



Hoe kijken stakeholders naar IenW?

Rapport I&O Research

Colofon

Uitgave

I&O Research
Piet Heinkade 55
1019 GM Amsterdam

Rapportnummer

2022/208

Datum

oktober 2022

Opdrachtgever

Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat

Auteurs

Melle Conradie
Peter Kanne

Copyright

Het overnemen uit deze publicatie is toegestaan, mits de bron duidelijk wordt vermeld.



Inhoudsopgave

1	Managementsamenvatting	5
2	Achtergrond en onderzoeksverantwoording	7
2.1	Inleiding	7
2.2	Achtergrond	7
2.3	Methode en respons	7
2.4	Rapportopbouw	9
3	IenW krijgt een zeven van stakeholders	11
3.1	Inleiding	11
3.2	Stakeholders waarderen IenW overwegend positief	11
3.3	Persoonlijke waardering toegelicht	13
4	Ambitie en Visie	17
4.1	Inleiding	17
4.2	Grote groep neutraal, IenW volgens stakeholders iets vaker wel dan niet ambitieus	17
4.3	Waarom wel of niet een heldere visie?	20
4.4	Relatie Ambitie en Visie en persoonlijke waardering voor IenW	22
5	Kennis	23
5.1	Meerderheid te spreken over professionaliteit en deskundigheid IenW	23
5.2	Waarom wel of niet deskundig?	25
5.3	Relatie Kennis en persoonlijke waardering voor IenW	27
6	Samenwerking	28
6.1	Meeste stakeholders positief, vooral kennisdeling kan nog beter	28
6.2	Waarom wel of niet goed samenwerken?	31
6.3	Relatie Samenwerking en persoonlijke waardering voor IenW	33
7	Betrouwbaarheid	34
7.1	Meerderheid vindt IenW betrouwbaar, nakomen afspraken bepalend bij oordeel	34
7.2	Waarom wel of niet betrouwbaar?	36
7.3	Relatie Betrouwbaarheid en persoonlijke waardering voor IenW	38



8	Leiderschap	39
8.1	Stakeholders verdeeld over of IenW leiderschap toont	39
8.2	Relatie Leiderschap en persoonlijke waardering voor IenW	41
9	Contact met IenW en bekendheid doelen IenW	42
9.1	Inleiding	42
9.2	Contact met de beleidskern	42
9.3	Wijze van contact	44
9.4	Bekendheid met doelen IenW	45
A	Tabellenbijlage digitale toegankelijkheid	46
B	Gebruikte indeling thema's voor analyse	51
C	Verdiepende analyse: belang van verschillende thema's	53
D	Achtergrondinformatie stakeholders	55
E	Gebruikte vragenlijst	57



1 Managementsamenvatting

Stakeholders overwegend positief over IenW

De stakeholders van het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat (IenW) oordelen overwegend positief over het ministerie. Dit blijkt uit een kwantitatief onderzoek onder representanten van externe partners van het ministerie (hierna stakeholders genoemd). In totaal hebben 521 stakeholders antwoord gegeven op de vraag hoe zij het ministerie van IenW waarderen en welke onderliggende factoren hierin een belangrijke rol spelen. Stakeholders zien IenW overwegend als een professionele, deskundige en betrouwbare partner. Gemiddeld geven ze een 7,0 voor hun persoonlijke ervaring met het ministerie (op een schaal van 1 tot 10).

Prettig contact, samenwerking en deskundigheid dragen voor stakeholders bij aan waardering

De stakeholders geven als toelichting op het rapportcijfer aan dat ze vooral tevreden zijn over het prettige contact en de samenwerking met medewerkers van het ministerie. Daarnaast vinden ze IenW professioneel en deskundig. Verder worden de toegankelijke open houding en de betrokkenheid van het ministerie gewaardeerd.

Winst te behalen op daadkracht, kennis van de praktijk en verkokering

Het belangrijkste punt van kritiek van de stakeholders is een gebrek aan daadkracht van het ministerie. De politieke context speelt hierbij een rol van betekenis. IenW stelt zich volgens de stakeholders te afhankelijk van de politiek op en laat zich te veel leiden door de (politieke) waan van de dag. Hoewel de professionaliteit en deskundigheid door het overgrote deel van de stakeholders gewaardeerd wordt, bestaat er ook een substantiële groep die juist vindt dat IenW te weinig inhoudelijke kennis heeft en te ver van de praktijk en de regio afstaat. Een ander (minder vaak genoemd) punt van kritiek is dat IenW een verkokerd ministerie is dat vraagstukken te veel eendimensionaal benadert.

Stakeholders uit het luchtvaart domein en bestuurders zijn kritischer

Over het algemeen zijn stakeholders die werkzaam zijn in het domein Luchtvaart kritischer dan de stakeholders uit de andere domeinen. Zij geven het ministerie een rapportcijfer 6.6 ten opzichte van een 7.0 gemiddeld. Zo vinden ze de visie van IenW minder scherp in vergelijking met stakeholders uit de andere domeinen en zijn ze minder tevreden over de deskundigheid en de betrouwbaarheid van het ministerie.

Ook het type functie van de stakeholders is van invloed op de waardering voor IenW. Vooral bestuurders laten een kritischer geluid horen. De gemiddelde waardering voor IenW is in deze groep significant lager, maar met een 6.4 nog wel steeds voldoende. Deze meer kritische houding van de bestuurders komt ook terug in de waardering voor verdiepende aspecten. Zo zijn ze kritischer over de professionaliteit, de samenwerking en het nakomen van afspraken.

Thema's samenwerking en betrouwbaarheid spelen positieve rol in persoonlijke waardering

In het onderzoek is naast de algehele waardering gekeken naar een vijftal verdiepende thema's: ambitie en visie, kennis, samenwerking, betrouwbaarheid en leiderschap. Het thema samenwerking blijkt een belangrijke bijdrage te leveren aan de persoonlijke waardering van stakeholders over IenW. Van de vijf genoemde thema's is men hierover het meest positief. Daarnaast is ook betrouwbaarheid een belangrijk thema voor de persoonlijke waardering en is men hier tevreden over. Zo vinden de stakeholders dat IenW open staat voor feedback, al ervaren



sommigen wel dat het onduidelijk is wat IenW met deze feedback doet. Dit biedt ruimte voor verbetering.

Tot slot

Alles overziend zijn er in de ogen van de stakeholders een aantal verbeterpunten te benoemen die de algehele waardering voor IenW verder kunnen vergroten:

- **Meer de regie nemen en daadkracht tonen:** De stakeholders zijn overall tevreden over de intenties en ambitie van IenW, maar verwachten meer daadkracht. Concreet betekent dit: sneller tot besluiten komen en pro-actiever problemen aanpakken.
- **De visie beter vertalen naar de praktijk:** Hoewel de stakeholders de visie van IenW over het algemeen helder vinden, missen ze een praktische vertaling. Het ministerie zou in de perceptie te ver af staan van de praktijk en de regio.
- **Kennis vergroten door meer gebruik te maken van de kennis die aanwezig is bij de stakeholders:** Een aanzienlijk deel van de stakeholders vindt dat de deskundigheid van IenW de afgelopen jaren achteruit is gegaan onder meer door personele wisselingen en in hun ogen een verschuiving van “beleidsinhoudelijke deskundigen naar procesmanagers”. Ze geven aan dat deze kennis regelmatig wel buiten IenW aanwezig is en dat het ministerie hier meer en beter gebruik van zou kunnen maken.



2 Achtergrond en onderzoeksverantwoording

2.1 Inleiding

In dit hoofdstuk gaan we allereerst kort in op de achtergrond van en aanleiding voor het onderzoek. Vervolgens geven we een korte verantwoording.

2.2 Achtergrond

Het ministerie van IenW investeert in het binnenhalen van kennis van de buitenwereld. Onderdeel daarvan is onderzoek naar de beleving van de stakeholders. Dit geeft inzicht in hoe externe partners naar het ministerie kijken, hoe de samenwerking wordt ervaren en welke visie zij hebben op het werk van IenW. Met een monitor wil IenW hier periodiek inzicht in krijgen. Deze rapportage beschrijft de uitkomsten van de eerste meting.

De doelstelling voor het onderzoek is als volgt geformuleerd:

Het geven van een antwoord op de vraag *“hoe percipiëren stakeholders van IenW het ministerie van IenW? En welke factoren dragen hier (met name) aan bij?”*

Deelvragen die beantwoord dienen te worden:

- Hoe denken stakeholders over het ministerie van IenW?
- Welke rol spelen de factoren ambitie/visie, leiderschap, kennis en samenwerking hierbij?

2.3 Methode en respons

Vragenlijst

Tussen februari en eind maart 2021 heeft Ferro Explore voor IenW een kwalitatieve verkenning¹ gedaan onder 32 stakeholders van het ministerie. Met onder meer deze rapportage als input ontwikkelde I&O Research samen met IenW een vragenlijst voor online afname. Voorafgaand aan het veldwerk voerde I&O Research drie interviews uit met stakeholders om de vragenlijst te testen. Aan de hand van deze gesprekken is de vragenlijst verder aangescherpt.

De kern van de vragenlijst bestaat uit vier thema's (en bijbehorende elementen) die volgens het onderzoek van Ferro Explore bepalend zijn voor hoe stakeholders over het ministerie van IenW denken:

- Ambitie en Visie - o.a. toekomstgerichtheid, focus, durf, flexibiliteit, en urgentie;
 - Leiderschap - o.a. positionering, agendering, prioritering, daadkracht;
 - Kennis - o.a. continuïteit, externe oriëntatie, uitvoerbaarheid;
 - Samenwerking - o.a. verbinding, regie, openheid, respect, vertrouwen.
-
- Betrouwbaarheid - tijdens het ontwikkelen van de vragenlijst is aan de bestaande thema's een vijfde thema 'betrouwbaarheid' toegevoegd, o.a. over nakomen van afspraken en omgang met feedback.

¹ Stakeholders van IenW aan het woord; Ferro Explore (2021).



Deze pijlers en elementen zijn steeds door middel van stellingen met een schaal van helemaal eens tot helemaal oneens uitgevraagd.

Tijdens de analyse van de kwantitatieve resultaten bleek dat sommige aspecten beter bij een ander thema pasten dan dat uit het kwalitatieve onderzoek volgde. De thema's zijn naar aanleiding van de kwantitatieve verkenning hierop aangepast. In de hoofdstukken 4 tot en met 8 is elk thema uitgediept. Allereerst gaan we per thema in op de meningen van stakeholders over een of meerdere algemene stellingen over IenW. Vervolgens komen enkele verdiepende stellingen aan bod. Aan het eind van elk thema analyseren we de kwalitatieve toelichtingen die men over het thema geeft. Dit geeft inzicht in waarom men op dit vlak positief of minder positief over IenW is.

Steekproef en respons

IenW heeft voor dit onderzoek intern bestaande contactgegevens van stakeholders van de beleidskern verzameld. Onder de beleidskern verstaan we het kerndepartement waar beleid wordt gemaakt. Hieronder vallen dus niet Rijkswaterstaat, Inspectie Leefomgeving en Transport, Planbureau voor de Leefomgeving, het KNMI en de zelfstandige bestuursorganen van IenW. Ook de stafdirecties van de beleidskern vormen geen onderdeel van dit onderzoek.

Dit leverde een effectief netto bestand op met 2.683 stakeholders, verdeeld over verschillende organisatietypen (belangenorganisaties, bedrijven, overheid, kennis) en inhoudelijke domeinen (luchtvaart, maritiem, milieu, mobiliteit, water en bodem). Tussen 18 januari en 7 februari 2022 deden 521 stakeholders mee aan het onderzoek, een respons van 21 procent. De stakeholders hebben de vragenlijst vanuit hun persoonlijke ervaringen met IenW beantwoord en vertegenwoordigen daarmee dus niet noodzakelijkerwijs de visie van hun organisatie.

In de deelnames is een kleine oververtegenwoordiging van belangenorganisaties (Tabel 2.1). Ook deden er iets minder bedrijven mee dan op basis van de steekproef zou mogen worden verwacht. Maar in het algemeen ligt de responsstelling goed in lijn met de aangeleverde steekproef. De uitkomsten zijn daarom niet gewogen.

Tabel 2.1 – Samenstelling steekproef en respons naar organisatietype.

	Steekproef	Deelnames
Belangenorganisaties	563 (21%)	124 (24%)
Bedrijven	799 (30%)	135 (26%)
Overheid	940 (35%)	189 (36%)
Kennis	381 (14%)	72 (14%)
Onbekend	-	1
Totaal	2.683 (100%)	521 (100%)

Tabel 2.2 – Samenstelling steekproef en respons naar domein*.

	Steekproef	Deelnames
Luchtvaart	195 (7%)	51 (10%)
Maritiem	193 (7%)	29 (6%)
Milieu	790 (29%)	143 (27%)
Mobiliteit	1.102 (41%)	225 (43%)
Water en bodem	472 (18%)	88 (17%)
Onbekend	--	1
Totaal	2.683 (100%)	521 (100%)

* Sommige stakeholders behoren tot meer dan 1 domein. Daarom telt dit op tot 103 procent.



Grote middengroep

Wat in het onderzoek opvalt is dat bij de beoordeelde eigenschappen van IenW een substantiële groep van 22 tot 44 procent een neutraal antwoord geeft. Uit de toelichtingen die respondenten op de open vragen geven blijkt dat hier een aantal mogelijke verklaringen voor zijn:

- men heeft niet een heel duidelijk beeld van IenW op dit punt, omdat ze het niet van IenW verwachten of omdat ze dit niet belangrijk vinden. Zo geven sommige stakeholders aan dat het zou kunnen dat er een goede visie is, maar dat ze dit niet zeker weten en daar ook niet mee bezig zijn;
- men heeft zelf niet vaak met IenW te maken. Dit hangt samen met het niet hebben van een duidelijk beeld;
- men heeft wisselende ervaringen. Op sommige punten/momenten vindt men IenW bijvoorbeeld wel een heldere visie hebben en op andere punten niet;
- een deel noemt dat dit komt doordat IenW uit verschillende onderdelen bestaat of omdat ze contact hebben met veel verschillende medewerkers.

Periode en context

Zoals hierboven vermeld, vond de dataverzameling plaats tussen 18 januari en 7 februari 2022. Dit was net nadat het nieuwe kabinet Rutte IV was geïnstalleerd en daarmee voor IenW de nieuwe bewindslieden zijn aangetreden (10 januari 2022). In het onderzoek is gevraagd naar de ervaringen met IenW in de afgelopen twee jaar. Hierbij is uitdrukkelijk vermeld dat dit dus ging om de vorige kabinetsperiode.

Scope en doelgroep

Het onderzoek richt zich op de beleidskern van IenW. Andere onderdelen zoals de uitvoeringsorganisaties en inspectie vallen buiten de scope van dit onderzoek. Zoals eerder aangegeven bestaat de bruto steekproef dan ook uit stakeholders die door de beleidskern van IenW zélf zijn aangedragen als relaties waarmee de afgelopen twee jaar contact is geweest. Desondanks geeft een groep respondenten in de vragenlijst zelf niet expliciet aan dat ze de afgelopen twee jaar contact hebben gehad met de beleidskern.

2.4 Rapportopbouw

We beginnen met de belangrijkste samenvattende conclusies in hoofdstuk 1: de managementsamenvatting.

In hoofdstuk 2 behandelen we de achtergrond, de doelstelling, de onderzoeksmethode en de respons.

In hoofdstuk 3 zoomen we in op de waardering voor IenW. In de hoofdstukken 4 t/m 8 gaan we dieper in op de thema's die daarbij een rol spelen. Hoofdstuk 9 ten slotte is een meer feitelijk hoofdstuk dat ingaat op het contact dat stakeholders met IenW hebben (frequentie en manier waarop). Daarnaast komt de waardering voor het contact aan bod.

De gebruikte vragenlijst en achtergrondkenmerken van de respondenten staan in de bijlagen, net als een aantal aanvullende analyses.



Analyse achtergrondkenmerken

Voor de rapportage zijn alle uitkomsten uitgesplitst naar de volgende achtergrondkenmerken:

- **Domein** (Luchtvaart, Maritiem, Milieu, Mobiliteit, Water en Bodem)
- **Functietype** (Bestuurder, Directeur/leidinggevende, Niet-leidinggevende)
- **Organisatietype** (Belangenorganisatie, Bedrijven, Overheid, Kennisinstellingen)
- **Relatie met IenW**. In de vragenlijst konden stakeholders aangeven welke relatie hun organisatie met IenW heeft. Ze kregen zes schalen voorgelegd met tegenstellingen op het uiteinde van de schaal (bijvoorbeeld “Mijn organisatie heeft geen invloed op het beleid van IenW” tegenover “Mijn organisatie bepaalt sterk het beleid van IenW”). De precieze invulling van de schalen staat in de bijlage.)
- **Contact met IenW** (aantal keer, wel of geen contact met de beleidskern)
- **Oriëntatie** (organisatie is lokaal/nationaal/internationaal georiënteerd)

Vooraf bij functietype en domein zien we significante verschillen tussen groepen stakeholders over de hele linie. Deze twee achtergrondvariabelen worden dan ook steeds afzonderlijk in een tabel gepresenteerd. Andere -minder structurele- significante verschillen worden alleen in de tekst benoemd.

Wanneer verschillen in het rapport worden benoemd gaat het om significante verschillen. Bij elk figuur staat hoeveel stakeholders de vraag beantwoord hebben. De percentages in deze rapportage worden afgerond op hele cijfers. Hierdoor tellen de percentages in sommige figuren en tabellen op tot 99 of 101 procent.



3 IenW krijgt een zeven van stakeholders

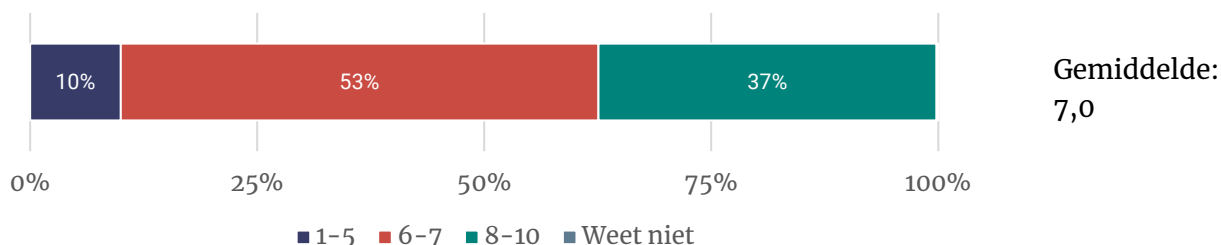
3.1 Inleiding

In deze paragraaf gaan we in op de algemene waardering van stakeholders voor IenW. Stakeholders zijn over het algemeen goed te spreken over IenW. Bestuurders en stakeholders uit het domein luchtvaart geven vaker dan andere stakeholders onvoldoendes. Uit de antwoorden van stakeholders blijkt dat het persoonlijke contact sterk meespeelt bij de goede waarderingen. Het meest genoemde kritiekpunt is dat men IenW weinig daadkrachtig vindt.

