

# OP DE JUISTE ROUTE?

RAPPORT KLANTTEVREDENHEIDSONDERZOEK

DOOR AVV BIJ DGG

**OpdenKamp Adviesgroep B.V.**  
Koninginnegracht 23, 2514 AB, Den Haag  
tel. (070) 426 00 00, fax (070) 426 00 01  
e-mail : mailbox@oag.nl  
<http://www.oag.nl>

Den Haag: 16 oktober 2001  
Document : AV\KTO-01.1434/48

## INHOUDSOPGAVE

1	MANAGEMENT SAMENVATTING .....	3
2	INLEIDING .....	5
	2.1 PROBLEEMSTELLING .....	5
	2.2 DOELSTELLING .....	5
	2.3 HISTORIE .....	5
	2.4 OPZET VAN HET ONDERZOEK EN RAPPORTAGE .....	6
3	DE MENING VAN DGG. ....	7
	3.1 PERCEPTIE. ....	7
	3.2 WENSBEELD. ....	9
	3.3 ANALYSE .....	11
4	DE MENING VAN AVV .....	13
	4.1 HET EIGEN FUNCTIONEREN .....	13
	4.2 WENSBEELD .....	16
	4.3 ANALYSE .....	17
5	GELIJKE PERCEPTIES – GEDEELDE VISIES? .....	18
6	TEVREDENHEID IN DE TIJD .....	21
	6.1 EEN ONDERZOEK BIJ EEN BREDE GROEP RELATIES (1997) .....	21
	6.2 TEVREDENHEIDSMETING BIJ DGP-M (1998) .....	21
	6.3 TEVREDENHEIDSMETING BIJ HET HOOFDKANTOOR (1999) .....	22
	6.4 TEVREDENHEIDSMETING BIJ DE DIRECTIE ZUID-HOLLAND (1999) .....	22
	6.5 IN VERGELIJKING MET HET HUIDIGE ONDERZOEK .....	23
7	AANBEVELINGEN .....	24
	BIJLAGE I. GEÏNTERVIEWDEN EN INTERVIEWERS .....	25
	BIJLAGE II. VRAGENPROTOCOL .....	27
	BIJLAGE III. GEBRUIKTE LITERATUUR .....	28

# 1 MANAGEMENT SAMENVATTING

In de periode mei tot september van dit jaar (2001) is door de Adviesdienst Verkeer & Vervoer (AVV) in samenwerking met OpdenKamp ADVIESGROEP een klanttevredenheidsonderzoek uitgevoerd bij het Directoraat-Generaal Goederenvervoer (DGG) te Den Haag.

Het doel van dit klanttevredenheidsonderzoek is na te gaan hoe thans de waardering is van DGG voor het functioneren van AVV, en het op basis daarvan beantwoorden van de vraag hoe AVV de klant naar tevredenheid kan helpen, als ook bij te dragen aan de verdere ontwikkeling van de rol van AVV, als dienstverlener voor DGG.

Het onderzoek is uitgevoerd middels het voeren van een 30-tal interviews; ongeveer 20 zijn gehouden met medewerkers van DGG en 10 met medewerkers van AVV. Het voorliggende rapport is een beschrijving van de bevindingen aan de hand van de interviewverslagen.

Hierna volgen de belangrijkste conclusies en aanbevelingen. In het rapport zelf zijn de bevindingen verder uitgewerkt.

## CONCLUSIES

### Beeldvorming

AVV heeft het imago van een organisatie waar het doen van goed onderzoek de boventoon voert. Voor AVV zelf is onderzoek doen ook belangrijk maar wordt de functie van adviseur en makelaar van kennis evenzeer belangrijk gevonden. In wezen hebben DGG en AVV op hoofdlijnen een gelijke visie op de rol van AVV, voor nu en in de toekomst, de accenten liggen wat betreft DGG echter meer aan de kant van de adviseur en makelaar van kennis.

### Meerwaarde

DGG is in het algemeen tevreden over de kwaliteit van de producten van AVV. De producten zijn belangrijk voor de beleidsontwikkeling en worden in regelgeving herkend. Het uitgevoerde onderzoek is betrouwbaar en AVV wordt beschouwd als deskundig. Er zijn weinig terreinen waarop AVV expertise mist.

De meerwaarde van AVV komt niet alleen tot uiting in de kwaliteit van haar producten, ook tot uiting in haar rol van gedelegeerd opdrachtgever; het namens DGG uitzetten en begeleiden van onderzoeken dat door derden wordt uitgevoerd.

Het onderzoek van AVV heeft nog wel eens een wetenschappelijke oriëntatie, men heeft de neiging een diepgang in het onderzoek na te streven die door DGG, als beleidsmaker, niet altijd gewenst is. Daardoor komt het voor dat vraag en antwoord niet goed op elkaar aansluiten.

### Communicatie

De verspreiding van de onderzoeksresultaten onder een bredere kring belanghebbenden kan beter. Ook de toegankelijkheid voor beleidsmedewerkers die niet direct bij het onderzoek betrokken zijn en/of die minder technisch onderlegd zijn maar de resultaten wel moeten kunnen gebruiken behoeft verbetering. Daarnaast kan de methode van presentie van onderzoeksresultaten verbeterd worden; het geven van presentaties, andere media dan (dikke) rapporten, zijn genoemde voorbeeld.

De marketing van AVV wordt door het merendeel van de geïnterviewden onvoldoende gevonden. Het is veelal onbekend wat het totale dienstenpakket van AVV omvat en voor welke expertise men terecht kan. Daar komt bij de dat meeste relaties sterk persoonsgebonden zijn,

andere medewerkers kent men niet en weet men moeilijk te vinden. Het gevolg hiervan kan zijn dat de drempel om AVV te benaderen te hoog is en men anderen benadert.

De communicatie tijdens de uitvoering van projecten laat te wensen over. DGG wordt in onvoldoende mate op de hoogte gehouden of over de voortgang van het onderzoek en wat de tussentijdse resultaten zijn. Hoewel er individueel uitzonderingen zijn, opereert AVV in dit verband niet op voldoende zakelijk niveau.

### Organisatie

AVV is niet flexibel genoeg. Er is weinig ruimte om verlies van capaciteit op te vangen (bijvoorbeeld door ziekte of het ontstaan van vacatures). Ad-hoc vragen kunnen daardoor moeizaam worden aangepakt.

AVV is onvoldoende omgevingsbewust en te weinig proactief. Hierdoor kan AVV onderzoek mislopen. AVV zou zich meer als onderzoekspartner in het beleidsproces moeten profileren, dan als opdrachtnemer. DGG aan de andere kant is niet altijd even duidelijk in hetgeen zij wil, dit geldt voor het soort onderzoek maar ook voor de visie die zij als DG wil uitdragen. De reden voor deze onduidelijkheid is vermoedelijk terug te voeren op het proces dat DGG dienaangaande doormaakt.

De programmering behoeft duidelijk verbetering, de organisatie hiervan is dermate belangrijk voor het goed definiëren, starten, uitvoeren en afronden van onderzoek (op elk van deze punten wordt vanuit beheersmatig oogpunt kritiek geleverd) dat hieraan hoge prioriteit gegeven moet worden.

