie van IenW bezig is met het opzetten van ook een kwantitatieve, herhaalbare online vragenlijst, die kan worden uitgezet onder een veel grotere groep respondenten.
- Nogmaals: uitleg wat er verder gaat gebeuren (rapportage) en wat het timeframe daarvan is