3.2 Stakeholders waarderen IenW overwegend positief

Als eerste spontane reactie geven de stakeholders IenW gemiddeld een 7,0 (Figuur 3.1). Ongeveer de helft van de stakeholders (53%) geeft een 6 of een 7. In vergelijking met andere stakeholderonderzoeken² zijn dit zeer acceptabele scores. Wel valt op dat het aandeel dat een 6 of 7 geeft met 53 procent relatief hoog is, wat automatisch betekent dat het aantal uitschieters – zowel aan de onder- als bovenkant – beperkt is. Hetzelfde zien we terug in het oordeel van de stakeholders op de verdiepende stellingen: het aandeel ‘neutraal’ is relatief hoog. Een derde waardeert IenW met een 8 of hoger. IenW krijgt van een op de tien stakeholders (10%) een onvoldoende. Eén procent is helemaal niet te spreken over IenW en geeft een 1 of een 2.

Figuur 3.1 – Hoe waardeert u het ministerie van IenW? Kunt u uw eerste spontane reactie uitdrukken in een rapportcijfer? (n=521)



² Zie bijvoorbeeld https://kennisopenbaarbestuur.nl/media/250505/ABZKKTO15_rapport.pdf of “Oordeel Burgers en Ondernemers over Overheidsdienstverlening 2020” (Dr. Willem Pieterse en Kantar) <https://open.overheid.nl/repository/ronl-816ofcb6-b896-4d32-bb7c-a7e6bf7cco89/1/pdf/eindrapport-onderzoek-overheidsdienstverlening-2020.pdf>



Verschillen naar achtergrondkenmerken

- **Domein** (Tabel 3.1): De 'luchtvaart-stakeholders' geven vaker onvoldoendes (20%) aan IenW dan gemiddeld (10%). Stakeholders uit het maritieme domein lijken juist iets positiever dan gemiddeld (maar beperkt aantal waarnemingen, dus indicatief).
- **Functie** (Tabel 3.2): Ruim een kwart van de bestuurders (27%) geeft een onvoldoende aan IenW. Vijf procent van de bestuurders geeft zelfs een 1 of een 2. Bestuurders geven daarmee lagere cijfers dan stakeholders die vanuit een andere functie contact hebben met IenW.
- **Type organisatie**: stakeholders van kennisinstellingen waarderen IenW met een 7,4 relatief goed. Onder stakeholders van belangenorganisaties is de gemiddelde waardering een 6,8. Dat is iets lager dan bij andere stakeholders.
- **Aantal keer contact**: voor de waardering maakt het niet uit of men frequent of minder frequent contact met IenW heeft.
- **Last of profijt beleid IenW (eigen perceptie)**: naarmate stakeholders naar eigen zeggen meer last van het IenW-beleid hebben, waarderen ze IenW ook in zijn algemeenheid minder.
- **Wel of geen invloed op beleid IenW**: stakeholders die meer invloed op het beleid hebben, geven gemiddelde hogere cijfers dan stakeholders die dat niet hebben.

Tabel 3.1 – Waardering voor IenW uitgesplitst naar domein.

	Totaal (n=521)	Luchtvaart (n=51)	Maritiem (n=29*)	Milieu (n=143)	Mobiliteit (n=225)	Water en bodem (n=88)
1-2	1%	4% ▲	0%	1%	0% ▼	1%
3-5	9%	16%	10%	6%	8%	8%
6-7	53%	47%	45%	54%	54%	56%
8-10	37%	33%	45%	37%	37%	34%
Weet niet	0%	0%	0%	0%	0%	1%
Gemiddelde	7,0	6,6 ▼	7,1	7,1	7,0	7,0

* Laag aantal: indicatieve uitkomsten.

▼ = significant lager percentage/rapportcijfer dan gemiddelde andere groepen.

▲ = significant hoger percentage dan gemiddelde andere groepen.

Tabel 3.2 – Waardering voor IenW uitgesplitst naar functie.

Cijfer:	Totaal (n=521)	Bestuurder (n=124)	Directeur / leidinggevende (n=135)	Niet- leidinggevende (n=189)	Anders (n=31)
1-2	1%	5% ▲	0%	1%	0%
3-5	9%	22% ▲	7%	7%	13%
6-7	53%	36% ▼	54%	54%	65%
8-10	37%	35%	39%	38%	23%
Weet niet	0%	2%	0%	0%	0%
Gemiddelde	7,0	6,4 ▼	7,0	7,1	6,7

* Laag aantal: indicatieve uitkomsten.

▼ = significant lager percentage/rapportcijfer dan gemiddelde andere groepen.

▲ = significant hoger percentage dan gemiddelde andere groepen.



3.3 Persoonlijke waardering toegelicht

In totaal hebben 436 van de 521 stakeholders die meededen aan het onderzoek het rapportcijfer dat ze gaven toegelicht (84%). In deze paragraaf presenteren we de meest gegeven en belangrijkste toelichtingen. De gepresenteerde percentages gaan over de totale groep van 521 stakeholders.

Positieve toelichtingen

Een kwart tot 30 procent van alle stakeholders geeft aan dat het **prettige contact en de goede samenwerking** met IenW in positieve zin meeweegt bij de waardering van IenW. Men waardeert de **inhoudelijk constructieve opstelling** van IenW. Samenwerking komt in algemene zin als volgt terug:

- *“De contacten zijn steeds professioneel, kort op de bal, vriendelijk en zoekend naar een gezamenlijke oplossing.”*
- *“Goede afstemming en overeenstemming mogelijk. Ambtenaren zijn bereikbaar en effectief en efficiënt.”*
- *“Op vele thema's is er contact. Kwaliteit en capaciteit is de afgelopen jaren sterk toegenomen. Ontvankelijk voor overleg en samenwerking met de sector.”*
- *“Er is bereidwilligheid om met ons in gesprek te gaan en mee te werken aan bijeenkomsten, dat wordt zeer gewaardeerd.”*

Het **prettige contact** als specifiek onderdeel van samenwerking komt bijvoorbeeld terug in de volgende quotes:

- *“Goede contacten, inhoudelijk gevoerd.”*
- *“Prettige samenwerking en altijd resultaatgericht.”*
- *“Contacten zijn altijd prettig en verlopen vriendschappelijk.”*
- *“Op veel fronten prettig contact met vriendelijke mensen en interessante inhoudelijke opgaven.”*

Een voorbeeld van een quote over de **inhoudelijk constructieve opstelling** als specifiek onderdeel van samenwerking wordt in de volgende quote benadrukt:

- *“Constructieve- en plezierige overleggen. Slagvaardig.”*

Daarna noemt zo'n 15 procent dat IenW **professioneel** en **deskundig** is. De waardering van de deskundigheid komt terug in de volgende quotes:

- *“Veel mensen met kennis van zaken, ervaring en grote betrokkenheid.”*
- *“Deskundige, benaderbare mensen. Bijvoorbeeld ook een toelichting voor ons bestuur over de ins en outs van de Kaderrichtlijn Water.”*
- *“Deskundige ambtenaren met drive en plichtsbesef.”*

In de volgende quotes benoemen stakeholders de professionaliteit:

- *“Professionele en zakelijke contacten, gericht op informatie uitwisseling en samenwerking.”*
- *“Professionele mensen, prettige samenwerking (ook al zijn we het inhoudelijk niet per sé eens).”*



Een substantiële maar kleinere groep (5% tot 10%) spreekt de waardering uit voor de **toegankelijkheid** van IenW:

- “Prettige toegankelijke mensen.”
- “Het Ministerie is voor ons toegankelijk, geïnteresseerd en een deskundige gesprekspartner. Ook is de relatie transparant en betrouwbaar met het nakomen van afspraken. Kortom een prima 'partner'.”
- “Toegankelijk, redelijk bereikbaar, staat open voor dialoog, afstemming/samenwerking.”
- “Ambtenaren van IenW zijn benaderbaar en komen afspraken na. Contact is over het algemeen positief en leidt tot concrete afspraken.”

Ongeveer net zo vaak geven stakeholders aan dat IenW **betrokken** is:

- “Betrokken en met een goed beeld van de situatie.”
- “De collega's van IenW waarmee ik direct werk zijn betrokken, kundig en hartelijk in onze onderlinge contacten.”
- “Betrokken ministerie, dat beleidsmatig goed op de hoogte is.”
- “Betrokkenheid en bereidheid om zaken op te pakken is er zeker. Resultaten en voortvarendheid zijn matig. [...]”

Een aantal andere minder vaak genoemde positieve kenmerken zijn **“open”**, **“enthousiast”**, **“welwillend”** en **“luisterend”**. Deze worden elk door 3 á 4 procent van de stakeholders genoemd:

- “Positief: open houding en bereid te luisteren [...]”
- “Er is open contact en men luistert naar stakeholders.”
- “Goed toegankelijk ministerie, enthousiaste en gedreven ambtenaren. [...]”
- “Grote gedrevenheid om een verschil te maken.”
- “Veel bereidwilligheid, nog niet altijd gewenste slagkracht.”
- “Er is bereidwilligheid om met ons in gesprek te gaan en mee te werken aan bijeenkomsten, dat wordt zeer gewaardeerd.”
- “Altijd een luisterend oor.”
- “Ik voel mij vaak wel gehoord en zo niet, krijg ik uitleg.”



Kritische toelichtingen

Stakeholders noemen ook kritiekpunten als toelichting op hun rapportcijfer. Vaak zijn zij wel tevreden over hoe IenW zich opstelt, maar ongeveer een vijfde van alle stakeholders ervaart **te weinig daadkracht** in de opvolging van het contact of dat **processen langzaam gaan**:

- “Goede intenties, inhoudelijke kennis niet altijd perfect, slagkracht beperkt.”
- “Ministerie is soms wat weinig proactief. Veel zaken worden terug gelegd. Weinig besluiten worden genomen.”
- “De medewerkers van het ministerie snappen waar de problematiek zit, maar zijn door de politieke werkelijkheid niet in staat om het aan te pakken.”
- “Contacten zijn op zich goed, betrokken contactpersoon en korte lijntjes. Lastig is dat de snelheid van zaken voor elkaar krijgen vaak niet heel hoog is, mede door politieke onzekerheden.”
- “Persoonlijke contacten verlopen prima. Maar de vertaalslag naar concreet beleid en uitvoering daarvan verloopt stroperig.”

Een ander kritiekpunt van de stakeholders is dat IenW **te ver van de praktijk en de regio** af staat. Vijf tot tien procent ervaart dat IenW daardoor onvoldoende zicht op de praktijk heeft:

- “Te veel ivoren toren, te veel idealisme zonder kennis van zaken.”
- “Mis soms het afdalen van rijksniveau naar lokaal niveau.”
- “Een laag rapportcijfer, aangezien in mijn beleving het bij IenW niet bekend is hoe het beleid Mobiliteit zich daadwerkelijk op straat gedraagt. Beleid maken vanuit een ivoren toren, ver weg van de realiteit en complexiteit op straat.”
- “Beleidsvoornemens zijn mooi en er zitten betrokken inhoudelijke ambtenaren maar vertaling naar politieke besluitvorming, aanpassing regelgeving of financiële steun is vaak niet voldoende. Meer oog voor wat daadwerkelijk "op straat" het verschil maakt is nodig.”

Hoewel zo'n 15 procent van alle stakeholders de deskundigheid van IenW als positief punt ziet, noemt 6 á 7 procent dit als kritiekpunt. Ze benoemen daarbij specifiek het **gebrek aan inhoudelijke kennis**:

- “Vergeleken met vele jaren geleden is de inhoudelijke kennis beduidend achteruitgegaan. Het is verontrustend dat men zich vooral concentreert op proces en regie, maar dat blijkt lastig als de inhoudelijke kennis ontbreekt.”
- “Groot gebrek aan up-to-date kennis en bereidheid tot veranderen.”
- “Met name de inhoudelijk kennis is beperkt aanwezig.”
- “Procesmatig professioneel. Lange periode van jaar voor verkiezingen tot en met formatie heeft samenwerking in de weg gezeten. Inhoudelijke kennis blijft achter.”



Verder geven ongeveer net zoveel stakeholders aan dat IenW **verkokerd** is:

- “Verkokerd, niet integraal, naar binnen gekeerd, weinig betrekkend.”
- “[...] Geen samenhang tussen verschillende afdelingen/staven van IenW. Al jaren geen duidelijkheid over beschikbare budgetten voor mobiliteit in de regio.”
- “Professioneel en gedreven. Maar ook nog sterk verkokerd en sterk gericht op Den Haag i.p.v. de regio.”
- “Goed bereikbaar maar niet altijd effectief: versnipperd over verschillende afdelingen en continuïteit onduidelijk geborgd.”

Net zo vaak als verkokering blijkt uit de toelichtingen dat stakeholders vinden dat IenW vraagstukken **eendimensionaal** benadert:

- “Soms weinig open voor andere invalshoeken, star op eigen visie.”
- “Vaak wel professioneel binnen vakgebied. Maar niet vaak bereid breder te kijken over de afdelingsranden of projectranden heen. [...]”
- “Te veel tunnelvisie eenzijdig gericht op de wensen van de sector. Te weinig gericht op het algemeen belang. Te weinig kennis en visie om tot afgewogen beleid, wetgeving en handhaving te komen. De adviezen van Rli, van Geel, Cohen en de zienswijzen stapelen zich op maar er wordt niets mee gedaan.”
- “Het ministerie opereert sterk vanuit het eigen perspectief, werkt eerste zaken zelf uit en komt dan naar de regio.[...]”

Een aantal andere minder genoemde negatieve kenmerken zijn **“verloop”**, **“star”**, **“weinig ambitie”** en **“afwachtend”**. Deze worden door 2 á 3 procent van de stakeholders genoemd:

- “Te veel personeelwisselingen, te overwerkt.”
- “Het ministerie heeft veel personele wisselingen wat de relatie en inhoudelijke expertise geen goed doet.[...]”
- “Deskundig, maar ook wel een beetje star, weinig flexibel.”
- “Het is een star ministerie. Met ambtenaren die maar één kant uit kunnen werken; minder vervuiling uit de pijp. Alles wat fundamenteel, creatief, innovatief of gewoon anders is, dat moeten ze niet.[...]”
- “Schaalsprong fiets in beleid mobiliteit mag ambitieuzer.”
- “Mag ambitieuzer.”
- “IenW is m.i. een zeer professioneel departement, maar in het betrekken of informeren van maatschappelijke organisaties (of specifiek: van natuurorganisaties) merk ik dat IenW minder proactief opereert dan andere ministeries. Contact komt vrijwel altijd tot stand op basis van ons initiatief.”
- “IenW is niet proactief en kent veel leidinggevend en medewerkers die bij vragen altijd eerst willen nagaan of ze er wel over gaan (geen zin om een onderwerp op te pakken).”



4 Ambitie en Visie

4.1 Inleiding

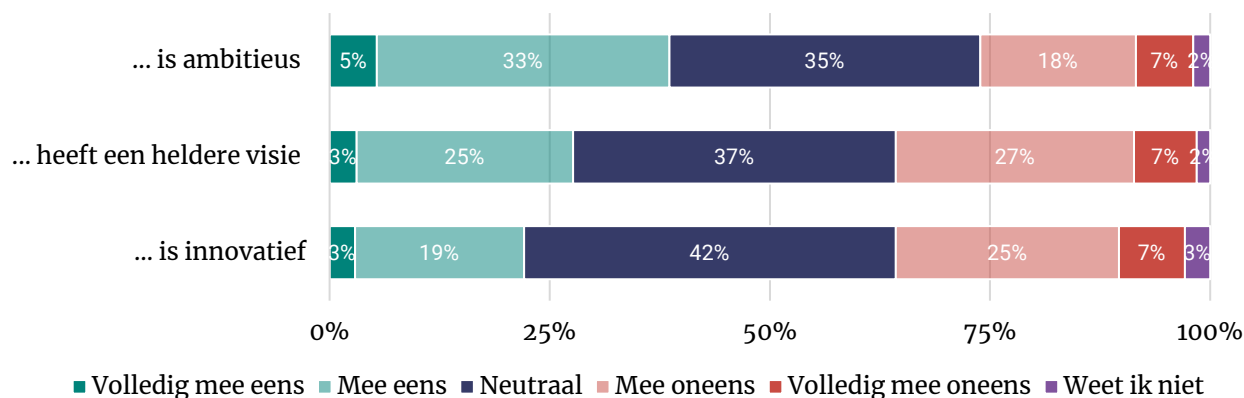
In dit hoofdstuk en de volgende hoofdstukken bekijken we de waardering aan de hand van de vijf thema's Ambitie en Visie (hoofdstuk 4), Kennis (hoofdstuk 5), Samenwerking (hoofdstuk 6), Betrouwbaarheid (hoofdstuk 7) en Leiderschap (hoofdstuk 8). Bij elk van de thema's komen eerst meer algemene stellingen aan bod om vervolgens de diepte in te gaan aan de hand van verdiepende stellingen en open vragen.

4.2 Grote groep neutraal, IenW volgens stakeholders iets vaker wel dan niet ambitieus

De stakeholders kregen eerst enkele meer algemene stellingen over dit thema voorgelegd. Ruim een derde van de stakeholders is niet uitgesproken positief of negatief over de stellingen met betrekking tot Ambitie en Visie. Men vindt IenW iets vaker wel dan niet ambitieus. Over de duidelijkheid van de visie zijn stakeholders verdeeld (28% duidelijk; 34% niet duidelijk). Men vindt iets vaker wel dan niet dat het ministerie innovatief is.

Figuur 4.1 – Kunt u voor elke uitspraak aangegeven of u deze vindt passen bij het ministerie van IenW? (n=521) (thema Ambitie en Visie)

Het ministerie van IenW...