### **AANBEVELINGEN**

Ontwikkel een programma om AVV beter te positioneren zodat bijgedragen wordt aan de ontwikkeling van AVV als (neutrale) autoriteit op het vlak van verkeer en vervoer en dat klanten breed geïnformeerd worden over de mogelijkheden van AVV. Opvallend in dit verband is dat andere V&W onderzoeksonderdelen zoals het RIZA en het RIKZ een eigen website hebben. AVV is wel op internet te vinden (onder de website van het ministerie van V&W), maar heeft geen eigen website terwijl dat een krachtig medium zou kunnen zijn voor het informeren van de klanten. Een website is echter maar een onderdeel van communicatie naar de buitenwacht. Om een consistent en intergraal communicatie programma te hebben wordt aanbevolen een marketingplan op te stellen.

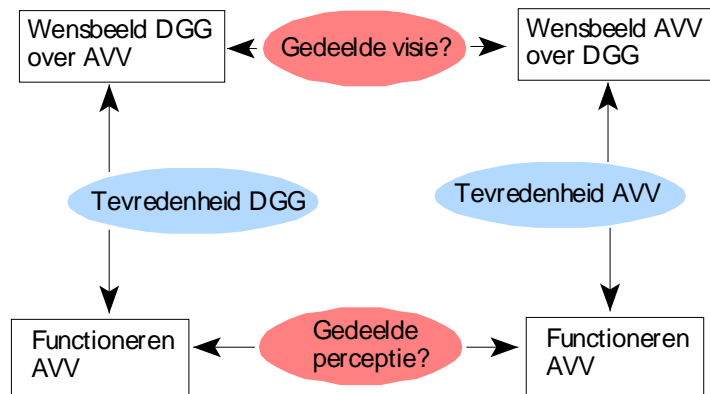
Onderzoek de wijze van interne communicatie. Uit het onderzoek blijkt dat veel functionarissen binnen AVV een rol vervullen bij het relatiemanagement en tevens zijn of ontstaan er verschillende vormen van intern overleg. Dit kan tot gevolg hebben dat er ongewenst overlap van taken en informatieuitwisseling plaats kan vinden hetgeen uit efficiency oogpunt niet wenselijk is. Een belangrijk doel van de interne communicatie is immers juist ervoor te zorgen dat de externe communicatie op een hoger plan komt.

Verander de organisatie van de programmering. Bekend is dat reeds aan oplossingen wordt gewerkt op het vlak van de mandatering. De programmering heeft echter in direct verband met de flexibiliteit van de organisatie, de werkafspraken met de klant over projectleiding, de uitwerking van onderzoeksplannen, de voortgangsrapportage, de oplevering van resultaten en wie het onderzoek uitvoert en verdient daarom bijzondere aandacht.

## 2 INLEIDING

### 2.1 PROBLEEMSTELLING

Eén van de relaties die de Adviesdienst Verkeer en Vervoer (AVV) onderhoudt met haar omgeving is die met het Directoraat Generaal Goederenvervoer (DGG) in Den Haag. Voor DGG wordt onderzoek uitgevoerd op het brede terrein van goederenvervoer. AVV heeft een bepaalde manier van omgaan met DGG die het gevolg is van de aard van de werkzaamheden, de persoonlijke relaties, procedures en de doelen die elke organisatie zichzelf stelt. Wederzijds ontstaat daardoor in de loop van de tijd een beeld over het functioneren van elkaar en, daar direct aan gekoppeld een beeld over 'hoe het zou moeten zijn', een wensbeeld derhalve. Dit is geïllustreerd in onderstaande figuur.



Om deze relatie verder vorm te geven en waar nodig aan te passen is het van belang te weten hoe deze beelden eruitzien en hoe deze zich tot elkaar verhouden. In een opdrachtgever-opdrachtnemer verhouding zoals deze tussen DGG en AVV bestaat gaat het er dan bijvoorbeeld om, te onderzoeken hoe AVV functioneert in de huidige situatie. Door dit onderzoek uit te voeren zowel bij de opdrachtgever (DGG) als de opdrachtnemer (AVV) kan onderzocht worden in hoeverre het startpunt bij beide organisaties overeenkomt, met andere woorden of er sprake is van gelijke perceptie. Op een zelfde wijze kan nagegaan worden of er sprake is van gelijke perceptie, met dat verschil dat over en weer gekeken wordt naar de bestaande wensbeelden. De mate van tevredenheid komt tenslotte voort uit het verschil tussen de wensbeelden en percepties.

### 2.2 DOELSTELLING

Het doel van dit klanttevredenheidsonderzoek is na te gaan hoe thans de waardering is van DGG voor het functioneren van AVV, en het op basis daarvan beantwoorden van de vraag hoe AVV de klant naar tevredenheid kan helpen, alsook bij te dragen aan de verdere ontwikkeling van de rol van AVV t.a.v. DGG als dienstverlener.

### 2.3 HISTORIE

AVV hecht veel waarde aan de manier waarop zij haar klanten bedient. Er is haar veel aan gelegen om de dienstverlening optimaal te laten aansluiten bij de wensen van die klanten. Om aan dit streven invulling te geven doet AVV periodiek onderzoek. AVV is in 1997 met deze onderzoeken gestart onder de noemer van klanttevredenheidsonderzoeken. In dit rapport is het

vijfde onderzoek in de reeks beschreven. Het eerste onderzoek is uitgevoerd in 1997. Dit betrof een door Communicatie & Management Kwikkers b.v. uitgevoerde verkenning naar het imago van AVV<sup>1</sup>. De aanleiding hiervoor werd gevormd door de strategie discussie die op dat moment binnen AVV werd gevoerd. Door een verkenning uit te voeren bij haar relaties naar het imago van AVV konden signalen worden geregistreerd die een bijdrage zouden kunnen leveren aan deze strategie discussies. Het onderzoek is uitgevoerd middels het voeren van interviews onder een brede selectie van relaties.

In 1998 is vervolgens een tevredenheidsmeting bij de directie Mobiliteitsmarkt van het Directoraat-Generaal Personenvervoer<sup>2</sup>. In dit onderzoek lag de focus op de relatie met deze ene klant en is getracht een beeld hiervan te krijgen door het voeren van een aantal gesprekken met medewerkers van DGP-M en AVV. Voor de gesprekken is gebruik gemaakt van het protocol dat in de imagoverkenning uit 1997 is ontworpen.

Daaropvolgend zijn in 1999 twee klanttevredenheidsonderzoeken uitgevoerd; in juli 1999 bij het Hoofdkantoor Uitvoering<sup>3</sup> en in september 1999 bij de Directie Zuid-Holland<sup>4</sup>. Dit jaar is door het onderzoek uitgevoerd bij het Directoraat-Generaal Goederenvervoer (DGG).

In hoofdstuk 6 zijn de conclusies en aanbevelingen van de hiervoor genoemde onderzoeken op een rijtje gezet en vergeleken met de resultaten van het huidige onderzoek. In bijlage III zijn de titels van de onderzoeken terug te vinden.

## 2.4 OPZET VAN HET ONDERZOEK EN RAPPORTAGE

Vanuit AVV zijn de afdelingen Scheepvaart (IBN) en Goederenvervoer (VMG) de initiatoren van dit onderzoek. Voor de afdeling VMG is DGG verreweg de belangrijkste klant, voor de afdeling IBN geldt dit minder. Als methodiek voor het onderzoek is gekozen voor het houden van interviews. De interviews zijn gevoerd aan de hand van een vooraf opgesteld protocol (zie bijlage II). Dit protocol is reeds ontwikkeld ten behoeve van voorgaande tevredenheidsmetingen. Hoewel de vorm voor dit klanttevredenheidsonderzoek enigszins is aangepast zijn de vragen, aandachtspunten en stellingen, door de jaren heen nagenoeg ongewijzigd gebleven. Het daarmee mogelijk vergelijkingen te maken met eerdere resultaten. Het blijft evenwel een kwalitatief onderzoek, het protocol is tijdens de interviews voornamelijk gehanteerd als leidraad.

Uit de DGG organisatie is een selectie gemaakt van 20 personen voor de te voeren interviews. Bij AVV is een groep van 10 personen gevraagd mee te werken aan het onderzoek. Bij de keuze van de personen is erop gelet dat een dwarsdoorsnede van de beide organisaties verkregen werd. De selectie heeft niet plaatsvonden op basis van objectieve criteria maar op basis van de kennis van de afdelingshoofden van VMG en IBN over beide organisaties. De interviews zijn afgenomen door twee personen; één van AVV en één van OAG. Een overzicht van de geïnterviewden en interviewers is opgenomen in bijlage I. De medewerker van OAG was bij alle interviews aanwezig. Alle interviews zijn afgesloten met een lijst met stellingen waarvan de geïnterviewden konden aangeven of deze niet, deels, neutraal, goed of uitstekend op AVV van toepassing zijn. De resultaten van de stellingen komen in een later hoofdstuk aan bod.

In dit rapport zijn de resultaten weergegeven van het onderzoek. De basis daarvoor zijn de interviews. Hoofdstuk 1 bevat een korte samenvatting van de belangrijkste resultaten, in het tweede, inleidende, hoofdstuk is nader ingegaan op het onderzoek zelf. Hoofdstuk 3 beschrijft hoe DGG tegen de relatie met AVV aankijkt. Het volgende hoofdstuk, nummer 4, gaat in op de mening van AVV. In hoofdstuk 5 worden deze resultaten met elkaar vergeleken. In hoofdstuk 6 worden de resultaten van de onderzoeken die reeds eerder door AVV bij andere klanten zijn uitgevoerd vergeleken met de uitkomsten van dit onderzoek. In hoofdstuk 7 tenslotte worden aanbevelingen gedaan.

## 3 DE MENING VAN DGG.

### 3.1 PERCEPTIE.

#### Algemeen

AVV heeft in het algemeen een positief imago. Slechts in een enkel geval wordt stevige kritiek geuit en dan gaat het met name over de beheersaspecten. Over de positie is iedereen het wel eens: AVV wordt door de meesten beschouwd als een onderdeel van RWS, dus een overheidsinstelling; AVVers derhalve als collega's.

De producten worden in het algemeen beoordeeld als goed en betrouwbaar en hebben een toegevoegde waarde. Er is veel expertise voorhanden, zowel door AVV direct beschikbaar of via AVV. Dit komt in de producten tot uiting. Producten worden in de beleidscyclus gebruikt en dienen als basis voor de beleidsdiscussie. Ze zijn noodzakelijk voor het handen en voeten geven aan deze discussie.

#### Wetenschap of praktijk.

Er bestaat nog wel eens de indruk dat AVV vanuit een ivoren toren opereert waardoor vraag en antwoord niet goed op elkaar aansluiten. AVV heeft ook nog wel eens de neiging het 'te goed te willen doen' waardoor DGG meer krijgt dan wat het vraagt. De wetenschappelijke integriteit krijgt, zo is de indruk, de overhand wat dan resulteert in rapporten die mogelijk wel beantwoorden aan de eisen vanuit wetenschappelijk oogpunt maar die vanuit beleidsoogpunt niet het antwoord zijn op de vraag. Bijkomend nadeel is dan dat de toegankelijkheid van de rapporten onder druk komt te staan.

AVV heeft soms de neiging zich eigendom te maken van de opdracht, en daar ook naar eigen believen mee omgaat. Naast het feit dat dit in een opdrachtgever / opdrachtnemer relatie niet kan, heeft AVV geen zicht op het beleidsproces zodat door onoordeelkundig omgaan met de resultaten het beleidsproces benadeeld worden.

#### Typering

Als leverancier van kennis wordt AVV gezien als een mengsel van onderzoeksdienst, wetenschappelijke instelling, kennismakelaar, gedelegeerd opdrachtgever, consultant. In één term gevat kan AVV omschreven worden als beleidsondersteunend onderzoeker. Er wordt sterk onderscheid gemaakt tussen Basisgegevens en, wat genoemd wordt, de Adviespool.

#### Meerwaarde

AVV is zeker geen simpel doorgeefluik maar heeft een duidelijke toegevoegde waarde. De toegevoegde waarde zit bijvoorbeeld in de combinatie van kennis hebben en erover kunnen beschikken. Hiervoor is nodig dat AVV expertise heeft over een aantal relevante kennisvelden en dat zij een goed overzicht heeft over de benodigde kennis en kennisleveranciers in de markt voor haar klanten.

De meerwaarde van AVV komt tevens tot uiting in andere aspecten. AVV wordt eerder gezien als partner dan als opdrachtnemer, dit verlaagt de drempel daar waar het gaat om vrijblijvend advies te kunnen vragen. Het kosten aspect speelt ook een rol alsmede de procedures die doorlopen moeten worden wanneer commerciële adviesbureaus ingeschakeld zouden worden.

Ook vervult AVV een belangrijke rol als neutrale tussenpersoon met verstand van zaken. Hoewel AVV als overheidsorganisatie gezien wordt, staat zij zover af van de beleidsprocessen dat zij beschouwd wordt als neutrale partner. Dit is met name bij grote projecten van belang omdat dan

ook grote marktpartijen deelnemer zijn en een beleidsorganisatie over te weinig expertise beschikt om inhoudelijk partij te kunnen bieden. Voor AVV is het mogelijk kritiek te leveren, een spiegel voor te houden, met als voordeel dat het gevoel voor bestuurlijke verhoudingen behouden blijft. Een commercieel bureau zou dit vanwege de commerciële belangen niet kunnen.

AVV wordt weliswaar beschouwd wordt als kennishebber (op afstand) maar niet als autoriteit die boven de partijen staat. Daarnaast is nog maar de vraag of de genoemde neutraliteit ook zo door deze marktpartijen wordt ervaren. Vermoedelijk is een volstrekt neutrale positie ook alleen maar mogelijk indien dit wordt vastgelegd in de formele doelstellingen van AVV en/of financiering van AVV niet alleen door de overheid plaatsvindt maar ook door het bedrijfsleven.