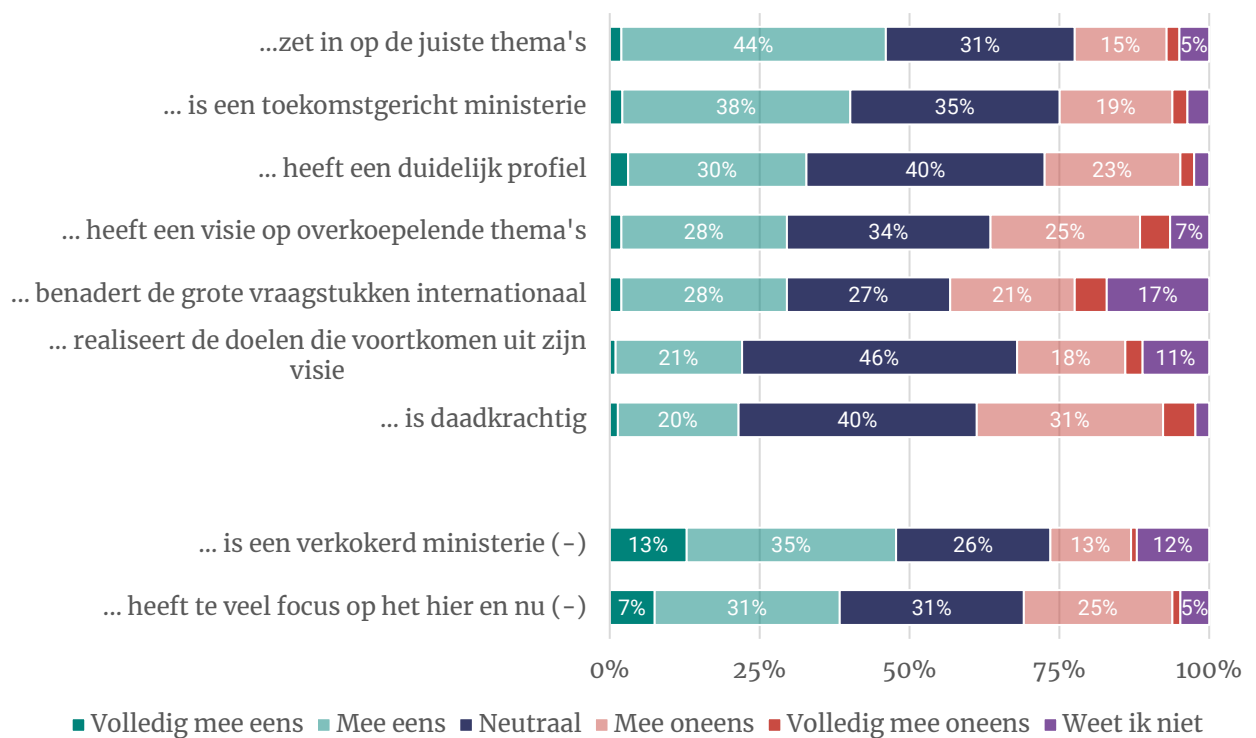


Na de meer algemene stellingen over Ambitie en Visie beantwoordde men meer verdiepende stellingen. Ook daaruit blijkt dat men relatief vaak neutraal is over Ambitie en Visie. Wel zijn de stakeholders iets vaker positief dan negatief over de meeste aspecten. Men vindt vooral dat IenW op de juiste thema's inzet en toekomstgericht is. Stakeholders vinden relatief vaak dat IenW verkokerd is en zijn minder te spreken over de daadkracht van IenW. Twee op de vijf stakeholders vinden dat IenW te veel focus heeft op het hier en nu. Dat is vergelijkbaar met het aandeel dat IenW toekomstgericht vindt. Deze laatste groep ervaart logischerwijs minder dat IenW te veel op het hier en nu gericht is.

Figuur 4.2 – In hoeverre bent u het eens of oneens met elk van deze stellingen? (n=521)

(thema Ambitie en visie)

IenW...



Verschillen naar achtergrondkenmerken

- **Domein** (Tabel 4.1): stakeholders uit de verschillende domeinen kijken op punten verschillend naar hoe IenW het doet op Ambitie en Visie. Stakeholders uit het domein luchtvaart zijn relatief negatief. Vooral over de duidelijkheid van de visie zijn zij minder positief dan andere stakeholders.
Stakeholders uit het domein maritiem ervaren relatief vaker dat IenW een duidelijk profiel heeft. Stakeholders uit het domein milieu zijn het daar juist minder mee eens. Stakeholders uit het domein mobiliteit vinden IenW meer dan andere stakeholders verkokerd.
- **Functie** (Tabel 4.2): heeft geen significant effect op waardering van de meer algemene aspecten van Ambitie en Visie. Wanneer we kijken naar de meer verdiepende stellingen dan zien we dat bestuurders over verschillende aspecten minder te spreken zijn. Zo vinden ze minder dat IenW inzet op de juiste thema's, een duidelijk profiel heeft en de doelen uit zijn visie realiseert. Wel ervaren bestuurders minder dan andere stakeholders dat IenW verkokerd is.
- **Type organisatie**: stakeholders die werken bij kennisinstellingen zijn het naar verhouding vaker eens (38%) met de stelling dat IenW een heldere visie heeft. Stakeholders die de overheid vertegenwoordigen vinden vaker dan gemiddeld dat IenW verkokerd is (59% tegen 48% totaal).
- **Aantal keer contact**: voor de waardering maakt het niet uit of men frequent of minder frequent contact met IenW heeft.
- **Last of profijt beleid IenW**: naarmate stakeholders meer last van het beleid van IenW hebben, vinden ze minder dat IenW inzet op de juiste thema's en toekomstgericht is. Ook ervaren zij vaker dat IenW een verkokerd ministerie is.
- **Wel of geen invloed op beleid IenW**: stakeholders die meer invloed hebben op het beleid van IenW, vinden vaker dat IenW de grote vraagstukken internationaal benaderd.

Tabel 4.1 – Kunt u voor elke uitspraak aangegeven of u deze vindt passen bij het ministerie van IenW? (% (helemaal) eens)) (uitgesplitst naar domein)

IenW...	Totaal (n=521)	Luchtvaart (n=51)	Maritiem (n=29*)	Milieu (n=143)	Mobiliteit (n=225)	Water en bodem (n=88)
... is ambitieus	39%	33%	48%	43%	38%	33%
... heeft een heldere visie	28%	14% ▼	34%	27%	30%	31%
... is innovatief	22%	14%	28%	24%	23%	18%
... zet in op de juiste thema's	46%	49%	41%	43%	48%	47%
... is een toekomstgericht ministerie	40%	37%	45%	41%	39%	40%
... heeft een duidelijk profiel	33%	29%	55% ▲	25% ▼	36%	35%
... heeft een visie op overkoepelende thema's	30%	29%	45%	27%	32%	23%
... benadert de grote vraagstukken internationaal	30%	35%	45%	36%	23% ▼	30%
... realiseert de doelen die voortkomen uit zijn visie	22%	10% ▼	31%	20%	25%	20%
... is daadkrachtig	21%	16%	28%	22%	20%	25%
... is een verkokerd ministerie	48%	41%	34%	44%	54% ▲	45%
... heeft te veel focus op het hier en nu	38%	49%	31%	37%	37%	41%

* Laag aantal: indicatieve uitkomsten.

▼ = significant lager percentage dan gemiddelde andere groepen.

▲ = significant hoger percentage dan gemiddelde andere groepen.



Tabel 4.2 – Kunt u voor elke uitspraak aangegeven of u deze vindt passen bij het ministerie van IenW? (% (helemaal) eens) (uitgesplitst naar functietype)

IenW...	Totaal (n=521)	Bestuurder (n=124)	Directeur / leidinggevende (n=135)	Niet- leidinggevende (n=189)
... is ambitieus	39%	40%	41%	37%
... heeft een heldere visie	28%	27%	31%	25%
... is innovatief	22%	18%	24%	21%
... zet in op de juiste thema's	46%	31% ▼	48%	50%
... is een toekomstgericht ministerie	40%	33%	39%	43%
... heeft een duidelijk profiel	33%	20% ▼	37%	34%
... heeft een visie op overkoepelende thema's	30%	33%	31%	27%
... benadert de grote vraagstukken internationaal	30%	22% ▼	28%	31%
... realiseert de doelen die voortkomen uit zijn visie	22%	15% ▼	23%	22%
... is daadkrachtig	21%	20%	22%	22%
... is een verkokerd ministerie	48%	40% ▼	42%	51%
... heeft te veel focus op het hier en nu	38%	42%	43%	36%

▼ = significant lager percentage dan gemiddelde andere groepen.

4.3 Waarom wel of niet een heldere visie?

In totaal hebben 229 van de 521 stakeholders (44%) die meededen aan het onderzoek toegelicht waarom ze het eens of oneens zijn met de stelling “IenW heeft een heldere visie op wat er nodig is”. In deze paragraaf gaan we verder op deze toelichtingen in. De gepresenteerde percentages gaan over de totale groep van 521 stakeholders.

Positieve toelichtingen

Ruim een kwart van alle stakeholders (28%) vindt dat IenW een heldere visie heeft. Circa vijf procent van alle stakeholders geeft in de toelichtingen aan dat dit uit **diverse nota's en programma's** blijkt. Dit is de meest genoemde positieve toelichting. Men noemt onder meer:

- “Op veel punten duidelijke stip op de horizon, zoals met het Deltaprogramma of Delta-aanpak waterkwaliteit en zoetwater.”
- “Nederland Circulair in 2050, veelzeggend en heldere ambitie.”
- “Er lopen talrijke MIRT-onderzoeken, verkenningen, OV toekomstbeelden, enz. [...]”
- “In de beleidsnota drinkwater worden alle belangrijke onderwerpen voor de komende jaren beschreven. Sommige met een heldere visie en voor andere onderwerpen moet die visie nog vorm krijgen.”

Als tweede positieve toelichting (door ca. 4% genoemd) geven stakeholders aan dat de **visie en bijbehorende aspecten duidelijk** zijn:

- “Er ligt met Kompas een goede ambitie. Daar ben ik ook bij betrokken.”
- “Heldere vertaling rijksbeleid naar doelen.”
- “Mijn contacten hebben een duidelijk beeld welke richting 'we' met elkaar op moeten.”



Kritische toelichtingen

Een derde van alle stakeholders (34%) vindt dat IenW geen heldere visie heeft. Een aantal kritiekpunten worden in meerdere antwoorden samen genoemd. Allereerst noemt ongeveer acht procent van alle stakeholders dat IenW de visie **niet altijd goed weet te vertalen naar de praktijk**:

- “Doelen ja, maar blijft onduidelijk over benodigde route/weg/middelen.”
- “Punt is niet de visie, punt is de daadkracht om die ook te realiseren.”
- “Visie op papier is geduldig vertaling en daadwerkelijk in praktijk brengen is heel wat anders.”

Ongeveer vijf procent van de stakeholders noemt – vaak in combinatie met het vorige punt – dat **IenW erg afhankelijk is van de politiek**, dit maakt het in sommige gevallen lastig om koersvast te blijven:

- “IenW weet waar we naar toe moeten. Realisatie blijft soms achter als gevolg van politieke beslommeringen.”
- “Het ministerie als geheel voegt/voegde zich te veel naar de politieke realiteit en dat staat soms op gespannen voet met de werkelijke werkelijkheid. Dat wil niet zeggen dat beleidsmedewerkers de werkelijke werkelijkheid niet scherp zouden hebben, maar de lijn is toch wat wegduiken. [...]”
- “Die visie ontbreekt, het ministerie leeft te veel bij de waan van de dag door het huidige politieke klimaat.”

Ongeveer net zoveel stakeholders ervaren dat dit resulteert in te veel **korte-termijnbeleid**:

- “Meer focus op de lange termijn als uitwerking van de visie en hier ook aan vast houden. Minder laten leiden door de waan van de dag. Zorgen voor voorspelbaarheid zodat stakeholders hierop kunnen acteren.”
- “Bij mobiliteit wordt er meer een 'loodgietersbenadering' gehanteerd. werken van knelpunt naar knelpunt i.p.v. een visie voor de toekomst wat nodig is.”
- “Een heldere toekomstvisie is nodig om beleid te maken over een langere periode. Die ontbreekt totaal. Brandjes blussen en uitstel melden lijkt de voornaamste bezigheid te zijn.”

Een ander aspect dat volgens circa vijf procent van de stakeholders IenW belemmert in het realiseren van zijn ambitie en visie, is de **verkokering en departementale schotten**. Samenwerking – en daarmee het realiseren van de visie en ambitie – komt daarmee moeizaam of niet van de grond. Vaak noemt men in combinatie met de verkokering ook dat IenW in hun ogen een **onvoldoende integrale blik** heeft:

- “De verschillende DG’s lijken niet op dezelfde lijn te zitten bij de prioritering van thema’s.”
- “Wellicht wel een heldere visie, maar er zijn zoveel visies. De organisatiestructuur van IenW is voor een buitenstaander niet te volgen. Ik vind nog steeds dat er te veel schotten zitten tussen de afdelingen. Bijvoorbeeld Schone Lucht Akkoord en Klimaatakkoord en het stikstofdossier (bij LNV). Heel veel maatregelen leveren een bijdrage aan alle drie. Dus er wordt op te veel plaatsen dubbel werk gedaan, wat ook geïntegreerd zou moeten kunnen.”
- “De visie is op onderwerpen vaak eenzijdig en buiten de brede context van de totale samenhang in de keten.”
- “De luchtvaartnota geeft richting, maar kennis beperkt zich vaak tot de operatie terwijl de luchtvaartsector veel breder is.”



4.4 Relatie Ambitie en Visie en persoonlijke waardering voor IenW

In deze paragraaf gaan we kort in op de relatie tussen het thema Ambitie en Visie en de persoonlijke waardering voor IenW. De andere thema's in dit hoofdstuk sluiten af met eenzelfde paragraaf. In de bijlage worden deze analyses uitgebreider uitgewerkt.

De uitgevraagde aspecten met betrekking tot het thema Ambitie en Visie worden in vergelijking met de andere thema's relatief laag gewaardeerd. Daarbij is ook de samenhang met de persoonlijke waardering van IenW (het rapportcijfer dat men voor IenW geeft) relatief beperkt. Een hogere waardering voor de Ambitie en Visie zal dus naar verwachting beperkt effect hebben op de persoonlijke waardering voor IenW (het rapportcijfer 7,0).



5 Kennis

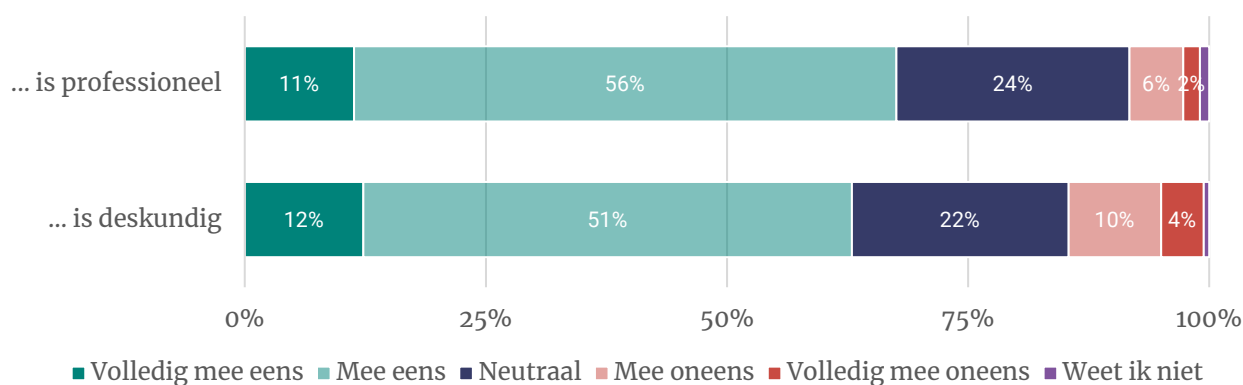
5.1 Meerderheid te spreken over professionaliteit en deskundigheid IenW

Over de meer algemene aspecten van dit thema zijn stakeholders behoorlijk positief. Men ziet IenW over het algemeen als een professionele (68% eens; 7% oneens) en deskundige (63% eens; 14% oneens) organisatie. Ongeveer een kwart heeft geen uitgesproken mening over de kennisaspecten van IenW.

Figuur 5.1 – Kunt u voor elke uitspraak aangegeven of u deze vindt passen bij het ministerie van IenW?

(n=521) (thema Kennis)

Het ministerie van IenW...



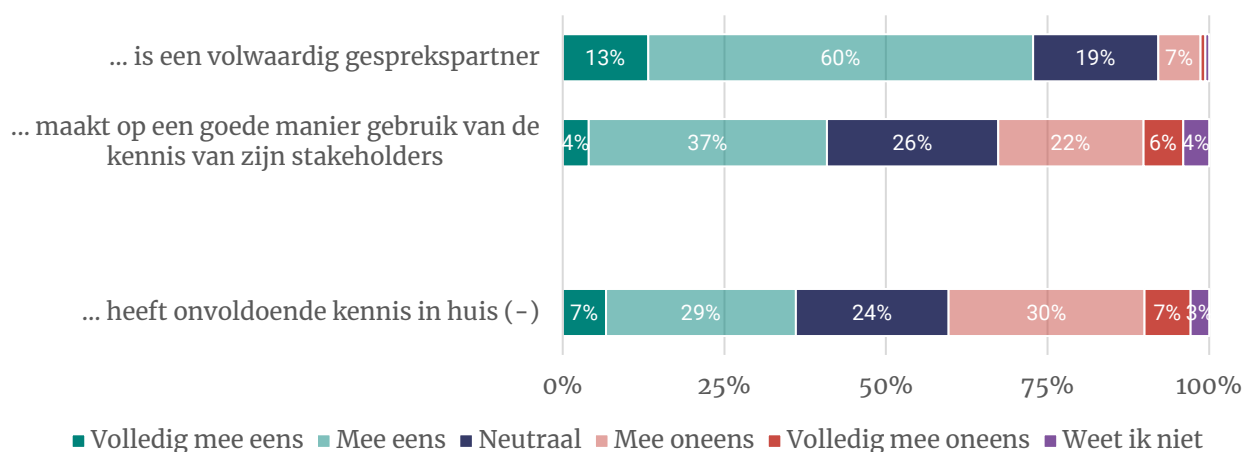
Na de meer algemene stellingen, gingen we met drie stellingen dieper op het thema Kennis in. Hieruit blijkt dat veel stakeholders IenW zien als volwaardige gesprekspartner, maar dat het ministerie nog beter gebruik kan maken van de kennis van zijn stakeholders. Ruim een kwart vindt dat dit nu niet goed gebeurt. Over de mate van kennis binnen IenW is men erg verdeeld: 36 procent vindt dit voldoende en 37 procent is het daarmee oneens.



Figuur 5.2 – In hoeverre bent u het eens of oneens met elk van deze stellingen? (n=521)

(thema kennis)

IenW...



Verschillen naar achtergrondkenmerken

- **Domein** (Tabel 5.1): het oordeel over de kennis van IenW verschilt beperkt per domein. Stakeholders uit de luchtvaart vinden minder vaak dat IenW deskundig is en vaker dat IenW onvoldoende kennis in huis heeft. Milieu-stakeholders zijn juist relatief tevreden over de aanwezige kennis binnen IenW.
- **Functie** (Tabel 5.2): bestuurders zien IenW minder dan de gemiddelde stakeholder als een professionele organisatie en volwaardig gesprekspartner. Stakeholders met een leidinggevende functie vinden vaker dan gemiddeld dat IenW onvoldoende kennis in huis heeft.
- **Type organisatie**: onder kennisinstellingen vindt een groter deel IenW professioneel dan onder andere stakeholders. Stakeholders die het bedrijfsleven vertegenwoordigen vinden IenW naar verhouding vaker niet deskundig. Ook ervaren zij relatief vaak dat IenW onvoldoende kennis in huis heeft. Overheden zijn naar verhouding juist goed te spreken over de kennis bij IenW.
- **Last of profijt beleid IenW**: stakeholders die meer last dan profijt van IenW-beleid hebben, zien het ministerie ook minder vaak als deskundig, vaker niet als volwaardig gesprekspartner en vinden vaker dat het ministerie niet op een goed manier gebruik maakt van stakeholders. Wanneer men profijt van het beleid ervaart, ziet men IenW vaker als professionele organisatie.



Tabel 5.1 – Kunt u voor elke uitspraak aangegeven of u deze vindt passen bij het ministerie van IenW? (% (helemaal) eens) (uitgesplitst naar domein)

IenW...	Totaal (n=521)	Luchtvaart (n=51)	Maritiem (n=29*)	Milieu (n=143)	Mobiliteit (n=225)	Water en bodem (n=88)
... is professioneel	68%	61%	69%	69%	67%	72%
... is deskundig	63%	49% ▼	59%	62%	65%	72%
... is een volwaardig gesprekspartner	73%	63%	79%	74%	72%	76%
... maakt op een goede manier gebruik van de kennis van zijn stakeholders	41%	33%	41%	42%	43%	39%
... heeft onvoldoende kennis in huis	36%	55% ▲	38%	29% ▼	39%	28%

* Laag aantal: indicatieve uitkomsten.

▼ = significant lager percentage dan gemiddelde andere groepen.

▲ = significant hoger percentage dan gemiddelde andere groepen.

Tabel 5.2 – Kunt u voor elke uitspraak aangegeven of u deze vindt passen bij het ministerie van IenW? (% (helemaal) eens) (uitgesplitst naar functietype)

IenW...	Totaal (n=521)	Bestuurder (n=124)	Directeur / leidinggevende (n=135)	Niet- leidinggevende (n=189)
... is professioneel	68%	53% ▼	66%	72%
... is deskundig	63%	56%	61%	66%
... is een volwaardig gesprekspartner	73%	64% ▼	67%	76%
... maakt op een goede manier gebruik van de kennis van zijn stakeholders	41%	35%	42%	42%
... heeft onvoldoende kennis in huis	36%	36%	43% ▲	32%

▼ = significant lager percentage dan gemiddelde andere groepen.

▲ = significant hoger percentage dan gemiddelde andere groepen.

5.2 Waarom wel of niet deskundig?

In totaal hebben 331 van de 521 stakeholders (64%) die meededen aan het onderzoek toegelicht waarom ze het eens of oneens zijn met de stelling “IenW is deskundig”. In deze paragraaf gaan we verder op deze toelichtingen in. De gepresenteerde percentages gaan over de totale groep van 521 stakeholders.

Positieve toelichtingen

Stakeholders zijn het overwegend eens (63%) met de stelling dat IenW deskundig is. Men noemt het meest dat IenW en zijn medewerkers **inhoudelijk goed op de hoogte** zijn. Dit komt terug in toelichtingen van ongeveer vijftien procent van alle stakeholders:

- “Zeker. Dossiers kennen, haken en ogen zien etc. Maar ook dieper en verder denken dan andere overheden doen.”
- “De inhoudelijke kennis van IenW staat niet ter discussie. IenW weet waar ze het over hebben.”
- “Ja, IenW heeft diepe kennis, of werkt hard om kennis te ontwikkelen op de relevante dossiers. Daarbij betrekken ze ook externe stakeholders om van hen te leren. [...]”



Ongeveer net zo vaak noemen stakeholders **het goede contact met IenW en de ervaring met specifieke medewerkers**:

- *“Inhoudelijk deskundige medewerkers, management deskundig m.b.t bestuurlijke aspecten.”*
- *“Eens. Medewerkers zijn in mijn ervaring goed ingevoerd op relevante dossiers en hebben kennis van zaken.”*
- *“De medewerkers van IenW met wie ik veel te maken heb, vind ik een goede inhoudelijke kennis van zaken hebben en veel initiatief vertonen om onderwerpen verder uit te diepen.”*

Ongeveer een op de zes stakeholders geeft in de open antwoorden aan dat IenW zeker deskundig is, maar dat dit **zeer wisselend** is afhankelijk van het **dossier of de ambtenaren** waar men mee te maken heeft:

- *“Deskundig op onderdelen, maar zeker niet op al haar taken.”*
- *“Dat wisselt sterk per dossier.”*
- *“Dat hangt erg van de betreffende persoon af. Er zijn heel deskundige en competente medewerkers. Maar dat zijn ze niet allemaal.”*
- *“Ja en nee. Als medewerkers ervaring hebben vanuit de praktijk ja, maar als medewerkers rechtstreeks van de opleiding afkomen zonder ervaring "buiten" weet je niet wat er speelt en hoe het werkt in de praktijk.”*

Kritische toelichtingen

Veertien procent van de stakeholders vindt dat IenW niet deskundig is. Kritische toelichtingen worden dan ook duidelijk minder gegeven dan positieve toelichtingen. Elk van de in deze paragraaf genoemde kritiekpunten komt in 3 tot 5 procent van alle toelichtingen terug.

Stakeholders die kritisch zijn over de deskundigheid van IenW noemen het meest dat IenW (ondanks inhoudelijke kennis) **ver van de praktijk** af staat (door ca. 5% genoemd):

- *“Op bepaalde vlakken hebben ze veel kennis in huis. Het staat soms op gespannen voet met realiteitszin.”*
- *“Deskundig is IenW inderdaad. Waar verbetering mogelijk is, is de binding met de praktijk.”*
- *“De mensen die ik ken, kennen de dossiers, maar hebben te weinig oog voor de samenhang met andere ministeries en met de echte wereld.”*
- *“Ik vraag me af of ze voldoende weten hoe de zaken in de regio werken en bij elkaar komen.”*

In het verlengde van het vorige punt, noemt men dat IenW **te veel op het proces gericht** is en te weinig op de inhoud:

- *“Ik denk te weinig inhoudsdeskundigen aan boord, te veel managers die weinig verantwoordelijkheid nemen voor probleem.”*
- *“Inhoudelijk deskundige ambtenaren zijn de laatste decennia vervangen door beleidskundigen en procesmanagers. Kennisniveau is soms te laag om de goede vragen te kunnen stellen aan de kennisinfrastructuur.”*
- *“Steeds minder het geval als het gaat om de inhoud. Er steeds meer op proces gestuurd. Inhoudelijk kennis komt van buiten.”*



Verder noemt ongeveer vijf procent van de stakeholders dat de deskundigheid van IenW **afneemt**. Deels komt dit volgens hen door het **grote verloop** en de **snelle roulatie** van ambtenaren. Daarbij ervaart men dat veel **kennis wordt ingehuurd** en niet meer bij IenW zelf aanwezig is. Deze punten worden ongeveer net zo vaak genoemd als de andere kritieken op de kennis van IenW:

- *“Alle deskundigen zijn weg, bijna uitsluitend inhuur!”*
- *“Nee, deskundigen zijn wegbezuinigd. Vrijwel alles wordt uitbesteed aan bureautjes.”*
- *“Steeds minder helaas, de kennis verdwijnt.”*
- *“Steeds minder, en duidelijk minder dat tien jaar geleden.”*
- *“Voortdurend punt van aandacht en zorg, zeker ook in verband met (te) vaak wisselende medewerkers.”*
- *“Veel deskundigheid wisselt te veel van positie, daarom geen continuïteit.”*
- *“Er lijkt nauwelijks inhoudelijke kennis te zitten op hun eigen onderwerpen: voor werkelijk elke stelling die moet worden ingenomen wordt een onderzoek bij een externe partij uitgevraagd. Op onderwerpen die iets verder af staan van de expertise die IenW zelf in huis zou moeten hebben is in het geheel geen kennis aanwezig (bijvoorbeeld basale financiële kennis).”*
- *“Te vaak worden bureaus ingehuurd om expertise te leveren. Dit staat een objectieve werkwijze in de weg.”*

5.3 Relatie Kennis en persoonlijke waardering voor IenW

De relatie tussen het thema Kennis en de persoonlijke waardering voor IenW is diffuus. Stakeholders waarderen IenW als volwaardig gesprekspartner en dat heeft ook een relatief sterke correlatie met hun persoonlijke oordeel over IenW. Daarbij is men minder te spreken over het kennisniveau van IenW en de mate waarin IenW kennis deelt met zijn stakeholders. Het is echter niet zo dat dit sterk doorwerkt in de persoonlijke waardering voor het ministerie. Dus als men minder te spreken is over bepaalde kennisaspecten van IenW hoeft dat niet te betekenen dat men minder tevreden is over IenW als geheel.



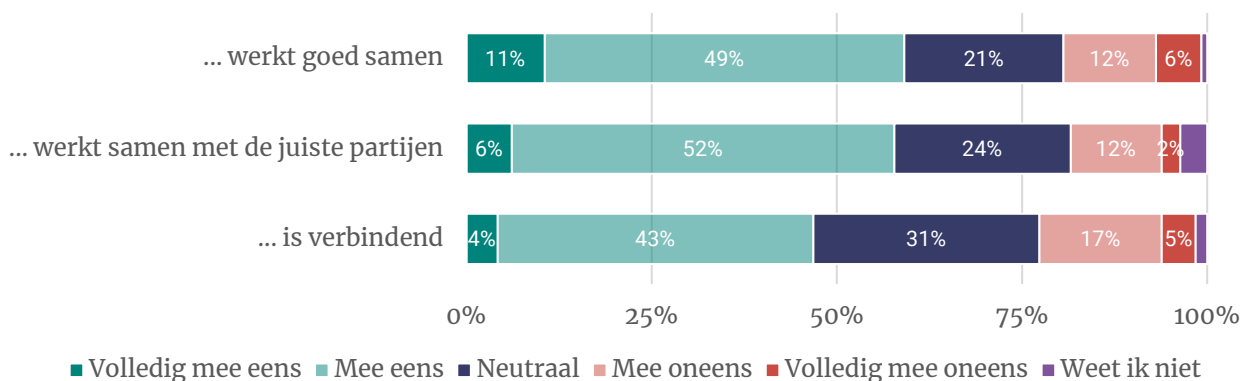
6 Samenwerking

6.1 Meeste stakeholders positief, vooral kennisdeling kan nog beter

Stakeholders kregen eerst drie meer algemene stellingen voorgelegd. Uit de antwoorden blijkt dat men overwegend goed te spreken is over het thema Samenwerking, zoals ook al naar voren kwam bij de spontane reacties over persoonlijke waardering voor IenW (zie paragraaf 3.3). Zes op de tien stakeholders vinden dat IenW goed samenwerkt en dit met de juiste partijen doet. Men is het minder eens met de stelling dat IenW verbindend is, maar men vindt dit duidelijk vaker wel (47%) dan niet (21%).

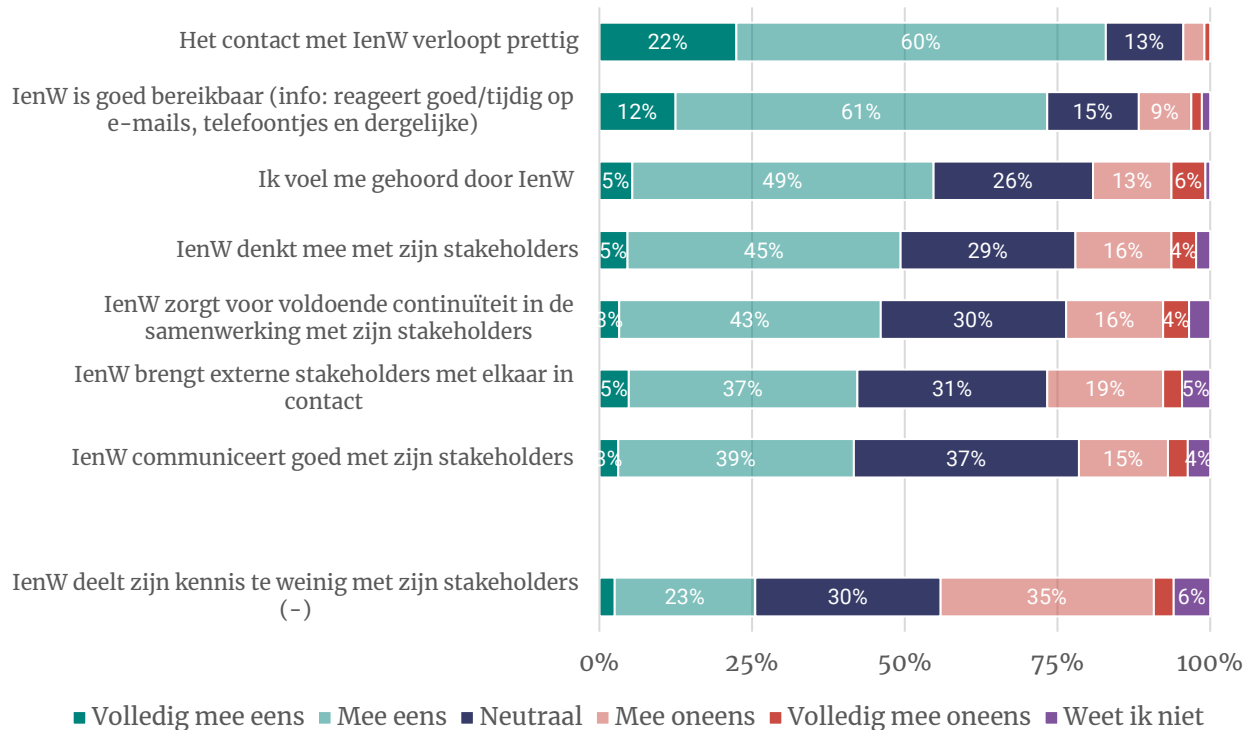
Figuur 6.1 – Kunt u voor elke uitspraak aangegeven of u deze vindt passen bij het ministerie van IenW? (n=521) (thema Samenwerking)

Het ministerie van IenW...



Ook op de verdiepende stellingen over Samenwerking reageren stakeholders overwegend positief. Men is vooral goed te spreken over het contact met IenW, dit verloopt volgens 83 procent prettig. Verder is men ook duidelijk vaker wel dan niet positief over de bereikbaarheid van IenW. De helft van de stakeholders voelt zich gehoord (55%) en ervaart dat IenW mee denkt (49%). Het delen van kennis met de stakeholders kan volgens hen nog wel beter: 26 procent vindt dat dit te weinig gebeurt.

Figuur 6.2 – In hoeverre bent u het eens of oneens met elk van deze stellingen? (n=521)
(thema Samenwerking)



Verschillen naar achtergrondkenmerken

- **Domein** (Tabel 6.1): vooral stakeholders uit het domein Water en Bodem zijn over een aantal samenwerkingsaspecten minder tevreden. Het gaat om het verloop van het contact, de bereikbaarheid van IenW en de mate waarin IenW externe stakeholders met elkaar in contact brengt. Over dit laatste aspect zijn luchtvaart-stakeholders juist erg tevreden.
- **Functie** (Tabel 6.2): het valt op dat de bestuurders minder te spreken zijn over de samenwerking met IenW dan andere stakeholders. Ze zijn minder tevreden over de samenwerking in zijn algemeenheid en vinden minder vaak dat IenW met de juiste partijen samenwerkt. Daarnaast zijn ze ook minder te spreken over het verloop van het contact, de bereikbaarheid van IenW en de mate waarin het ministerie meedenkt.
- **Type organisatie**: stakeholders van kennisinstellingen ervaren bovengemiddeld vaak dat IenW verbindend is. Ook vinden zij meer dan andere stakeholders dat IenW meedenkt met de stakeholders.
- **Last of profijt beleid IenW**: naarmate stakeholders meer last van het IenW-beleid hebben, vinden ze het contact minder vaak prettig. Ook vinden ze minder dan gemiddeld dat IenW goed samenwerkt en dit met de juiste partijen doet. Deze groep is het duidelijk minder vaak eens met de stelling dat IenW verbindend is, ze voelen zich minder gehoord en onderschrijven minder dat IenW kennis deelt met stakeholders.
- **Wel of geen invloed op beleid IenW**: wanneer men invloed op het beleid heeft, vindt men de relatie relatief vaak prettig. Ook voelt deze groep zich meer gehoord en ervaart zij dat IenW kennis met stakeholders deelt.

Tabel 6.1 – Kunt u voor elke uitspraak aangegeven of u deze vindt passen bij het ministerie van IenW? (% (helemaal) eens) (uitgesplitst naar domein)

IenW...	Totaal (n=521)	Luchtvaart (n=51)	Maritiem (n=29*)	Milieu (n=143)	Mobiliteit (n=225)	Water en bodem (n=88)
... werkt goed samen	59%	57%	69%	58%	60%	56%
... werkt samen met de juiste partijen	58%	59%	62%	59%	58%	55%
... is verbindend	47%	49%	55%	48%	47%	45%
Het contact met IenW verloopt prettig	83%	82%	86%	87%	84%	75% ▼
... is goed bereikbaar (info: reageert goed/tijdig op e-mails, telefoontjes en dergelijke)	73%	76%	69%	74%	76%	63% ▼
Ik voel me gehoord door IenW	55%	45%	66%	56%	58%	48%
... denkt mee met zijn stakeholders	49%	47%	52%	48%	51%	47%
... zorgt voor voldoende continuïteit in de samenwerking met zijn stakeholders	46%	37%	48%	45%	50%	41%
... brengt externe stakeholders met elkaar in contact	42%	57% ▲	34%	41%	46%	30% ▼
... communiceert goed met zijn stakeholders	42%	43%	48%	39%	44%	35%
... deelt zijn kennis te weinig met zijn stakeholders	26%	29%	24%	19% ▼	29%	23%

* Laag aantal: indicatieve uitkomsten.

▼ = significant lager percentage dan gemiddelde andere groepen.

▲ = significant hoger percentage dan gemiddelde andere groepen.



Tabel 6.2 – Kunt u voor elke uitspraak aangegeven of u deze vindt passen bij het ministerie van IenW? (% (helemaal) eens) (uitgesplitst naar functietype)

IenW...	Totaal (n=521)	Bestuurder (n=124)	Directeur / leidinggevende (n=135)	Niet- leidinggevende (n=189)
... werkt goed samen	59%	51% ▼	64%	59%
... werkt samen met de juiste partijen	58%	45% ▼	55%	61%
... is verbindend	47%	44%	51%	44%
Het contact met IenW verloopt prettig	83%	75% ▼	84%	84%
... is goed bereikbaar (info: reageert goed/tijdig op e-mails, telefoontjes en dergelijke)	73%	64% ▼	75%	75%
Ik voel me gehoord door IenW	55%	51%	56%	55%
... denkt mee met zijn stakeholders	49%	40% ▼	48%	51%
... zorgt voor voldoende continuïteit in de samenwerking met zijn stakeholders	46%	45%	41%	49%
... brengt externe stakeholders met elkaar in contact	42%	42%	46%	40%
... communiceert goed met zijn stakeholders	42%	38%	44%	41%
... deelt zijn kennis te weinig met zijn stakeholders	26%	24%	29%	24%

▼ = significant lager percentage dan gemiddelde andere groepen.

6.2 Waarom wel of niet goed samenwerken?

In totaal hebben 339 van de 521 stakeholders (65%) die meededen aan het onderzoek toegelicht waarom ze het eens of oneens zijn met de stelling “IenW werkt goed samen”. In deze paragraaf gaan we verder op deze toelichtingen in. De gepresenteerde percentages gaan over de totale groep van 521 stakeholders. Ongeveer een vijfde van de stakeholders bevestigt in de toelichtingen dat de samenwerking goed is, maar ze geven daar geen onderbouwing voor. Ze zeggen bijvoorbeeld “Geen bijzonderheden.”, “Dat is vaak het geval.” of “Zeer mee eens.”. Daardoor zijn de percentages bij positieve argumenten in deze paragraaf lager dan bij negatieve argumenten. Dit betekent echter niet dat men de samenwerking niet waardeert.