### Communicatie

De contacten met AVV zijn sterk aan de persoon gebonden en aan het werkterrein van de DGG'er. Vaak zijn dit relaties die al geruime tijd bestaan. Daardoor bestaat er een direct contact wat in het geval van bijvoorbeeld voortgangproblemen ertoe bijdraagt dat deze snel kunnen worden opgelost. Desalniettemin zijn wordt geregeld kritiek geuit op de opdrachtnemer rol die AVV of de AVV'er vervult. De feedback is te beperkt, er is geen zicht op voortgang, er is geen zicht op beschikbare capaciteit en projecten lopen vaak uit.

Daarnaast is weinig zicht op wat AVV als gehele organisatie kan bieden. De relaties zijn sterk gericht op het eigen werkterrein. Positief in dit verband is de rol van de relatiemanager. Deze draagt ertoe bij dat over en weer meer kennis over de organisaties en de mogelijkheden ontstaat. Echter, de relatiemanager kan niet alles overzien, hetgeen ook wel te begrijpen valt als de grootte van de organisaties, de veelheid van contacten en de breedte van het aantal werkterreinen in ogenschouw wordt genomen. Er zullen daarom meer communicatiemiddelen moeten worden ingezet om de (on)mogelijkheden van AVV voor het voetlicht te brengen.

### Programmering

Het proces rondom het opstellen van de onderzoeksjaarplannen, de mandatering en daaruit voortkomend, de start van de werkzaamheden is velen een doorn in het oog. Dit wordt hierna toegelicht.

Bij DGG is de heersende mening dat AVV de inhoud van de fiches als een harde randvoorwaarde beschouwt voor het opstellen van de projectplannen. Het gevolg van deze aanpak is tweeledig. Ten eerste wordt het onderzoeksjaarplan erg gedetailleerd, wat gelet op het tijdstip van opstellen (zomer voorafgaand aan het jaar van uitvoering) niet gerechtvaardigd is. Ten tweede is DGG ervan op de hoogte dat AVV haar capaciteit 100% inplant, bijstelling van de onderzoeksplannen kan dan tot gevolg hebben dat capaciteitsproblemen kunnen ontstaan.

In het onderzoeksjaarplan wordt vastgelegd welk onderzoek AVV voor DGG zal gaan uitvoeren en wat de kosten daarvan zijn. AVV wordt echter niet direct door DGG gefinancierd, maar door het hoofdkantoor van Rijkswaterstaat. Door de tussenkomst van het hoofdkantoor vertraagd het proces en komt het voor dat afspraken over uit te voeren onderzoek gewijzigd worden zonder dat DGG daarvan op de hoogte wordt gesteld. Men ziet derhalve liever een directe relatie tussen AVV en DGG. Bijvoorbeeld via een raamcontract volgens een thematische opzet met daarin ingebouwd de waarborgen voor resultaat en kwaliteit. Voor het financieren van ad-hoc onderzoek zou een apart budget moeten worden opgenomen.

Onbegrip is er bijvoorbeeld voor het feit dat AVV pas start met onderzoek nadat men daadwerkelijk de beschikking heeft over de beschikbare gelden en niet, zoals de bedoeling is, bij de start van het nieuwe jaar. Het ongenoegen richt zich op het feit dat AVV immers weet dat het geld ter beschikking komt dus dat toch al vast gestart kan worden met de werkzaamheden. Uit dit soort opmerkingen blijkt een gebrek aan kennis over het proces. Immers omdat AVV veel als



gedelegeerd opdrachtgever werkt met marktpartijen dient zij gemaakte afspraken na te kunnen komen. Daarvoor heeft zij de beschikking nodig over de gelden. Ook is uit de gesprekken naar voren gekomen dat het opstellen en bespreken van projectplannen alsmede de randvoorwaarden voor de uitvoering van het project niet helder voor alle partijen worden vastgelegd. Hierdoor komt het nog wel eens voor dat men op elkaar wacht.

Naast de onderzoeksprogrammering is de wijze waarop AVV omgaat met de interne planning voor veel DGG onduidelijk. Uit het onderzoek zijn in dit verband twee hoofdzaken naar voren gekomen: vertragingen in de uitvoering en gebrek aan flexibiliteit. Als opdrachtgever met een eigen planning ziet zij zich geregeld geconfronteerd met vertragingen in de uitvoering van onderzoek bij AVV. Het blijkt dat communicatie over de oorzaak van vertragingen en hoe daar mee wordt omgegaan van de inzet van individuen afhankelijk is. Het gebrek aan flexibiliteit wordt gevoeld indien men bijvoorbeeld op ad-hoc basis onderzoek bij AVV uit wil besteden. In de opdrachtgever-opdrachtnemer relatie worden vertragingen wel geaccepteerd indien daarover tijdig en met redenen over wordt gecommuniceerd. Het gebrek aan flexibiliteit is te wijten aan het volledig (100%) inplannen van de beschikbare capaciteit. Hierdoor blijft weinig ruimte over voor ad-hoc zaken. Dit heeft bijvoorbeeld tot gevolg dat het voor AVV moeilijk is te schuiven met mensen indien men zich geconfronteerd ziet met ziekte of het ontstaan van vacatures. Voor dit laatste geldt bovendien dat deze in de huidige arbeidsmarkt situatie lang open blijven. Echter ook hier geldt dat de gevolgen hiervan aan de opdrachtgever gemeld dienen te worden.

### Stellingen

De stellingen die voor commentaar aan de participanten van het onderzoek zijn voorgelegd hebben betrekking op het functioneren van AVV. In de onderstaande tabel staan de resultaten weergegeven van DGG over AVV.

<b>Mening DGG over AVV</b>	niet	deels	neutraal	Goed	uitstekend	g. mening
AVV is goed in beleidsvoorbereidend onderzoek.	0%	7%	29%	64%	0%	
AVV is goed in beleidsevaluerend onderzoek.	7%	7%	25%	11%	14%	36%
AVV is innovatief.	11%	0%	32%	50%	0%	
AVV producten hebben een toegevoegde waarde.	0%	7%	11%	75%	7%	
AVV levert haar producten/diensten op tijd.	14%	43%	18%	25%	0%	
AVV is creatief.	7%	0%	36%	57%	0%	
AVV is klantgericht.	7%	29%	21%	43%	0%	
AVV is betrouwbaar.	0%	7%	4%	75%	14%	
AVV is deskundig op vakgebied.	0%	4%	0%	82%	14%	
AVV is professioneel opdrachtgever.	7%	14%	14%	57%	7%	
AVV is professioneel opdrachtnemer.	7%	18%	29%	46%	0%	

De resultaten op de voorgelegde stellingen geven aan dat AVV redelijk goed is in beleidsvoorbereidend onderzoek. Beleidsevaluerend onderzoek scoort minder, de meningen zijn hierover verdeeld en men is in 36% van de gevallen van mening dat AVV dit type onderzoek helemaal niet uitvoert. Saillant detail is wel dat het topmanagement van DGG van mening is dat AVV uitstekend evaluerend onderzoek verricht.... Deskundigheid, inhoudelijke betrouwbaarheid en toegevoegde waarde scores zonder uitzondering hoog. Dit wordt ook bevestigd in de interviews. Aan de opdrachtnemer rol schort nog wel een en ander hetgeen in de tabel weerspiegeld wordt. Het algemene oordeel is echter positief te noemen, de opdrachtgever is redelijk tevreden.