Positieve toelichtingen

Zes op de tien stakeholders vinden dat IenW goed samenwerkt. Het oordeel over de samenwerking wordt voornamelijk gevormd door individuele persoonlijke ervaringen en minder door de relatie tussen de organisatie waarvoor men werkt en IenW in algemene zin. Als positief punt in de samenwerking noemen stakeholders met name (ca. 3%) dat IenW **open staat voor inbreng en samenwerken**:

- “Staat open voor samenwerking en communicatie.”
- “Als marktpartij heb ik altijd een open houding ervaren in de samenwerking.”
- “Kan echt niet anders zeggen. erg bereikbaar, open voor ideeën, constructief.[...]”
- “Open ministerie, zeer positief.”
- “Ze probeert goed samen te werken en staat daar voor open. [...]”



Bijna net zo vaak als de open houding prijzen verschillende stakeholders het **initiatief** dat IenW in de samenwerking neemt:

- “IenW brengt de stakeholders samen en faciliteert dit op een goede manier.”
- “Voor onderwerpen zoekt IenW het contact voor input en afstemming.”
- “Klopt! IenW zoekt altijd de verbinding om SAMEN aan oplossingen te werken.”
- “Participeren actief en zijn ook bereid om initiatief te nemen.”

Een ander positief punt, genoemd door zo’n twee procent van de stakeholders, is het **luisterend vermogen** van IenW:

- “Ja, samenwerking loopt goed, worden zeker gehoord.”
- “Het contact is interactief. Er wordt zowel een luisterend oor geboden als zelf contact opgenomen om vraagstukken te bespreken.”
- “IenW heeft vaak oog voor belangen van andere stakeholders.”

Ongeveer een procent van de stakeholders geeft in de toelichting aan dat IenW **benaderbaar en bereikbaar** is:

- “Benaderbaar, aanspreekbaar, meedenkend waar het kan en voldoende vlot in contact.”
- “Jazeker, ze zijn benaderbaar en altijd bereid om mee te denken.”
- “Benaderbaar en aanspreekbaar.”

Ongeveer acht procent van de stakeholders heeft **wisselende ervaringen** met het samenwerken met IenW:

- “Hangt erg van de persoon af.”
- “Dat is heel wisselend. De wil en intentie is er en komt soms ook uit de verf. Door de vele personeelwisselingen is er te weinig continuïteit.”
- “Echt heel dubbel. Sommige collega’s bij IenW zijn zeer goed mee samen te werken o.b.v. gelijkwaardigheid, anderen totaal niet.”

Kritische toelichtingen

Zestien procent van de stakeholders ervaart dat IenW niet goed samenwerkt. De verbeterpunten die zij noemen zijn zeer divers. Net iets vaker dan andere aspecten noemt men de **verkokering** binnen het ministerie en het **gebrek aan integrale samenwerking** tussen ministeries. Dit komt terug in toelichtingen van 3 procent van de stakeholders:

- “Over het algemeen werkt IenW zeker goed samen, echter is onderlinge samenwerking tussen ministeries aandachtspunt (Wie pakt nu regie) en in een aantal cases is vertrouwen in samenwerking gedaald.”
- “Dat is niet altijd even makkelijk. Enerzijds omdat IenW sterk verkokerd is: het maakt nogal uit wie je spreekt. [...]”
- “Oneens. Er zijn veel eilandjes/verkokerd – bijvoorbeeld op het vlak van logistiek/transport kan men elkaar nauwelijks vinden en er zit er geen lijn/visie in het werk.”
- “IenW is verkokerd en zou meer interdepartementaal en met meer stakeholders kunnen samenwerken.”



Het tweede verbeterpunt – net iets minder genoemd dan de verkokering – is dat IenW een **te nauwe blik heeft en top-down de aanpak bepaalt**:

- “Het lijkt er soms op dat er op het ministerie een eigen lijn is bedacht. Dat kan beter.”
- “Omdat zaken erg vanuit één perspectief (milieu) benaderd worden, is het lastig samenwerken.”
- “IenW bepaalt eerst zelf de route en de aanpak en laat dan pas partners aanhaken.”
- “Nee, want IenW geeft dictaten en vertelt anderen wat te doen. Dat is geen samenwerken. Dat is opdrachtgeverschap. [...]”

Verder kenmerkt de samenwerking zich volgens twee procent van alle stakeholders door een **gebrek aan daadkracht**:

- “Lange processen, veel afstemtijd, veel gepraat, weinig regie, dat laatste verwacht ik wel van een Rijksoverheid.”
- “Nee. Dit is het grote manco. IenW lijkt altijd bang voor andermans kar gespannen te worden en vindt het moeilijk het conflict aan te gaan. [...]”
- “IenW is een club van tandeloze convenanten, delegeren naar lagere overheden, wijzen naar overheidsinstituten. [...]”

Ongeveer net zoveel stakeholders ervaren dat IenW **te veel rekening houdt met de politiek**. Dit komt minder vaak terug dan de andere genoemde toelichtingen, maar het is wel een kritiekpunt dat een aantal stakeholders geven:

- “IenW is een politiek iets geworden en werkt dus alleen samen als dat past in de politieke agenda.”
- “Uiteindelijk worden ze geleid door de politieke agenda. Dus samenwerking vindt plaats tot op zekere hoogte.”
- “Voornaamste agenda is bedienen staatssecretaris/minister, rest voelt als een moetje, veel remmen, 'geen geld', helaas.”

In enkele gevallen noemen stakeholders dat er niet alleen veel rekening wordt gehouden met de politiek, maar dat men het idee heeft **alleen maar betrokken te worden voor de vorm**:

- “Ik heb niet altijd de indruk dat er sprake is van écht samenwerken: meer dat wij 'gebruikt' worden om naar buiten toe te kunnen melden dat er breed overleg heeft plaats gevonden.”
- “IenW heeft vaak al een plan en doet aan zogenaamde participatie maar staat niet open voor feedback en verschuilt zich vaak achter de politieke ideeën.”

6.3 Relatie Samenwerking en persoonlijke waardering voor IenW

Over de aspecten van het thema Samenwerking zijn de stakeholders goed te spreken. Vrijwel alle aspecten worden relatief goed gewaardeerd in vergelijking met aspecten van de andere thema's. In de ogen van de stakeholders valt in het benutten van de kennis van de stakeholders de meeste winst te behalen. De samenwerkingsaspecten hangen relatief sterk samen met de persoonlijke waardering voor IenW. Kort gezegd: als men tevreden is over de samenwerking, is het waarschijnlijk dat men ook een goed cijfer geeft voor IenW in het algemeen.



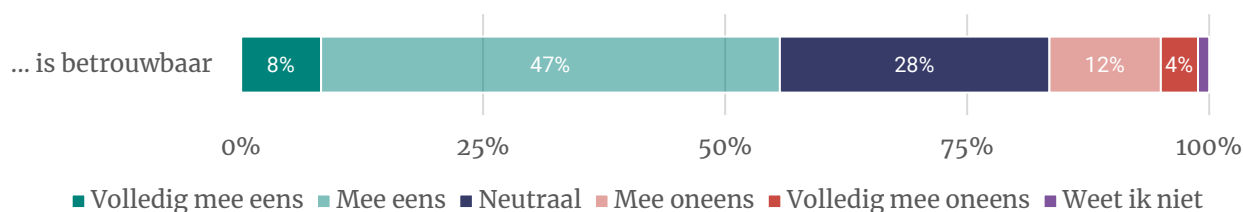
7 Betrouwbaarheid

7.1 Meerderheid vindt IenW betrouwbaar, nakomen afspraken bepalend bij oordeel

Het thema Betrouwbaarheid is getoetst aan de hand van een meer algemene stelling en vier verdiepende stellingen. Ruim de helft van de stakeholders (56%) vindt IenW betrouwbaar. Vijftien procent is het oneens met de stelling.

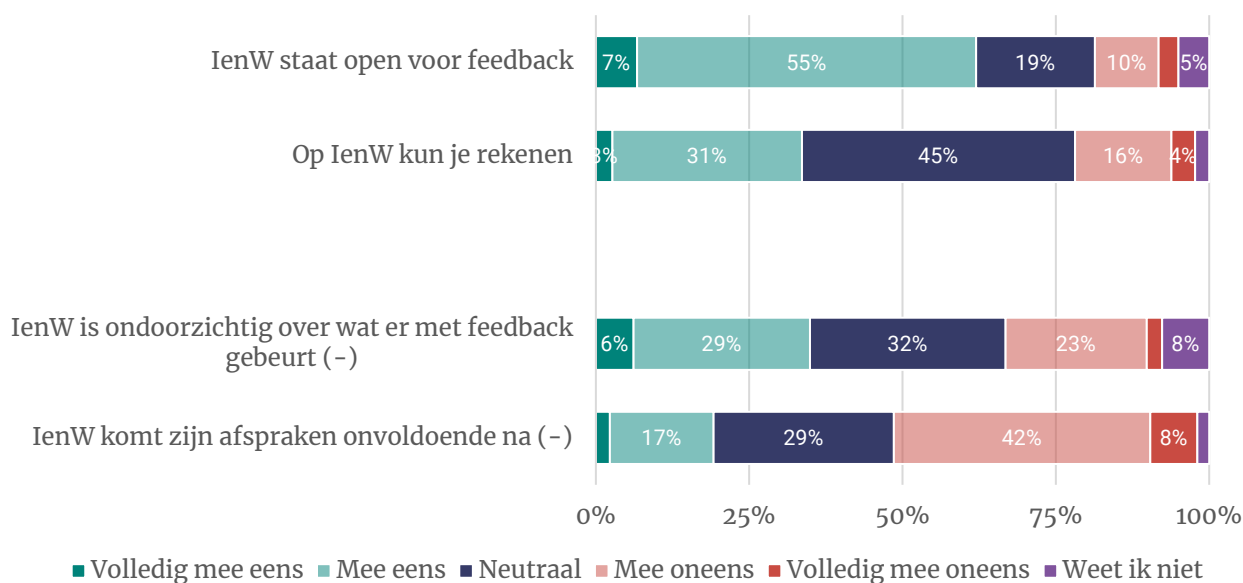
Figuur 7.1 – Kunt u voor elke uitspraak aangegeven of u deze vindt passen bij het ministerie van IenW? (n=521) (thema Betrouwbaarheid)

Het ministerie van IenW...



Wanneer we kijken naar de verdiepende stellingen, dan zien we dat 62 procent vindt dat het ministerie open staat voor feedback. Lang niet altijd ervaart men echter dat IenW transparant is over wat er vervolgens mee gebeurt, 35 procent is het daar mee oneens. Over of je op IenW kunt rekenen is een groot deel van de stakeholders neutraal (45%). Wel vindt de helft dat IenW zijn afspraken voldoende nakomt.

Figuur 7.2 – In hoeverre bent u het eens of oneens met elk van deze stellingen? (n=521) (thema Betrouwbaarheid)



Verschillen naar achtergrondkenmerken

- **Domein** (Tabel 7.1): stakeholders uit het domein Luchtvaart vinden minder dan gemiddeld dat IenW betrouwbaar is. Ook zijn ze het minder vaak eens met de stellingen dat IenW open staat voor feedback en dat je op hem kan rekenen. Stakeholders uit het domein Milieu vinden vaker dan gemiddeld dat duidelijk is wat IenW met feedback doet.
- **Functie** (Tabel 7.2): bestuurders vinden IenW minder vaak betrouwbaar dan andere stakeholders. Vooral over het nakomen van afspraken door IenW zijn ze vaker ontevreden. Leidinggevenden zijn juist bovengemiddeld positief over het nakomen van afspraken door IenW. Ook vinden ze minder vaak dan gemiddeld dat het onduidelijk is wat het ministerie met feedback doet.
- **Type organisatie**: stakeholders die kennisinstellingen vertegenwoordigen zien IenW vaker als betrouwbaar dan andere stakeholders. Ook ervaren zij meer dan anderen dat IenW afspraken goed nakomt en dat je op het ministerie kunt rekenen.
- **Last of profijt beleid IenW**: naarmate stakeholders meer last van het beleid van IenW hebben, vinden ze IenW ook minder betrouwbaar. Ook geven ze minder vaak aan dat je op IenW kunt rekenen en dat het ministerie open staat voor feedback. Wanneer stakeholders profijt hebben van het beleid, ervaren ze ook meer dat het duidelijk is wat IenW doet met feedback.

Tabel 7.1 – Kunt u voor elke uitspraak aangegeven of u deze vindt passen bij het ministerie van IenW? (% (helemaal) eens) (uitgesplitst naar domein)

IenW...	Totaal (n=521)	Luchtvaart (n=51)	Maritiem (n=29*)	Milieu (n=143)	Mobiliteit (n=225)	Water en bodem (n=88)
... is betrouwbaar	56%	37% ▼	66%	55%	60%	57%
... staat open voor feedback	62%	49% ▼	69%	64%	64%	60%
Op IenW kun je rekenen	34%	18% ▼	48%	36%	33%	36%
... is ondoorzichtig over wat er met feedback gebeurt	35%	41%	21%	28% ▼	40%	31%
... komt zijn afspraken onvoldoende na	19%	24%	14%	18%	18%	22%

* Laag aantal: indicatieve uitkomsten.

▼ = significant lager percentage dan gemiddelde andere groepen.



Tabel 7.2 – Kunt u voor elke uitspraak aangegeven of u deze vindt passen bij het ministerie van IenW? (% (helemaal) eens)) (uitgesplitst naar functietype)

IenW...	Totaal (n=521)	Bestuurder (n=124)	Directeur / leidinggevende (n=135)	Niet- leidinggevende (n=189)
... is betrouwbaar	56%	44% ▼	61%	56%
... staat open voor feedback	62%	60%	63%	62%
Op IenW kun je rekenen	34%	29%	37%	33%
... is ondoorzichtig over wat er met feedback gebeurt	35%	42%	26% ▼	39%
... komt zijn afspraken onvoldoende na	19%	33% ▲	13% ▼	19%

▼ = significant lager percentage dan gemiddelde andere groepen.

▲ = significant hoger percentage dan gemiddelde andere groepen.

7.2 Waarom wel of niet betrouwbaar?

In totaal hebben 315 van de 521 stakeholders (60%) die meededen aan het onderzoek toegelicht waarom ze het eens of oneens zijn met de stelling “IenW is betrouwbaar”. In deze paragraaf gaan we verder op deze toelichtingen in. De gepresenteerde percentages gaan over de totale groep van 521 stakeholders.

Positieve toelichtingen

Ruim de helft van alle stakeholders (56%) vindt het ministerie van IenW betrouwbaar. Ze geven hier verschillende redenen voor.

Als toelichting noemt men duidelijk het meest dat IenW zijn **afspraken nakomt**. Dit komt terug in de antwoorden van een vijfde van de stakeholders:

- “Je kan mensen bereiken en men komt afspraken na.”
- “IenW-collega's zijn allemaal hardwerkende mensen die afspraken nakomen.”
- “Toegezegde acties worden uitgevoerd en teruggekoppeld.”
- “Komt afspraken na, geeft duidelijk aan wat reikwijdte is van afspraken die ze kunnen (waar)maken.”

Op ruime afstand (genoemd door ca. 8%) volgt de waardering voor de **goede communicatie en verwachtingsmanagement** van IenW:

- “Zeer betrouwbaar en een fijne gesprekspartner. Hoewel we het niet altijd met elkaar eens zijn, zijn de beweegredenen van IenW altijd te volgen. Dat is belangrijk.”
- “In de lopende contacten, is goede communicatie en ze komen afspraken na.”
- “Er wordt eerlijk aangegeven wat wel en wat niet mogelijk is.”
- “Je weet over het algemeen wel wat je aan ze hebt.”



Andere positieve punten die in mindere mate worden genoemd zijn de ervaren transparantie en het **gemak waarmee IenW te bereiken is**. Deze motivaties komen terug in zo'n drie procent van de antwoorden:

- “Correct, mijn contactpersonen zijn transparant en we werken goed samen.”
- “Ik heb het gevoel dat wij open en transparant met IenW kunnen spreken en dat er ook geen sprake is van dubbele agenda's. Afspraken worden nagekomen.”
- “Transparant en consequent waar het kan.”
- “Medewerkers komen hun afspraken goed na en zijn goed bereikbaar.”
- “Je weet wel wat je aan IenW hebt (en niet hebt) en je kan ze altijd bereiken/komen afspraken na.”

Wisselende ervaringen

Zo'n drie procent van de stakeholders beschrijft **wisselende ervaringen** met betrekking tot de betrouwbaarheid van IenW:

- “Dit is wisselend. Afspraken worden veelal nagekomen, maar doordat verantwoordelijkheid niet altijd wordt gepakt en/of eigen bureaucratie blijven besluiten "hangen".”
- “Neutraal. Diverse IenW'ers zijn betrouwbaar. Andere IenW'ers zijn onbetrouwbaar (voeren dubbele agenda's en schuiven problemen snel door naar anderen).”
- “Over het algemeen is IenW betrouwbare gesprekspartner. Wel in bepaalde dossiers gemerkt dat - mede door betrokkenheid andere ministeries - afspraken niet geheel nagekomen worden.”

Kritische toelichtingen

Stakeholders die minder te spreken zijn over de betrouwbaarheid van IenW (16%) hebben veelal ervaringen waarbij **afspraken niet werden nagekomen**. Ongeveer 6 procent van alle stakeholders noemt een dergelijke ervaring:

- “Afspraken over duidelijkheid voor de sector worden iedere keer vooruit geschoven of afspraken over bijv. rendement niet nagekomen.”
- “Planningen worden zelden gehaald en dat maakt IenW niet tot betrouwbare partner.”
- “Niet alle afspraken worden nagekomen (ambtelijk en bestuurlijk).”
- “Nee, want ze komt afspraken niet na en houdt en negeert wat niet past binnen de bedachte koers.”

Ongeveer net zo vaak als het vorige punt, noemt men dat IenW **te veel afhankelijk is van de politiek**. Hoewel men begrip heeft voor de positie van IenW, noemen de stakeholders dat het daardoor lastig is om afspraken te maken:

- “Ja in het algemeen wel. Niet altijd qua opleveren van producten, maar ook dat heeft vaak een politieke oorzaak.”
- “IenW werkt sturend om het politieke doel te dienen. Heldere antwoorden op legitieme vragen blijven lang uit of komen niet.”
- “Vastgelegde afspraken worden genegeerd, want 'minister wil het anders' of 'valt onder ander ministerie'.”
- “Neem als voorbeeld het dossier Lelystad Airport. Keer op keer is IenW haar toezeggingen niet nagekomen. Een zwabberende minister die zich te veel liet leiden door lokale sentimenten buiten het directe invloedsgebied van de luchthaven.”