## 3.2 WENSBEELD.

Uit de voorgaande paragraaf volgt dat DGG in het algemeen tevreden is over de producten die AVV levert. Uit de interviews komt verder naar voren dat weinig gebieden zijn waarop AVV echt deskundigheid mist. De producten worden van groot belang geacht voor de beleidsvorming,

ze zorgen ervoor dat beleidsdiscussie voorzien zijn van een gedegen fundament. Idealiter ziet men dat AVV nog sterker in de beleidscyclus de onderzoekstaak vervult en DGG de beleidstaak.

Waar het gaat om de ontwikkeling van het onderzoeksonderwerp (vraagarticulatie) en daaruit volgend de afstemming van vraag en antwoord leven ook wensen. Met name op de Hoofdafdeling Basisgegevens wordt kritiek geuit. Dit betreft dan de kwaliteit van het geleverde werk en het feit dat vraag en antwoord niet goed op elkaar aansluiten. Hier leeft een sterke wens tot verbetering.

Zoals ook later nog naar voren zal komen zijn er wel gebieden of thema's waarop AVV actiever zou kunnen inzetten. In twee gevallen is men van mening dat AVV echt expertise mist waardoor DGG gedwongen wordt deze elders vandaan te halen. Dit zijn:

- Kennis over de hardware van scheepvaart.
- Kennis over de economische aspecten van verkeer en vervoer.

Door de geïnterviewden zijn verscheidene wensen geuit ten aanzien van de AVV organisatie.

### Projectuitvoering

Ten aanzien van de uitvoering van projecten leven meerdere wensen. Deze hebben betrekking op verschillende aspecten van de uitvoering maar zijn sterk verweven met communicatie. Puntsgewijs kunnen de wensen als volgt worden omschreven:

- Meer duidelijkheid over de uitvoerders van het project. Expertise laten aansluiten bij het onderwerp.
- Een andere wens is dat AVV beter communiceert over de voortgang van projecten en de programmering. Hierdoor is de flexibiliteit een stuk gediend. Afspraken en consequenties van afspraken vastleggen. Met andere woorden: verzakelijking in de relatie is een wens maar alleen m.b.t. tot beheersingsaspecten.
- Verder ziet men graag dat AVV'ers meer betrokken worden bij projecten als kennismakelaars, daarmee wordt bedoeld dat zij zitting hebben in begeleidingscommissies zonder dat nu direct onderzoek hoeft te worden uitgevoerd.
- Door DGG wordt gevonden dat de nazorg verbetering behoeft. Dit wordt aangeduid als zijnde dat een onderzoek nooit op zichzelf staat maar onderdeel is van een proces. De AVV'er (zijnde de projectleider) zou actiever moeten nagaan wat er met zijn product gebeurt en hoe daarop kan worden ingehaakt, dit alles onder het motto "iedereen is relatiemanager".

### Partner of opdrachtnemer?

Een sterke wens die meermaals naar voren is gekomen betreft het omgevingsbewustzijn van AVV. Meer dan van andere marktpartijen verwacht men van AVV dat zij betrokkenheid toont bij het beleidsproces. Immers, dit is waarvoor AVV onderzoek doet en advies uitbrengt. Suggesties doen, meedenken, begrip voor de noden, versterking van het accountmanagement zijn tevens sleutelwoorden in dit verband.

Actieve betrokkenheid bij het bedenken en opstarten van onderzoek leidt tot meer uitbesteding bij AVV. Dit betekent overigens niet dat AVV zich als een beleidsmaker moet opstellen maar wel dat AVV moet weten wat er speelt, zodat hierop bij de definiëring van onderzoek inbreng geleverd kan worden. Graag ziet men, hoewel met tact, dat AVV de klant wijst op de trends en ontwikkelingen in de beleidsomgeving.

Voorbeelden van thema's die genoemd zijn en waarop AVV zich naar het oordeel van DGG zou kunnen richten zijn:

- Zeevaart/Noordzee/Loodsen.
- Scheepvaart en Milieu.
- Transportpreventie.
- Prijsbeleid.
- Verantwoord ondernemen.

- Innovatie: bijvoorbeeld de brandstof cel, organisatie, ICT.
- Speerpunten van het NVVP.
- Internationaal.

### Communicatie

Wat AVV kan en biedt is vaak sterk aan het eigen werkveld gebonden en aan de personen waarmee men contact heeft. In het algemeen is echter de basisgedachte dat AVV het onderzoekswerk verricht en niet een andere partij. Echter, doordat men niet voldoende op de hoogte is van de producten en diensten van AVV leeft het gevoel dat men elders ondersteuning vandaan moet halen, terwijl AVV wellicht het zelf zou kunnen. Men zou daarom graag zien dat de zichtbaarheid van producten en diensten van AVV sterk wordt verbeterd. Suggesties die in dit verband zijn gedaan zijn presentaties, een actieve rol van bijvoorbeeld de relatiemanagers (overigens worden anderen niet uitgesloten), nieuwsbrieven en toegang tot het intranet. AVV komt aan deze wens al deels tegemoet door de instelling van de procedure door de Hoofdingenieur-Directeur die voorschrijft dat elk rapport voorzien moet zijn van een oplegbrief met daarin de belangrijkste bevindingen en dat dit naar de betrokken directeur van DGG wordt gestuurd.

Een ander onderdeel van de communicatie is de presentatie van onderzoeksresultaten. De wensen die hier leven betreffen de wijze waarop de onderzoeksresultaten worden aangeboden en de toegankelijkheid van de onderzoeksrapporten. Te vaak wordt het onderzoeksrapport simpelweg opgestuurd zonder dat dit vergezeld gaat van een presentatie of bespreking. Presentaties komen wel voor maar naar de mening van DGG onvoldoende. Daarenboven leeft de wens dat producten toegankelijker worden. Immers, behalve de direct betrokkenen moeten de onderzoeksresultaten ook begrepen en gebruikt kunnen worden door andere beleidsmakers. Het voorstel hier is het rapport te laten voorzien van een 'lekensamenvatting' en meer aandacht hebben voor de presentatievorm (layout) van de onderzoeksresultaten.

### Toekomst

Over de toekomst van AVV zijn diverse meningen. Het wordt van belang geacht dat AVV zicht V&W breed opstelt. Volgens sommigen is dan de vraag of AVV onderdeel moet blijven uitmaken van Rijkswaterstaat. Overigens wordt het volledig buiten de overheid plaatsen van AVV ongewenst geacht. Het is duidelijk dat de recente ontwikkelingen over verzelfstandiging binnen het departement mede bepalend zijn voor de huidige beeldvorming op dit punt.