Andere kritiekpunten die meerdere stakeholders aandragen, zijn dat IenW **langzaam, inconsequent en onvoorspelbaar** is. Elk van deze kritiekpunten worden door ongeveer 2 procent van de stakeholders genoemd:

- *“Dit relateert aan het meer snelheid kunnen maken en tijdig afspraken nakomen in het verleden. Daar is in het meekrijgen van het bedrijfsleven winst te behalen.”*
- *“In de regel betrouwbare partner; soms een onverwachte wending of laat een standpunt / besluit erg (te) lang op zich wachten.”*
- *“Reeds genomen besluiten worden later ter discussie gesteld.”*
- *“In de basis is IenW een zeer betrouwbare partner. Wel zijn er voorvallen waarbij er keuzes zijn gemaakt, die ingingen tegen eerder gemaakte afspraken en/of verwachtingen. Dit heeft op onderdelen het vertrouwen wel aangetast.”*
- *“Nee, donderdag is het 1 richting op. De volgende dag blijkt dat weer anders.”*

7.3 Relatie Betrouwbaarheid en persoonlijke waardering voor IenW

De betrouwbaarheidsaspecten worden door de stakeholders relatief goed gewaardeerd. Men is goed te spreken over de wijze waarop IenW open staat voor feedback en afspraken nakomt. Deze eigenschappen hangen ook relatief sterk samen met de persoonlijke waardering voor IenW. Wel zou een deel van de stakeholders graag iets meer transparantie in de opvolging van feedback zien. Maar dit hangt minder samen met de persoonlijke waardering voor ministerie dan de andere betrouwbaarheidsaspecten.



8 Leiderschap

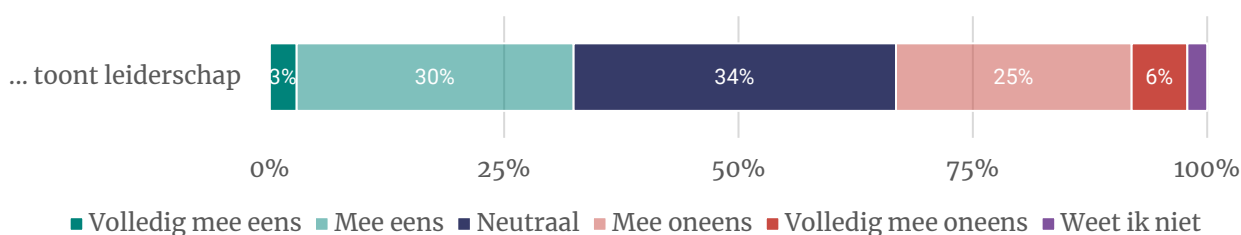
8.1 Stakeholders verdeeld over of IenW leiderschap toont

Stakeholders hebben over het thema leiderschap een meer algemene stelling en vier meer verdiepende stellingen beantwoord. In zijn algemeenheid zijn stakeholders zeer verdeeld over of IenW leiderschap toont: 32 procent vindt van wel, 34 procent is neutraal en 31 procent vindt dat IenW geen leiderschap toont.

Figuur 8.1 – Kunt u voor elke uitspraak aangegeven of u deze vindt passen bij het ministerie van IenW?

(n=521) (thema Leiderschap)

Het ministerie van IenW...

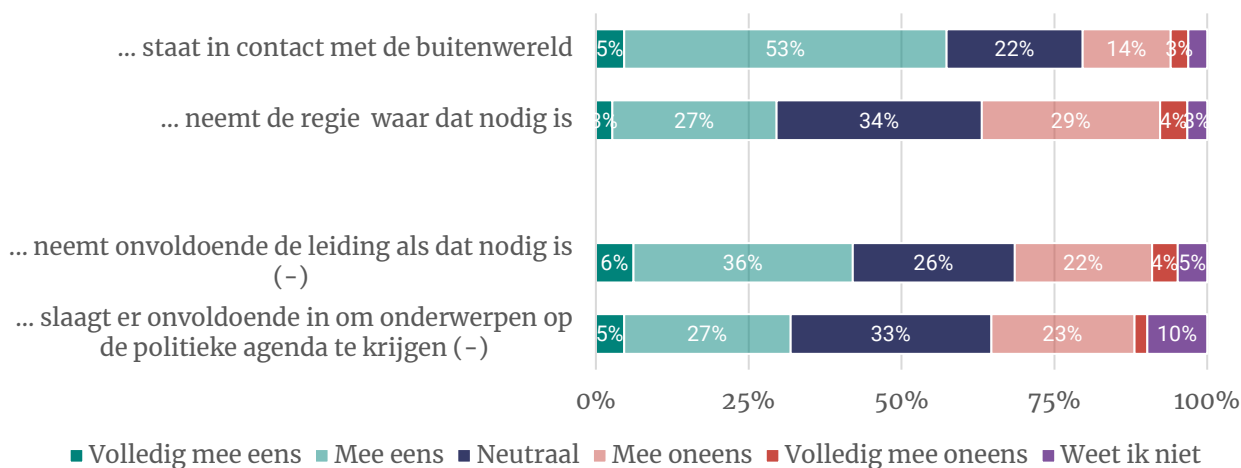


De antwoorden op de verdiepende stellingen laten zien dat IenW volgens de meerderheid van de stakeholders (57%) in contact staat met de buitenwereld, maar men ervaart minder dat IenW de leiding neemt als dat nodig is (30%). Over het nemen van de leiding als dat nodig is en het politiek agenderen van onderwerpen door IenW zijn stakeholders vaker ontevreden dan tevreden.

Figuur 8.2 – In hoeverre bent u het eens of oneens met elk van deze stellingen? (n=521)

(thema Leiderschap)

IenW...



Verschillen naar achtergrondkenmerken

- **Domein** (Tabel 8.1): wanneer we naar domein kijken dan zijn luchtvaart-stakeholders negatiever dan gemiddeld over vrijwel alle leiderschapsaspecten. Ze vinden minder dat IenW leiderschap toont, regie en leiding neemt waar nodig en vaker dat IenW onderwerpen onvoldoende op de politieke agenda krijgt. Milieu-stakeholders zijn hier juist relatief tevreden over. Stakeholders uit het domein mobiliteit ervaren zowel vaker dat IenW de regie neemt als dat hij onvoldoende de leiding neemt. Stakeholders uit het domein Water en bodem zijn het vaker dan gemiddeld eens met de stelling dat IenW leiderschap toont. Minder dan anderen zien zij dat IenW in contact staat met de buitenwereld.
- **Functie** (Tabel 8.2): de waardering voor de leiderschapsaspecten van IenW verschilt weinig per functietype. Wel vinden bestuurders duidelijk vaker dan anderen dat IenW er onvoldoende in slaagt onderwerpen politiek te agenderen.
- **Type organisatie**: belangenorganisaties zijn het vaker dan andere stakeholders oneens met de stelling dat IenW de regie neemt waar dat nodig is.
- **Last of profijt beleid IenW**: stakeholders die vooral last zeggen te hebben van het IenW-beleid, vinden vaker dan gemiddeld dat IenW niet in contact met de buitenwereld staat.
- **Wel of geen invloed op beleid IenW**: stakeholders die ervaren dat ze invloed op het beleid van IenW hebben, vinden vaker dat IenW de regie neemt waar dat nodig is. Ook zijn ze het vaker dan gemiddeld eens met de stelling dat IenW in contact staat met de buitenwereld.

Tabel 8.1 – Kunt u voor elke uitspraak aangegeven of u deze vindt passen bij het ministerie van IenW? (% (helemaal) eens) (uitgesplitst naar domein)

IenW...	Totaal (n=521)	Luchtvaart (n=51)	Maritiem (n=29*)	Milieu (n=143)	Mobiliteit (n=225)	Water en bodem (n=88)
... toont leiderschap	32%	20% ▼	45%	34%	30%	42% ▲
... staat in contact met de buitenwereld	57%	59%	72%	56%	63% ▲	45% ▼
... neemt de regie waar dat nodig is	30%	16% ▼	31%	27%	35% ▲	30%
... neemt onvoldoende de leiding als dat nodig is	42%	55% ▲	14% ▼	39%	47% ▲	35%
... slaagt er onvoldoende in om onderwerpen op de politieke agenda te krijgen	32%	45% ▲	45%	25% ▼	34%	25%

* Laag aantal: indicatieve uitkomsten.

▼ = significant lager percentage dan gemiddelde andere groepen.

▲ = significant hoger percentage dan gemiddelde andere groepen.



Tabel 8.2 – Kunt u voor elke uitspraak aangegeven of u deze vindt passen bij het ministerie van IenW? (% (helemaal) eens) (uitgesplitst naar functietype)

IenW...	Totaal (n=521)	Bestuurder (n=124)	Directeur / leidinggevende (n=135)	Niet- leidinggevende (n=189)
... toont leiderschap	32%	29%	35%	32%
... staat in contact met de buitenwereld	57%	58%	59%	57%
... neemt de regie waar dat nodig is	30%	25%	32%	30%
... neemt onvoldoende de leiding als dat nodig is	42%	40%	39%	44%
... slaagt er onvoldoende in om onderwerpen op de politieke agenda te krijgen	32%	51% ▲	33%	29%

▲ = significant hoger percentage dan gemiddelde andere groepen.

8.2 Relatie Leiderschap en persoonlijke waardering voor IenW

Het beeld voor het thema Leiderschap is wisselend. Met de stelling “IenW staat in contact met de buitenwereld” is men het vaker eens dan met de andere aspecten. Dit houdt ook relatief veel verband met de persoonlijke waardering van IenW. De mate waarin men ervaart of IenW de regie neemt waar nodig, is een ander aspect dat sterk samenhangt met de persoonlijke waardering, maar wordt minder gewaardeerd. Het is daarom een punt waar mogelijk winst te behalen valt als IenW de algemene persoonlijke waardering voor het ministerie wil verbeteren. De overige leiderschapsaspecten (leiding nemen waar nodig en onderwerpen op politieke agenda krijgen) zijn ook verbeterpunten omdat nog lang niet alle stakeholders ze positief waarderen. Hier liggen echter minder kansen voor verbetering van de algehele persoonlijke waardering voor IenW omdat ze hier minder sterk mee samenhangen.



9 Contact met IenW en bekendheid doelen IenW

9.1 Inleiding

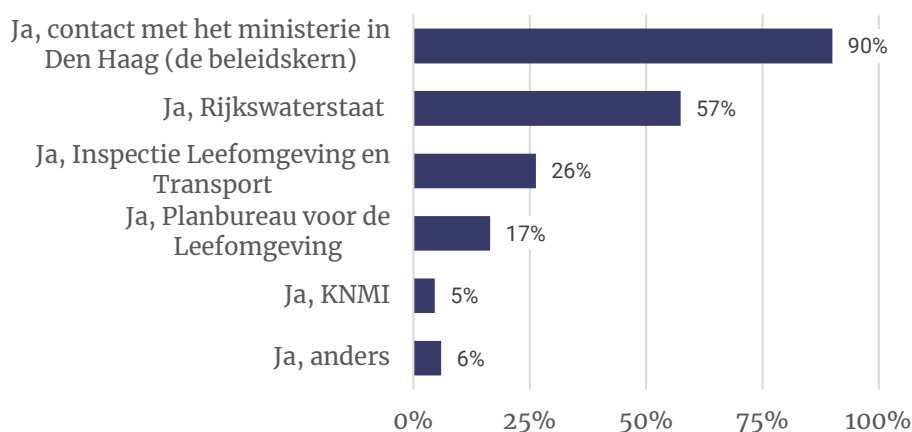
In dit hoofdstuk gaan we nader in op de aard en frequentie van het contact dat stakeholders de afgelopen 2 jaar met IenW hadden. Ook toetsen we de bekendheid met de IenW-doelen. De uitkomsten van dit hoofdstuk zijn grotendeels gebruikt als analysevariabelen in de andere hoofdstukken.

9.2 Contact met de beleidskern

Vrijwel alle stakeholders (90%) hadden in de afgelopen twee jaar contact met de beleidskern van IenW (Figuur 9.1). De meerderheid had (daarnaast) contact met Rijkswaterstaat (57%).

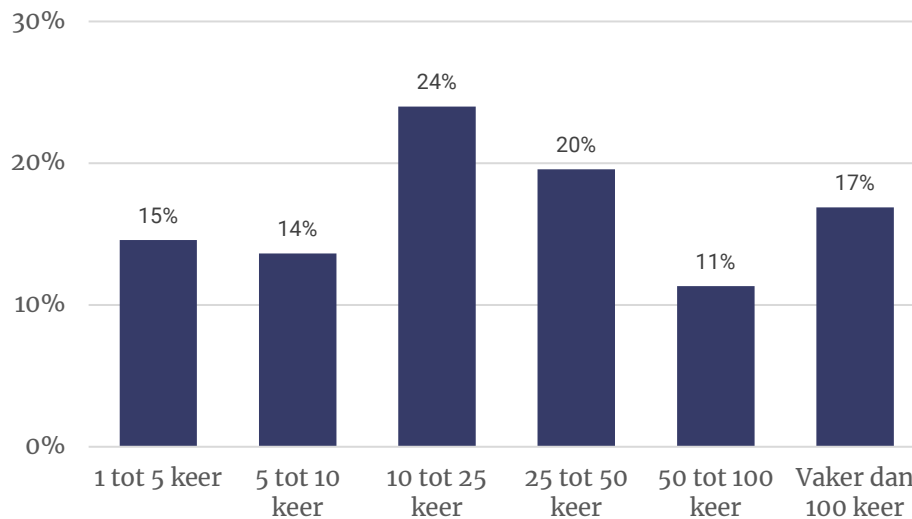
Figuur 9.1 – Heeft u de afgelopen 2 jaar contact gehad met het ministerie van IenW of andere onderdelen die bij het ministerie horen? Zo ja, met welk onderdeel of onderdelen had u te maken?

(meerdere antwoorden mogelijk) (n=521)



Het aantal keren dat men contact heeft gehad met het ministerie (of onderdelen daarvan), verschilt sterk per stakeholder. Een kwart van de stakeholders (24%) had 10 tot 25 keer contact in de afgelopen twee jaar (Figuur 9.2). De helft had vaker dan 25 keer contact, een vijfde (17%) zelfs meer dan 100 keer. Vijftien procent van de stakeholders had minder dan vijf contactmomenten met IenW. Stakeholders die in de afgelopen twee jaar alleen te maken hadden met andere onderdelen dan de beleidskern, hadden in totaal minder contactmomenten.

Figuur 9.2 – Hoe vaak heeft u zelf de afgelopen twee jaar (ongeveer) contact gehad met het ministerie van IenW? (n=521)

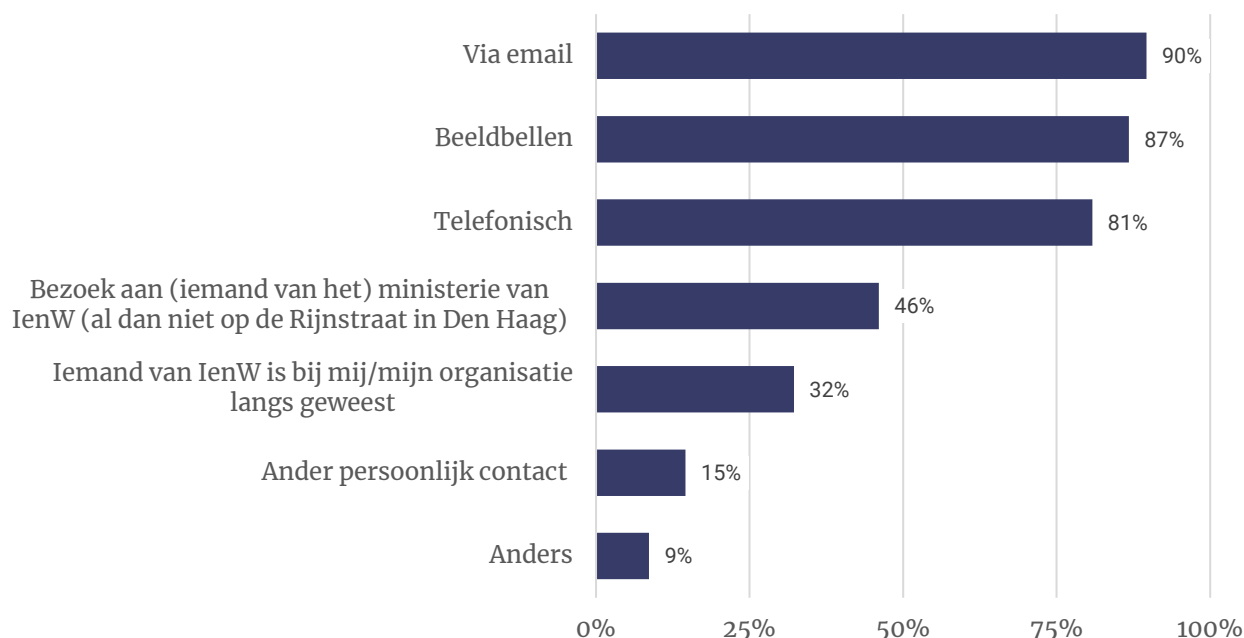


Zoals in de onderzoeksverantwoording is aangegeven bestaat de bruto steekproef uit stakeholders die door de beleidskern van IenW zélf zijn aangedragen als relaties waarmee de afgelopen twee jaar contact is geweest. Desondanks geeft een groep respondenten in de vragenlijst zelf niet expliciet aan dat ze de afgelopen twee jaar contact hebben gehad met de beleidskern. Deze stakeholders is gevraagd om de vragenlijst in te vullen vanuit hun ervaring met die andere onderdelen. We hebben de antwoorden van beide groepen (wel/geen contact met beleidskern) vergeleken. Er waren geen significante verschillen tussen stakeholders die contact hadden met de beleidskern en de kleine groep die aangeeft dit niet te hebben gehad de afgelopen twee jaar. We hebben daarom besloten de groepen samen te voegen in de analyses en de rapportage.

9.3 Wijze van contact

Negen op de tien stakeholders die contact hadden met IenW, correspondeerden per mail (Figuur 9.3). Daarna zijn beeldbellen – dat een grote vlucht nam sinds de coronacrisis – en ‘ouderwets’ bellen de meest gebruikte manieren om met IenW te communiceren. Bijna de helft van de stakeholders ging langs bij het ministerie aan de Rijnstraat in Den Haag (46%) en een derde ontving IenW bij haar eigen organisatie (32%). Hoewel dit een bijzondere periode was met diverse lockdowns tijdens de coronacrisis had de helft van de stakeholders (55%) fysiek contact met het ministerie.

Figuur 9.3 – Op welke manier of manieren heeft u contact gehad met het ministerie van IenW? (n=521)



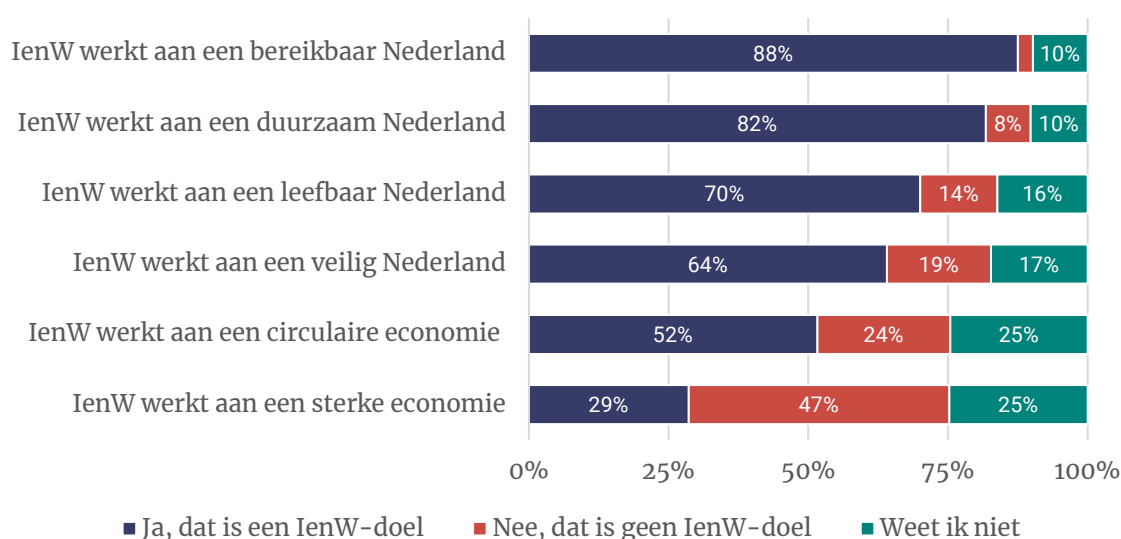
9.4 Bekendheid met doelen IenW

In de vragenlijst vroegen we stakeholders ook wat volgens hen IenW-doelen zijn. Een ruime meerderheid is ermee bekend dat IenW werkt aan een bereikbaar (volgens 88% een doel) en duurzaam (82%) Nederland.

Stakeholders zijn er minder zeker van of “een leefbaar Nederland”, “een veilig Nederland” en “circulaire economie” IenW-doelen zijn. De meesten denken van wel, maar substantiële minderheden denken van niet of weten het niet.

Een “sterke economie” is volgens de helft (47%) geen doel van IenW, 29 procent denkt van wel.

Figuur 9.4 – Hieronder ziet u enkele doelen*. Kunt u aangeven of deze doelen volgens u van het ministerie van IenW zijn? (n=521)



* Bij de vraag kreeg men een toelichting te zien: “Het gaat over het IenW van de afgelopen jaren. Dus nog niet over het nieuwe coalitieakkoord.”

A Tabellenbijlage digitale toegankelijkheid

In het kader van de digitale toegankelijkheid staan hieronder alle in de rapportage gebruikte figuren in tabelvorm.

Figuur 3.1 – Hoe waardeert u het ministerie van IenW? Kunt u uw eerste spontane reactie uitdrukken in een rapportcijfer? (n=521)

Waardering	Percentage
1-5	10%
6-7	53%
8-10	37%
Weet niet	0%
Gemiddelde	7,0

Figuur 4.1 – Kunt u voor elke uitspraak aangegeven of u deze vindt passen bij het ministerie van IenW? (n=521) (thema Ambitie en Visie)

IenW...	Volledig mee eens	Mee eens	Neutraal	Mee oneens	Volledig mee oneens	Weet ik niet
... is ambitieus	5%	33%	35%	18%	7%	2%
... heeft een heldere visie	3%	25%	37%	27%	7%	2%
... is innovatief	3%	19%	42%	25%	7%	3%

Figuur 4.2 – In hoeverre bent u het eens of oneens met elk van deze stellingen? (n=521) (thema Ambitie en visie)

IenW...	Volledig mee eens	Mee eens	Neutraal	Mee oneens	Volledig mee oneens	Weet ik niet
...zet in op de juiste thema's	2%	44%	31%	15%	2%	5%
... is een toekomstgericht ministerie	2%	38%	35%	19%	2%	4%
... heeft een duidelijk profiel	3%	30%	40%	23%	2%	2%
... neemt de regie waar dat nodig is	3%	27%	34%	29%	4%	3%
... heeft een visie op overkoepelende thema's	2%	28%	34%	25%	5%	7%
... benadert de grote vraagstukken internationaal	2%	28%	27%	21%	5%	17%
... realiseert de doelen die voortkomen uit zijn visie	1%	21%	46%	18%	3%	11%
... is daadkrachtig	1%	20%	40%	31%	5%	2%
... is een verkokerd ministerie	13%	35%	26%	13%	1%	12%
... heeft te veel focus op het hier en nu	7%	31%	31%	25%	1%	5%



Figuur 5.1 – Kunt u voor elke uitspraak aangegeven of u deze vindt passen bij het ministerie van IenW? (n=521) (thema Kennis)

IenW...	Volledig mee eens	Mee eens	Neutraal	Mee oneens	Volledig mee oneens	Weet ik niet
... is professioneel	11%	56%	24%	6%	2%	1%
... is deskundig	12%	51%	22%	10%	4%	1%

Figuur 5.2 – In hoeverre bent u het eens of oneens met elk van deze stellingen? (n=521) (thema kennis)

IenW...	Volledig mee eens	Mee eens	Neutraal	Mee oneens	Volledig mee oneens	Weet ik niet
... is een volwaardig gesprekspartner	13%	60%	19%	7%	1%	1%
... maakt op een goede manier gebruik van de kennis van zijn stakeholders	4%	37%	26%	22%	6%	4%
... heeft onvoldoende kennis in huis	7%	29%	24%	30%	7%	3%

Figuur 6.1 – Kunt u voor elke uitspraak aangegeven of u deze vindt passen bij het ministerie van IenW? (n=521) (thema Samenwerking)

IenW...	Volledig mee eens	Mee eens	Neutraal	Mee oneens	Volledig mee oneens	Weet ik niet
... werkt goed samen	11%	49%	21%	12%	6%	1%
... werkt samen met de juiste partijen	6%	52%	24%	12%	2%	4%
... is verbindend	4%	43%	31%	17%	5%	2%

Figuur 6.2 – In hoeverre bent u het eens of oneens met elk van deze stellingen? (n=521) (thema Samenwerking)

IenW...	Volledig mee eens	Mee eens	Neutraal	Mee oneens	Volledig mee oneens	Weet ik niet
Het contact met IenW verloopt prettig	22%	60%	13%	3%	1%	0%
IenW is goed bereikbaar (info: reageert goed/tijdig op e-mails, telefoontjes en dergelijke)	12%	61%	15%	9%	2%	1%
Ik voel me gehoord door IenW	5%	49%	26%	13%	6%	1%
IenW denkt mee met zijn stakeholders	5%	45%	29%	16%	4%	2%
IenW zorgt voor voldoende continuïteit in de samenwerking met zijn stakeholders	3%	43%	30%	16%	4%	3%
IenW brengt externe stakeholders met elkaar in contact	5%	37%	31%	19%	3%	5%
IenW communiceert goed met zijn stakeholders	3%	39%	37%	15%	3%	4%
IenW deelt zijn kennis te weinig met zijn stakeholders	2%	23%	30%	35%	3%	6%



Figuur 7.1 – Kunt u voor elke uitspraak aangegeven of u deze vindt passen bij het ministerie van IenW? (n=521) (thema Betrouwbaarheid)

IenW...	Volledig mee eens	Mee eens	Neutraal	Mee oneens	Volledig mee oneens	Weet ik niet
... is betrouwbaar	8%	47%	28%	12%	4%	1%

Figuur 7.2 – In hoeverre bent u het eens of oneens met elk van deze stellingen? (n=521) (thema Betrouwbaarheid)

IenW...	Volledig mee eens	Mee eens	Neutraal	Mee oneens	Volledig mee oneens	Weet ik niet
IenW staat open voor feedback	7%	55%	19%	10%	3%	5%
Op IenW kun je rekenen	3%	31%	45%	16%	4%	2%
IenW is ondoorzichtig over wat er met feedback gebeurt	6%	29%	32%	23%	2%	8%
IenW komt zijn afspraken onvoldoende na	2%	17%	29%	42%	8%	2%

Figuur 8.1 – Kunt u voor elke uitspraak aangegeven of u deze vindt passen bij het ministerie van IenW? (n=521) (thema Leiderschap)

IenW...	Volledig mee eens	Mee eens	Neutraal	Mee oneens	Volledig mee oneens	Weet ik niet
... toont leiderschap	3%	30%	34%	25%	6%	2%

Figuur 8.2 – In hoeverre bent u het eens of oneens met elk van deze stellingen? (n=521) (thema Leiderschap)

IenW...	Volledig mee eens	Mee eens	Neutraal	Mee oneens	Volledig mee oneens	Weet ik niet
... staat in contact met de buitenwereld	5%	53%	22%	14%	3%	3%
... neemt onvoldoende de leiding als dat nodig is	6%	36%	26%	22%	4%	5%
... heeft een duidelijk profiel	3%	30%	40%	23%	2%	2%
... slaagt er onvoldoende in om onderwerpen op de politieke agenda te krijgen	5%	27%	33%	23%	2%	10%



Figuur 9.1 – Heeft u de afgelopen 2 jaar contact gehad met het ministerie van IenW of andere onderdelen die bij het ministerie horen? Zo ja, met welk onderdeel of onderdelen had u te maken? (meerdere antwoorden mogelijk) (n=521)

Contact met	Percentage
Ja, contact met het ministerie in Den Haag (de beleidskern)	90%
Ja, Rijkswaterstaat	57%
Ja, Inspectie Leefomgeving en Transport	26%
Ja, Planbureau voor de Leefomgeving	17%
Ja, KNMI	5%
Ja, anders	6%

Figuur 9.2 – Hoe vaak heeft u zelf de afgelopen twee jaar (ongeveer) contact gehad met het ministerie van IenW? (n=521)

Frequentie	Percentage
1 tot 5 keer	15%
5 tot 10 keer	14%
10 tot 25 keer	24%
25 tot 50 keer	20%
50 tot 100 keer	11%
Vaker dan 100 keer	17%

Figuur 9.3 – Op welke manier of manieren heeft u contact gehad met het ministerie van IenW? (n=521)

Manier	Percentage
Via email	90%
Beeldbellen	87%
Telefonisch	81%
Bezoek aan (iemand van het) ministerie van IenW (al dan niet op de Rijnstraat in Den Haag)	46%
Iemand van IenW is bij mij/mijn organisatie langs geweest	32%
Ander persoonlijk contact	15%
Anders	9%

Figuur 9.4 – Hieronder ziet u enkele doelen. Kunt u aangeven of deze doelen volgens u van het ministerie van IenW zijn? (n=521)

IenW...	Ja, dat is een IenW-doel	Nee, dat is geen IenW-doel	Weet ik niet
... werkt aan een bereikbaar Nederland	88%	3%	10%
... werkt aan een duurzaam Nederland	82%	8%	10%
... werkt aan een leefbaar Nederland	70%	14%	16%
... werkt aan een veilig Nederland	64%	19%	17%
... werkt aan een circulaire economie	52%	24%	25%
... werkt aan een sterke economie	29%	47%	25%



Tabel responssamenstelling (bijlage D) Kunt u hieronder steeds aangeven waar op de schaal van 1 t/m 7 u uw organisatie zou plaatsen? (n=521) (hieronder staan 6 tabellen)

1: Onze organisatie heeft geen invloed op het beleid van IenW	2	3	4	5	6	7: Onze organisatie bepaalt sterk het beleid van IenW	Weet niet
7%	16%	14%	21%	32%	6%	1%	2%
<hr/>							
1: Onze organisatie is financieel helemaal niet afhankelijk van IenW	2	3	4	5	6	7: Onze organisatie is financieel sterk afhankelijk van IenW	Weet niet
32%	16%	9%	9%	15%	8%	8%	3%
<hr/>							
1: Onze organisatie heeft vooral profijt van het beleid van IenW	2	3	4	5	6	7: Onze organisatie heeft vooral last van het beleid van IenW	Weet niet
4%	11%	18%	35%	14%	8%	4%	5%
<hr/>							
1: Onze organisatie is vooral lokaal / regionaal georiënteerd	2	3	4: Onze organisatie is vooral nationaal georiënteerd	5	6	7: Onze organisatie is vooral internationaal georiënteerd	Weet niet
10%	9%	12%	24%	24%	11%	8%	1%
<hr/>							
1: Onze organisatie is voor 100% een overheidsorganisatie	2	3	4	5	6	7: Onze organisatie is 100% bedrijfsleven	Weet niet
41%	6%	3%	8%	3%	4%	28%	7%
<hr/>							
1: Onze organisatie is vooral klant van IenW	2	3	4	5	6	7: is vooral toeleverancier van IenW (dus IenW is de klant)	Weet niet
7%	7%	6%	27%	6%	5%	11%	30%
<hr/>							



B Gebruikte indeling thema's voor analyse

Thema Ambitie en Visie

Algemene stellingen

- IenW is ambitieus
- IenW heeft een heldere visie
- IenW is innovatief

Verdiepende stellingen

- IenW zet in op de juiste thema's
- IenW is een toekomstgericht ministerie
- IenW heeft te veel focus op het hier en nu
- IenW heeft een visie op overkoepelende thema's
- IenW benadert de grote vraagstukken internationaal
- IenW is daadkrachtig
- IenW realiseert de doelen die voortkomen uit zijn visie
- IenW heeft een duidelijk profiel
- IenW is een verkokerd ministerie

Thema Leiderschap

Algemene stellingen

- IenW toont leiderschap

Verdiepende stellingen

- IenW slaagt er onvoldoende in om onderwerpen op de politieke agenda te krijgen
- IenW staat in contact met de buitenwereld
- IenW neemt onvoldoende de leiding als dat nodig is
- IenW neemt de regie waar dat nodig is

Thema Kennis

Algemene stellingen

- IenW is professioneel
- IenW is deskundig

Verdiepende stellingen

- IenW heeft onvoldoende kennis in huis
- IenW is een volwaardig gesprekspartner
- IenW deelt zijn kennis te weinig met zijn stakeholders



Thema Samenwerking

Algemene stellingen

- IenW werkt goed samen
- IenW werkt samen met de juiste partijen
- IenW is verbindend

Verdiepende stellingen

- IenW maakt op een goede manier gebruik van de kennis van zijn stakeholders
- IenW brengt externe stakeholders met elkaar in contact
- IenW zorgt voor voldoende continuïteit in de samenwerking met zijn stakeholders
- Het contact met IenW verloopt prettig
- Ik voel me gehoord door IenW
- IenW is goed bereikbaar (info: “reageert goed/tijdig op e-mails, telefoontjes en dergelijke”)
- IenW denkt mee met zijn stakeholders
- IenW communiceert goed met zijn stakeholders

Thema Betrouwbaarheid

Algemene stellingen

- IenW is betrouwbaar

Verdiepende stellingen

- IenW komt zijn afspraken onvoldoende na
- IenW staat open voor feedback
- IenW is ondoorzichtig over wat er met feedback gebeurt
- Op IenW kun je rekenen



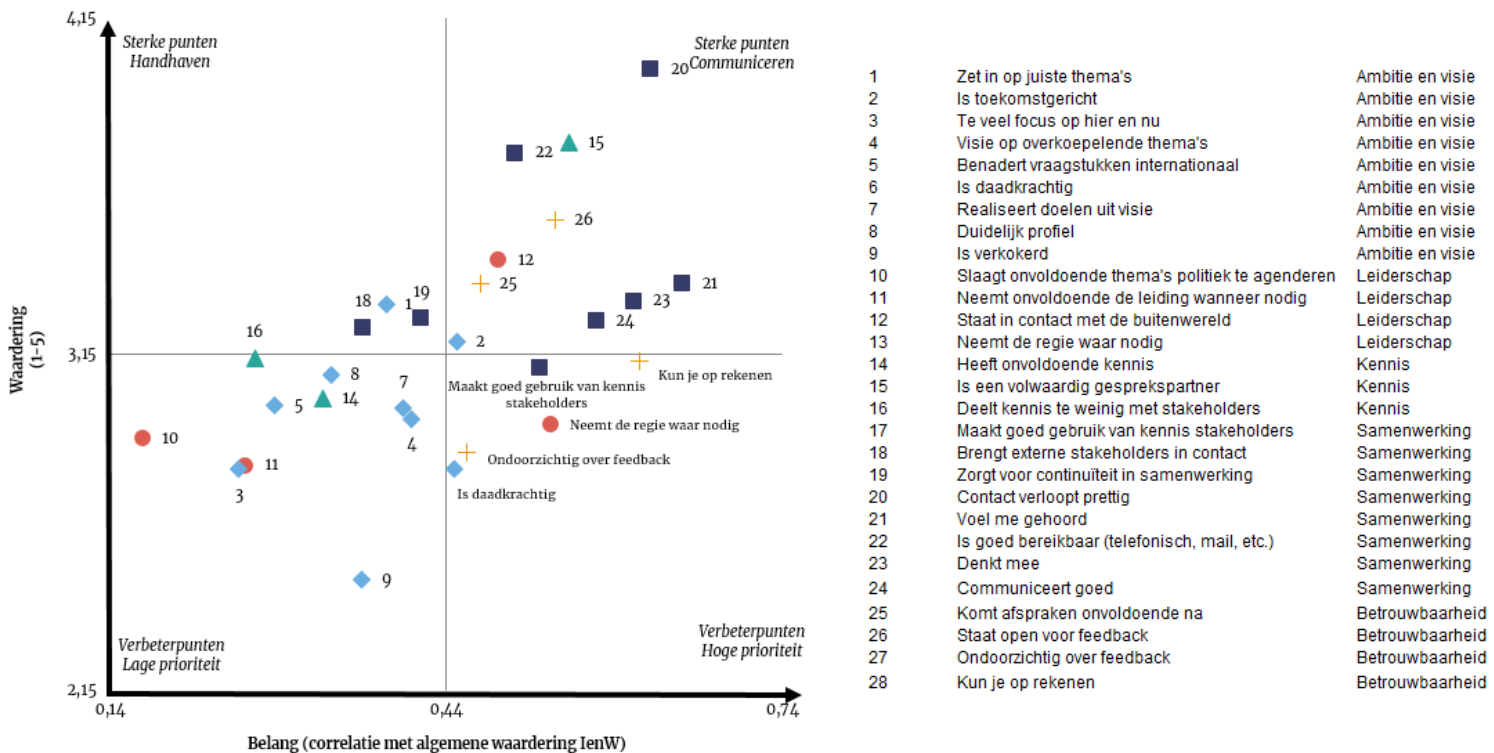
C Verdiepende analyse: belang van verschillende thema's

Relatie thema's met persoonlijke waardering voor IenW

In deze paragraaf brengen we in beeld hoe de waardering en belang van de verschillende thema's zich tot elkaar verhouden. Het belang formuleren we hier als "de mate waarin van invloed op de persoonlijke totaalwaardering voor IenW".