## 3.3 ANALYSE

De resultaten van het onderzoek geven aanleiding voor optimisme. AVV heeft voor DGG een duidelijke meerwaarde in de vorming van het beleid. Het feit dat ze niet primair als wetenschappelijke autoriteit wordt gezien op het vlak van verkeer en vervoer wordt niet als last ervaren maar eerder als een positief gegeven. In Nederland bestaat geen instantie die de combinatie in zich heeft van ver ontwikkelde expertise op een breed verkeer en vervoerskundig terrein, en tevens beleidmatig en bestuurlijke inzicht kan bieden in een organisatorische setting die redelijke neutrale positie kan innemen.

Andere partijen zijn of primair wetenschappelijk (universiteit) of op andere wijze gespecialiseerd (ingenieursbureaus en adviesbureaus), staan te ver van het beleid af en/of hebben commerciële belangen. De prijs die AVV voor deze positie betaalt, is dat zij niet primair gezien wordt als een wetenschappelijk instituut. Voor DGG is dat geen bezwaar, integendeel, het is juist de kracht van AVV om de rol van beleidsondersteunend adviseur te vervullen. In deze intermediaire rol zou AVV zich als autoriteit kunnen presenteren.

De indruk wordt gewekt dat AVV nog meer door DGG zou worden ingeschakeld als men beter op de hoogte was van wat AVV allemaal doet of kan. De vraag is of dit ook werkelijk gebeurt omdat ook de medewerkers van DGG hun eigen werkterrein hebben. Echter, bij elke

beleidsontwikkeling zijn meerdere disciplines nodig, die AVV wellicht voor een belangrijke mate in huis heeft. Op dit moment heeft men bij DGG onvoldoende zicht op de mogelijkheden. Het uitspreken van deze wens kan beschouwd worden als een duidelijk uitgestoken hand naar AVV. Men wil eigenlijk primair met AVV samenwerken.

Soms vraagt DGG op een bepaald terrein niet het advies van AVV, maar van derden. Dat komt dan niet omdat AVV geen expertise zou hebben op het betreffende terrein, maar veeleer omdat AVV als onderdeel van V&W 'partij' is. Dit punt speelt daarom zo prominent, omdat DGG in toenemende mate samen met andere partijen (andere overheden, andere ministeries) projecten oppakt. Die andere partijen zijn gevoelig voor dit punt van onafhankelijkheid van V&W.

De belangrijkste kritiekpunten van DGG liggen op het meer organisatorische vlak; voortgangrapportages, feedback, nazorg, presentatie van onderzoeksresultaten. Men balanceert daarbij ten opzichte van AVV tussen opdrachtnemer en collega. Voorstelbaar is dat men vanuit het gezichtspunt van DGG een wat zakelijker benadering zou willen van AVV. DGG vindt overigens van zichzelf dat zij zich ook actiever kan opstellen. Veel van de kritiek is op te lossen door een verbeterde communicatie; bijvoorbeeld door duidelijker vast te leggen wie bepaalde acties onderneemt en deze afspraken ook te monitoren. Dat is niet alleen een zaak van de één partij. Zeker als men verwacht dat de ander zich gedraagt als partner zullen beide partijen alert moeten zijn op het nakomen van afspraken. Het omgevingsbewustzijn van AVV zou hiermee eveneens gediend zijn.

Het punt van de mandatering behoort ook tot de meer praktische zaken, maar vormt, gekoppeld aan het opstellen van de onderzoeksjaarplannen, een wezenlijk obstakel in de relatie. Inmiddels is duidelijk dat hier reeds hard aan wordt gewerkt om tot een oplossing te komen.

## 4 DE MENING VAN AVV

### 4.1 HET EIGEN FUNCTIONEREN

#### Beeldvorming

Het beeld dat de meeste AVVers hebben over hun eigen organisatie is af te leiden van het soort functies dat men AVV toedicht. Hieruit valt op te maken dat AVV niet gezien wordt als een wetenschappelijk onderzoeksinstituut. Het doen van onderzoek wordt wel van groot belang geacht voor het kunnen inbrengen van kennis bij de ontwikkeling en uitvoering van onderzoek. Het beeld dat het merendeel van de geïnterviewden over de eigen organisatie heeft is er één bestaande uit een mix van onderzoeker, adviseur en makelaar. Daarbij zij opgemerkt dat in individuele gevallen de keuze op één van de drie functies valt, het is derhalve geen eensluidend beeld.

#### Programmering

De basis voor het onderzoeksjaarplan zijn de fiches waarop door DGG op projectniveau wordt aangegeven welk onderzoek men wil laten uitvoeren. Het onderzoeksjaarplan is door deze aanpak te fragmentarisch, het plan wordt tot op projectniveau uitgewerkt. Het onderzoeksjaarplan wordt bovendien reeds een half jaar vooruitlopend op het volgende kalenderjaar opgesteld en vormt tevens de basis voor de capaciteitsplanning bij AVV (uitgezonderd Basisgegevens). Tussentijdse wijzigingen, die zich uiteraard voordoen, leidt tot spanningen voor wat betreft de start en doorlooptijd van de uitvoering. Derhalve zou een thematische benadering van het onderzoeksjaarplan zinvoller zijn, dit wordt breed binnen AVV gevoeld.

Een ander punt van aandacht is invloed van het Hoofdkantoor van RWS op het beschikbaar stellen van budgetten (de mandatering) Liever zou men zien dat er een directe relatie met DGG kan worden gelegd over zowel de inhoud als de beschikbare capaciteit. Capaciteitsafspraken zouden met het Hoofdkantoor gemaakt moeten worden, hetgeen dan als randvoorwaarde dient voor de invulling van het onderzoeksprogramma in samenwerking met DGG.

Een jaarlijkse meting van de tevredenheid van DGG zou dan als basis moeten dienen voor de verantwoording naar het Hoofdkantoor over de besteding van de gelden. Door op deze wijze te opereren wordt voorkomen dat met DGG afgesproken onderzoek door het Hoofdkantoor wordt geschrapt en dat een versnelling wordt bereikt in de beschikbaarstelling van de noodzakelijke budgetten zodat onderzoek volgens planning kan worden gestart. AVV kan immers pas onderzoek opstarten indien zij daadwerkelijk over de gelden beschikt. Anders kan zij niet aan haar financiële verplichtingen voldoen. Het onbegrip dat hierover momenteel bij DGG bestaat kan op deze wijze ondervangen worden.

#### Omgevingsbewustzijn

Aan omgevingsbewustzijn wordt individueel op verschillende manieren invulling gegeven. Dit gebeurt middels het actief onderhouden van de persoonlijke contacten, door periodiek overleg, deel te nemen aan netwerkactiviteiten, participeren in onderzoek van anderen en door zitting te nemen in begeleidingscommissies. In veel gevallen hangt de mate van omgevingsbewustzijn samen met het pakket werk dat men op een bepaald gebied doet. Desalniettemin wordt aangegeven dat het omgevings- of politieke bewustzijn niet breed in de organisatie gedragen wordt, iets waarvan men aangeeft dat dit wel zou moeten. Men ziet hier voornamelijk de oplossing in een verbetering van de interne communicatie over de klant.