In de onderstaande figuur zetten we de waardering van alle 28 aspecten van IenW en de correlatie met de algemene (persoonlijke) waardering op een visuele manier weer. De belangrijke punten voor stakeholders staan aan de rechterkant van de figuur. Boven de verticale as staan de punten die relatief goed gewaardeerd worden. Op de volgende pagina wordt de prioriteitenmatrix verder toegelicht.

Prioriteitenmatrix factoren waardering IenW. (Zie de leeswijzer op de volgende pagina)



- ◆ Stellingen Ambitie en Visie
- Stellingen Samenwerking
- Stellingen Leiderschap
- + Stellingen Betrouwbaarheid
- ▲ Stellingen Kennis



Samenwerking belangrijk en goed gewaardeerd door stakeholders

Stakeholders zijn relatief goed te spreken over de samenwerkingsaspecten en deze aspecten correleren sterk met de persoonlijke waardering voor IenW. Een ruime meerderheid (83%) vindt het contact met het ministerie prettig en driekwart kan IenW makkelijk bereiken (per telefoon en per mail). Daarnaast voelt de meerderheid zich gehoord door IenW en ervaart men dat IenW goed meedenkt.

Betrouwbaarheid is een thema dat in de prioriteitenmatrix dicht bij het thema Samenwerking staat. Stakeholders vinden dit thema belangrijk en zijn over het algemeen goed te spreken over de betrouwbaarheidsaspecten. Een minderheid van 14 procent ervaart dat IenW niet open staat voor feedback (62% wel) en 19 procent vindt dat IenW afspraken onvoldoende nakomt (50% wel). Een derde vindt het onduidelijk wat IenW met feedback doet, dit biedt in de ogen van stakeholders nog wel enige ruimte voor verbetering.

Ambitie en Visie minder gewaardeerd en voor persoonlijk oordeel minder belangrijk

De aspecten van het thema Ambitie en Visie en het thema kennis staan veelal in het kwadrant linksonder. Dit betekent dat stakeholders deze relatief lager waarderen (linkerkant figuur), maar dat ze voor stakeholders minder zwaar meewegen in de persoonlijke waardering voor IenW dan samenwerking en betrouwbaarheid. Dat wil zeker niet zeggen dat stakeholders dit niet belangrijk vinden, maar het weegt voor de stakeholders minder zwaar mee dan hoe zij de samenwerking met IenW ervaren.

Belang en waardering leiderschap verschilt erg per onderdeel

De leiderschapsaspecten zijn verdeeld over de matrix. Men ervaart dat IenW in contact staat met de buitenwereld en dit is ook belangrijk voor het algemene oordeel. Iets minder vaak, zien stakeholders IenW de regie nemen, terwijl dit wel iets is dat stakeholders graag meer zouden zien. Het politiek agenderen wordt minder goed gewaardeerd, maar dit is ook iets wat minder meespeelt in de persoonlijke waardering voor IenW.

Hoe kan het beeld van IenW verder verbeterd worden?

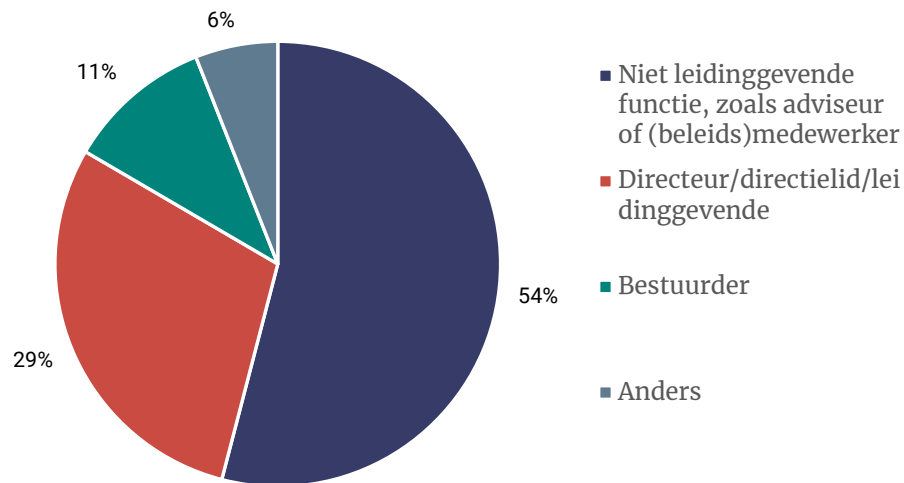
Een aantal aspecten wordt door stakeholders lager dan gemiddeld gewaardeerd, maar zijn voor hen wel relatief belangrijk in de persoonlijke waardering voor IenW. Deze aspecten staan rechtsonder in de prioriteitenmatrix op de vorige pagina. Deze aspecten kunnen dus verbeterd worden om de persoonlijke waardering voor IenW – nu geven stakeholders gemiddeld een 7,0 – te doen stijgen:

- **De regie nemen:** een derde vindt dat IenW dit doet als het nodig is. Drie op de tien stakeholders (30%) vinden dat dit wel gebeurt en 34 procent is neutraal.
- **Duidelijk zijn over opvolging feedback:** 35 procent vindt dit onvoldoende. Een kwart ervaart dat dit wel gebeurt en 32 procent heeft geen uitgesproken mening.
- **Betrouwbaar zijn:** een derde van de stakeholders (35%) vindt dat je op IenW kan rekenen. Twee derde is het daar dus niet volmondig mee eens (45% neutraal; 20% oneens).
- **Daadkracht tonen:** stakeholders vinden de typering daadkracht per saldo niet bij IenW passen (36% niet; 21% wel; 40% neutraal).
- **Gebruik maken van kennis stakeholders:** 41 procent van de stakeholders vindt dat dit goed gebeurt, maar volgens 29 procent is dit onvoldoende.

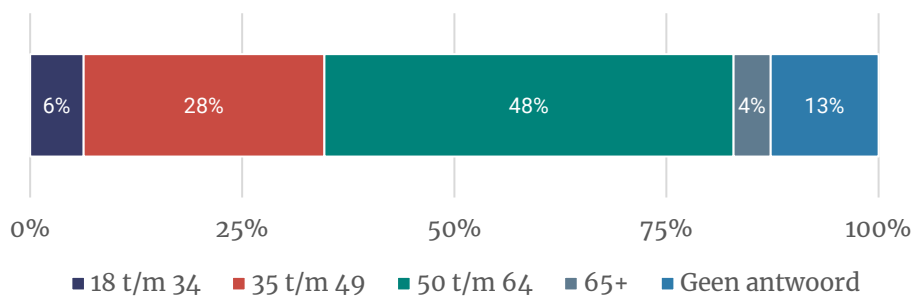


D Achtergrondinformatie stakeholders

Vanuit welke functie heeft u contact met IenW?



Wat is uw leeftijd?



**Kunt u hieronder steeds aangeven waar op de schaal van 1 t/m 7 u uw organisatie zou plaatsen?
(n=521)**

Onze organisatie ...	1	2	3	4	5	6	7	Weet niet	
...heeft geen invloed op het beleid van IenW	7%	16%	14%	21%	32%	6%	1%	2%	...bepaalt sterk het beleid van IenW
...is financieel helemaal niet afhankelijk van IenW	32%	16%	9%	9%	15%	8%	8%	3%	...is financieel sterk afhankelijk van IenW
...heeft vooral profijt van het beleid van IenW	4%	11%	18%	35%	14%	8%	4%	5%	...heeft vooral last van het beleid van IenW
...is vooral lokaal / regionaal georiënteerd	10%	9%	12%	24%*	24%	11%	8%	1%	...is vooral internationaal georiënteerd
...is voor 100% een overheidsorganisatie	41%	6%	3%	8%	3%	4%	28%	7%	...is 100% bedrijfsleven
...is vooral klant van IenW	7%	7%	6%	27%	6%	5%	11%	30%	... is vooral toeleverancier van IenW (dus IenW is de klant)

* De middenoptie bij deze tegenstelling was 'Nationaal georiënteerd'



E Gebruikte vragenlijst

Introductie

Hoe ervaart u het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat (hierna IenW)?

Om daarachter te komen voeren we dit onderzoek uit. Wat vindt u van de manier waarop het ministerie van IenW de opgaven waar hij voor staat aanpakt? En hoe ervaart u de samenwerking?

Met dit onderzoek hopen we beter inzicht te krijgen in de opvattingen, ervaringen en beelden die leven bij de relaties van IenW. Uw antwoorden worden gebruikt voor de verdere organisatieontwikkeling van IenW.

Het invullen van de vragenlijst kost u **ongeveer 15 minuten**. Als u in de tussentijd onverhoopt iets anders moet doen, sluit dan de enquête af en log na minimaal 10 minuten opnieuw in. U kunt dan verder vanaf de vraag waar u gebleven was.

Dank voor uw deelname aan dit onderzoek.

We beginnen met enkele vragen over uw achtergrond en relatie met IenW.

V1. Heeft u de afgelopen 2 jaar contact gehad met het ministerie van IenW of andere onderdelen die bij het ministerie horen?

Zo ja, met welk onderdeel of onderdelen had u te maken?

[meerdere antwoorden mogelijk]

1. Ja, contact met het ministerie in Den Haag (de beleidskern)
2. Ja, Rijkswaterstaat
3. Ja, Inspectie Leefomgeving en Transport
4. Ja, KNMI
5. Ja, Planbureau voor de Leefomgeving
6. Ja, Anders, namelijk _____
7. Geen van deze

→ indien V1=7. Einde vragenlijst.



V2a. Bij welk type organisatie bent u werkzaam?

[Meerdere antwoorden mogelijk]

1. Een ander ministerie (niet IenW)
2. Gemeente
3. Provincie
4. Waterschap / hoogheemraadschap
5. Uitvoeringsorganisatie
6. Inspectie
7. Kennisinstituut
8. Universiteit
9. Privaat bedrijf
10. Staatsbedrijf (zoals Schiphol, NS, ProRail, Havenbedrijf)
11. Branche of belangenorganisatie bedrijfsleven
12. Maatschappelijke organisatie / milieu organisatie / ngo
13. Politieke partij
14. Media
15. Advieskantoor / consultancy
16. Anders, namelijk _____

V3.

Vanuit welke functie heeft u contact met IenW?

[één antwoord mogelijk]

1. Bestuurder
2. Directeur/directielid/leidinggevende
3. Niet leidinggevende functie, zoals adviseur of (beleids)medewerker
4. Anders, namelijk _____

< Apart scherm >

We hebben het in dit onderzoek alleen over het ministerie van IenW: de beleidskern in Den Haag. De vragen gaan dus niet over Rijkswaterstaat, de Inspectie Leefomgeving en Transport, KNMI of Planbureau voor de Leefomgeving. Houd dat alstublieft in gedachte bij het invullen van de rest van de vragenlijst.

Indien geen contact met de beleidskern (V1a)

U heeft aangegeven geen contact te hebben met de beleidskern maar met **(antwoorden V1b)**. U kunt de vragen beantwoorden vanuit uw contact met onderdeel **(antwoorden V1b)**



V4a.

Hoe vaak heeft u zelf de afgelopen twee jaar (ongeveer) contact gehad met het ministerie van IenW?

Onder contact verstaan we interactie via email, telefoon, beeldbellen of fysiek contact.

[één antwoord mogelijk]

1. 1 tot 5 keer
2. 5 tot 10 keer
3. 10 tot 25 keer
4. 25 tot 50 keer
5. 50 tot 100 keer
6. Vaker dan 100 keer

V4b.

Op welke manier of manieren heeft u contact gehad met het ministerie van IenW?

[meerdere antwoorden mogelijk]

1. via email
2. telefonisch
3. beeldbellen
4. bezoek aan (iemand van het) ministerie van IenW (al dan niet op de Rijnstraat in Den Haag)
5. iemand van IenW is bij mij/mijn organisatie langs geweest
6. ander persoonlijk contact
7. anders, namelijk: _____

V5.

Vanwege welke thema's of domeinen heeft u de afgelopen 2 jaar contact (gehad) met IenW?

[meerdere antwoorden mogelijk]

1. Bodem
2. Luchtvaart
3. Maritiem
4. Milieu
5. Mobiliteit
6. OV/spoor
7. Water
8. Anders, namelijk: _____



Waardering

V6.

Hoe waardeert u het ministerie van IenW?

Kunt u uw eerste spontane reactie uitdrukken in een rapportcijfer?

- U kunt dit doen met een cijfer van 1 t/m 10, waarbij 1 = heel slecht en 10 = heel goed
- Het gaat hierbij om uw persoonlijke oordeel en het maakt niet uit waar dat oordeel op gebaseerd is.

Schaal 1 – 10 + “weet ik niet”

V7.

Kunt u dit rapportcijfer toelichten in uw eigen woorden?

<OPEN> + “geen toelichting”

Uitspraken

V8.

Hieronder ziet u een aantal uitspraken.

Kunt u voor elke uitspraak aangegeven of u deze vindt passen bij het ministerie van IenW?

Het ministerie van IenW...

- ...toont leiderschap
- ...heeft een heldere visie
- ... is ambitieus
- ... is deskundig
- ...werkt goed samen
- ...werkt samen met de juiste partijen
- ...is verbindend
- ...is betrouwbaar
- ...is innovatief
- ...is professioneel

1. Volledig mee eens
2. Mee eens
3. Neutraal
4. Mee oneens
5. Volledig mee oneens
6. Weet ik niet



Stellingen

V9.

Hierna volgt een aantal stellingen. In hoeverre bent u het eens of oneens met elk van deze stellingen?

Het gaat hierbij steeds om uw eigen ervaringen met het ministerie.

[stellingen randomiseren, ca 6 per scherm. Niet: stellingen per pijler aanbieden, maar door elkaar; tussenkopjes niet tonen]

Ambitie en visie

- A. IenW zet in op de juiste thema's
- B. IenW is een toekomstgericht ministerie
- C. IenW heeft te veel focus op het hier en nu
- D. IenW heeft een visie op overkoepelende thema's
- E. IenW benadert de grote vraagstukken internationaal
- F. IenW is daadkrachtig
- G. IenW realiseert de doelen die voortkomen uit zijn visie

Leiderschap

- H. IenW heeft een duidelijk profiel
- I. IenW slaagt er onvoldoende in om onderwerpen op de politieke agenda te krijgen
- J. IenW staat in contact met de buitenwereld
- K. IenW neemt onvoldoende de leiding als dat nodig is

Kennis

- L. IenW heeft onvoldoende kennis in huis
- M. IenW is een volwaardig gesprekspartner
- N. IenW is een verkokerd ministerie
- O. IenW deelt zijn kennis te weinig met zijn stakeholders
- P. IenW maakt op een goede manier gebruik van de kennis van zijn stakeholders



Samenwerking

- Q. IenW brengt externe stakeholders met elkaar in contact
- R. IenW zorgt voor voldoende continuïteit in de samenwerking met zijn stakeholders
- S. IenW neemt de regie waar dat nodig is
- T. Het contact met IenW verloopt prettig
- U. Ik voel me gehoord door IenW
- V. IenW is goed bereikbaar (info: "reageert goed/tijdig op e-mails, telefoontjes en dergelijke)
- W. IenW denkt mee met zijn stakeholders
- X. IenW communiceert goed met zijn stakeholders

Betrouwbaarheid

- Y. IenW komt zijn afspraken onvoldoende na
- Z. IenW staat open voor feedback
- AA. IenW is ondoorzichtig over wat er met feedback gebeurt
- BB. Op IenW kun je rekenen

- 1. Volledig mee eens
- 2. Mee eens
- 3. Neutraal
- 4. Mee oneens
- 5. Volledig mee oneens
- 6. Weet ik niet

V10a.

Kunt u toelichten waarom u het eens/oneens bent met de stelling "IenW heeft een heldere visie op wat er nodig is"

- 1. Ja: <OPEN>
- 2. Nee, kan/wil ik niet

Kunt u toelichten waarom u het eens/oneens bent met de stelling "IenW is betrouwbaar"?

- 1: Ja <OPEN>
- Nee, kan/wil ik niet

Kunt u toelichten waarom u het eens/oneens bent met de stelling "IenW is deskundig"?

- 1: Ja <OPEN>
- Nee, kan/wil ik niet

Kunt u toelichten waarom u het eens/oneens bent met de stelling "IenW werkt goed samen"?

- 1: Ja <OPEN>
- Nee, kan/wil ik niet



V11.

We naderen het einde van de vragenlijst.

Hieronder ziet u enkele doelen. Kunt u aangeven of deze doelen volgens u van het ministerie van IenW zijn?

Het gaat over het IenW van de afgelopen jaren. Dus nog niet over het nieuwe coalitieakkoord.

Random aanbieden	ja, dat is een IenW-doel	nee, dat is geen IenW-doel	weet ik niet
IenW werkt aan een...			
... veilig Nederland			
... bereikbaar Nederland			
... leefbaar Nederland			
... duurzaam Nederland			
... circulaire economie			
... sterke economie			



Communicatie

V12. Welke van onderstaande (online) communicatiekanalen gebruikt u wel eens om op de hoogte te blijven van nieuws en informatie van en over IenW?

[meerdere antwoorden mogelijk]

1. Nieuwsbrief IenW
2. In Contact (Stakeholder Magazine IenW)
3. Website rijksoverheid.nl
4. LinkedIn
5. Twitter
6. Facebook
7. YouTube
8. Instagram: Mooi Nederland
9. Binnenlands Bestuur (vakblad)
10. Ander vakblad, namelijk:
11. Landelijke krant, namelijk:
12. Radio
13. TV
14. Anders, namelijk:...
15. Geen van deze

V13a. Kunt u aangeven welke van deze communicatiekanalen uw voorkeur heeft en waarom?

<open>



Relatie met IenW

V14.

Tot slot nog enkele vragen over de relatie die uw organisatie heeft met het ministerie van IenW. Kunt u hieronder steeds aangeven waar op de schaal van 1 t/m 7 u uw organisatie zou plaatsen?

Onze organisatie ...

1	2	3	4	5	6	7
...heeft geen invloed op het beleid van IenW						...bepaalt sterk het beleid van IenW
...is financieel helemaal niet afhankelijk van IenW						...is financieel sterk afhankelijk van IenW
...heeft vooral profijt van het beleid van IenW						...heeft vooral last van het beleid van IenW
...is vooral lokaal / regionaal georiënteerd			Nationaal georiënteerd			...is vooral internationaal georiënteerd
...is voor 100% een overheidsorganisatie						...is 100% bedrijfsleven
...is vooral klant van IenW						... is vooral toeleverancier van IenW (dus IenW is de klant)

Plus: 8. 'weet niet' / niet van toepassing

Afsluiting

V15a.

Dan tot slot nog een vraag over uzelf.

V15b.

Wat is uw leeftijd?

... jaar

V16. Dit is het einde van de vragenlijst.



Contactgegevens

I&O Research Enschede

Zuiderval 70
Postbus 563
7500 AN Enschede
053 - 200 52 00
KVK-nummer 08198802
info@ioresearch.nl
www.ioresearch.nl

I&O Research Amsterdam

Piet Heinkade 55
1019 GM Amsterdam
020 - 308 48 00
info@ioresearch.nl
www.ioresearch.nl