## Communicatie

In het algemeen wordt gevonden dat de contacten met DGG teveel 1-op-1 zijn, en zowel bij AVV als DGG is niet duidelijk welke activiteiten door wie ontplooid worden. Programmamanagers, (senior)-adviseurs en relatiemanagers werken samen aan de relatie, met andere woorden iedereen heeft hierin een rol. De projectleiders, opdrachtleiders en adviseurs vanuit inhoudelijk perspectief en de afdelingshoofden/relatiemanager, hoofdafdelingshoofden/ambassadeurs en directeur meer vanuit strategisch perspectief.

Intern betekent dit dat de communicatie verbeterd ook moet worden. Inhoudelijke informatie blijft teveel bij de betrokkenen hangen, communicatie die ertoe kan bijdragen dat het imago van AVV verbeterd wordt is een ondergeschoven item, voortgangsrapportages naar de klant moeten ook intern verspreid worden en tijdens werkoverleggen moet het naast projectinhoudelijke zaken ook gaan over ontwikkelingen bij de opdrachtgever.

Naast persoonlijke inspanningen kan de extern communicatie ook verbeterd worden door een verbeterde marketing van producten en diensten en het stroomlijnen van contacten door het aanwijzen van accountmanagers (organisatorische aanpassing). Het aanbieden van een oplegbrief samen met het eindrapport aan de directeur van de betrokken directie van DGG draagt bij tot een verbeterde marketing van AVV als geheel.

## Meerwaarde van AVV

AVV heeft volgens de AVVers ligt de meerwaarde in het helpen van de opdrachtgever bij de vraagarticulatie en bij het uitvoeren van onderzoek. Vanuit de beleidsoptiek kunnen thema's naar voren komen die door onderzoek van een fundament moeten worden voorzien. Er is echter een wezenlijk verschil tussen onderzoek en beleid, het zijn twee aparte disciplines. Het uitwerken van een beleidsvraag in een gedegen onderzoeksplan, dit uitvoeren en bruikbaar presenteren is een taak die AVV op het lijf geschreven is (onderzoeker).

De meerwaarde van AVV komt ook tot uiting bij het begeleiden van door andere partijen uitgevoerd onderzoek. Het brede kennisfundament dat bij AVV aanwezig is kan hier worden ingezet bij de beoordeling van de onderzoeksaanpak en –resultaten (kennismakelaar/gedelegeerd opdrachtgever).

Een derde punt van meerwaarde wordt gevormd door het in kunnen nemen van de rol van intermediair, procesondersteuner, in het beleidsproces doordat AVV wel weet hoe dit proces werkt maar er geen deel van uitmaakt. AVV kan deze rol vervullen doordat het zelf de beschikking heeft over een breed kennisfundament van verschillende modaliteiten en weet waar de specifieke kennis vandaan te halen is (procesmanager/spin-in-het-web).

## Producten

De producten van AVV worden door de AVVers terug gezien in verschillende vormen van regelgeving. Hieruit leidt men af dat de producten nuttig zijn. Tijdens de interviews is aangegeven dat het gegeven antwoord niet altijd aansluit op de gestelde vraag. De oorzaak hiervoor wordt intern gezocht; gebrek aan tijd, gebrek aan interne communicatie over beschikbare expertise.

## Expertise

Beleid van AVV is echter gericht op het uitvoeren van projecten die kennis toevoegen aan de organisatie. Liever complexe, eenmalige projecten waarvoor men diep de materie moet induiken dan '100 maal hetzelfde'. In het algemeen wordt gevonden dat, voor zover dat nog niet gebeurt, een discussie moet plaatsvinden over de breedte en diepte van de kennis op die gebieden die AVV tot de hare rekent, m.a.w. waar kies je voor de rol van specialist en waar voor de rol van kennismakelaar.

Gebieden waarop AVV expertise (in meer of mindere mate) ontbeert worden genoemd:

- technische kennis droge infrastructuur (b.v. tunnels),
- economie van de natte sector,
- internationale ontwikkelingen,
- gedrag/psychologie van de natte sector,
- kennis over hardware van scheepvaart en
- bestuurlijke kennis.

Als middelen voor het invullen van intern kennismanagement worden genoemd:

- MERLIJN
- Interne kenniscentra
- Strategisch personeelsmanagement

Uit de reacties met betrekking tot de interne communicatie kan worden afgeleid dat deze middelen nog geen gemeengoed zijn.

### Nazorg

De nazorg in de vorm van presentaties, evaluaties van onderzoek, het stellen van de ‘en hoe nu verder’ vraag vindt te weinig plaats.

### Organisatie

Beperkte flexibiliteit en traagheid wordt erkend, mede omdat de werkdruk toeneemt, een houding van u vraagt “wij draaien, zonder reflectie”, is hiervan het gevolg. Met de planning zou hiermee rekening moeten worden gehouden ook al betekent dat in sommige gevallen dat ‘nee’ verkocht moet worden. Dit heeft tot gevolg dat capaciteit niet voor 100% moet worden vol gepland. Ad-hoc projecten, kennismanagement en interne projecten kunnen dan meer aandacht krijgen.

Betere communicatie over (on)mogelijkheden leidt tot meer begrip en een betere aansluiting van het antwoord op de gestelde vraag. De klachten over gebrek aan flexibiliteit, kwaliteit van de antwoorden, de diepgang van beantwoording kunnen hiermee verminderd worden.

Ten aanzien van de voortgang van projecten worden weinig knelpunten gezien. Slechts in een enkel geval wordt aangegeven dat AVV zich beter moet houden aan de gemaakte afspraken. Indien er voortgangsproblemen zijn wordt dit met de opdrachtgever besproken of vindt men dat ligt de oorzaak ook bij de opdrachtgever zelf ligt.

### Toekomst

Men ziet geen heil in het verder opschuiven naar de markt, de rol van gedelegeerd opdrachtgever kan dan namelijk niet meer worden vervuld, ook is men van mening dat AVV inhoudelijk niet sterk genoeg is om de concurrentie met de grote ingenieursbureaus aan te gaan.

Veel meer gebruik van internet voor levering van gegevens, informatie in het algemeen (producten en diensten) en op basis van gebruikersprofielen leveren van specifieke informatie.

Meer datavergaring door CBS, combineren, adviseren over data meer en meer door AVV (planbureau functie).

Meer adviseurs organisatie dan wetenschapsorganisatie. Een sterkere adviseursrol voor provincies en gemeenten.

## Stellingen

De stellingen die voor commentaar aan de participanten van het onderzoek zijn voorgelegd hebben betrekking op het functioneren van AVV. In de onderstaande tabel staan de resultaten weergegeven van de AVV's over hun eigen organisatie.

<b>Mening AVV over AVV</b>	niet	deels	neutraal	goed	uitstekend	g. mening
AVV is goed in beleidsvoorbereidend onderzoek.	11%	22%	22%	44%	0%	
AVV is goed in beleidsevaluerend onderzoek.	0%	0%	33%	67%	0%	0%
AVV is innovatief.	0%	44%	11%	44%	0%	
AVV producten hebben een toegevoegde waarde.	0%	22%	0%	78%	0%	
AVV levert haar producten/diensten op tijd.	11%	67%	22%	0%	0%	
AVV is creatief.	0%	17%	39%	44%	0%	
AVV is klantgericht.	0%	44%	39%	17%	0%	
AVV is betrouwbaar.	0%	22%	44%	22%	11%	
AVV is deskundig op vakgebied.	0%	0%	0%	89%	11%	
AVV is professioneel opdrachtgever.	0%	11%	11%	67%	11%	
AVV is professioneel opdrachtnemer.	11%	56%	22%	11%	0%	

Uit de resultaten kan worden opgemaakt men geen twijfel heeft over de eigen vakbekwaamheid. Daar tegenover staat dat men kritisch is over de inzet van deze vakbekwaamheid, de meningen over innovativiteit, creativiteit en betrouwbaarheid zijn gematigd positief. Verdeeldheid is te bespeuren als het gaat om de inzet van de deskundigheid bij het type onderzoek dat men verricht. De kwaliteit van beleidsevaluerend onderzoek wordt redelijk positief beoordeeld, over het beleidsvoorbereidend onderzoek lopen de meningen sterk uiteen. Een verklaring voor deze verschillen zijn moeilijk te geven of het zou moeten zijn dat er bijvoorbeeld veel minder beleidsevaluerend onderzoek wordt uitgevoerd, wat dat positiever beoordeeld wordt, dan beleidsvoorbereidend onderzoek. Men kan aannemen dat een grote bulk aan beleidsvoorbereidend onderzoek, verspreidt over verschillende disciplines eerder tot een gespreide meningsvorming zal leiden.

Nog kritischer is men over organisatorische aspecten, hoewel in de interviews slechts sporadisch naar voren gekomen, is men niet tevreden over het eigen functioneren als opdrachtnemer als geheel en de tijdige levering van producten en diensten in het bijzonder. Klantgerichtheid valt er een beetje tussen, het zou kunnen dat dit komt door het verschil in individuele inzet versus het oordeel over AVV als geheel. Hierover is al gezegd dat de klantgerichtheid, vertaald als omgevingsbewustzijn, sterk van de persoon afhangen maar dat organisatie breed verbeteringen mogelijk zijn.

## 4.2 WENSBEELD

### Beeldvorming

DGG maakt momenteel een proces door waar men werkt aan een nieuwe visie, een nieuwe koers. Vandaar ook dat bij de geïnterviewden ook kritische noten gekraakt werden ten aanzien van de DGG organisatie; elke verandering gaat immers met pijn gepaard. Aandachtspunten daarbij zijn aandacht voor de lange termijn binnen DGG, maar ook het formuleren van heldere visies, doelen en functies, bijvoorbeeld in het licht van de oriëntatie ten opzichte van de branche.

### Communicatie

Met name als het gaat om het vergaren van data voor trendanalyses realiseert men zich bij DGG te weinig dat deze vorm van onderzoek tijd nodig heeft. Zo bestaat de indruk dat DGG van AVV verwacht dat op elke vraag betreffende verkeer en vervoer een onmiddellijk, eensluidend en



consistent antwoord te geven is. Onbegrip over de onmogelijkheid van deze verwachting leidt wederzijds tot misnoegen.

De relatie met DGG is duidelijk aan verbetering onderhevig, hier wordt over en weer op verschillende niveaus hard aan gewerkt. Had DGG (te) weinig oog voor het bestaan van AVV en bestond de indruk dat DGG sneller dan nodig was naar marktpartijen zoekt, er is een trend zichtbaar dat de inschakeling van AVV door DGG als standaard wordt beschouwd.

### Meerwaarde

De onderzoeksjaarplannen van DGG zijn in beginsel vaag. Door de inspanningen van de AVV worden de onderzoeksthema's uitgewerkt tot een onderzoeksvoorstel. Hierin zou DGG zelf ook een verbeteringsslag moeten en kunnen maken. Dit zou er tevens toe bijdragen dat het voor AVV helderder wordt hoe de organisatie binnen DGG is geregeld met betrekking tot het leiden en begeleiden van de projecten.

### Procedures

Daarnaast valt soms op dat beleidsmedewerkers, geen goed beeld hebben van het formele proces rondom het uitzetten van onderzoek. DGG en AVV zijn zelf grote organisaties en onderdeel van een nog grotere organisatie. Los van het feit dat men beide tot de overheid behoort, hetgeen uit principe een zekere hoeveelheid 'red tape' met zich meebrengt, maakt de grootte van de organisaties dat procedures gevolgd moeten worden voordat iets gedaan kan worden. Wellicht is een oorzaak dat veel van de relaties erg persoonsgebonden is waardoor men zich minder van deze randvoorwaarden op de hoogte is.

## 4.3 ANALYSE

Uit de interviews met de AVVers komt een beeld naar voren van een organisatie die enigszins moeite heeft met haar positie. Men vindt het doen van onderzoek erg belangrijk, maar men ziet de eigen organisatie niet als echt wetenschappelijk geïntereerd. Uit de interviews komt een beeld naar voren van een organisatie een wisselende voorkeur voor onderzoek, advies en kennis- en informatiemakelaar. AVV heeft een brede expertise die op zichzelf genomen op hoog niveau staat, getuige de merkbare waardering die men ziet in het gebruik van haar producten en diensten. De toegevoegde waarde van AVV ligt juist, en men ziet dat eigenlijk heel duidelijk, in de intermediaire rol.

AVV is zich er goed van bewust dat zij een betere dienstverlener kan zijn voor DGG. Teveel hangt de relatie met DGG samen met de individuele inzet, men weet onvoldoende wat de eigen organisatie kan en wat DGG wil, en men voelt dat er te weinig flexibiliteit in de organisatie aanwezig is.

Evenals DGG ziet ook AVV dat de organisatie rondom het opstellen van de onderzoeksjaarplannen en het beschikbaar krijgen van de onderzoeksbudgetten verbetering behoeft. Hier wordt dan ook door het management ruime aandacht aan besteed.

Ten aanzien van DGG als opdrachtgever is men positief al zijn tast men nog geregeld in het duister over welke richting DGG op wil. Dit maakt het soms moeilijk in te spelen op mogelijkheden die zich voordoen.

## 5 GELIJKE PERCEPTIES – GEDEELDE VISIES?

De voorgaande hoofdstukken zijn een weergave van de interviews die bij DGG en AVV gehouden zijn. Op grond van de opzet van het onderzoek is hierbij een onderscheid aangebracht tussen de perceptie van beide organisaties over de werkrelatie nu, en wat men graag veranderd zou zien. Hoewel hier gescheiden weergegeven worden in de praktijk de wensen vaak direct gekoppeld aan de perceptie of spreekt uit de wijze van formulering van de huidige situatie impliciet de wens tot verandering.

Belangrijk is de constatering dat DGG de diensten van AVV beschouwt als zeer noodzakelijk voor het eigen werk. Het basisprincipe is inschakeling van AVV, slechts als het niet anders kan worden derden ingeschakeld. Het is echter voor AVV wel zaak hier alert op de zijn.

Uit de resultaten blijkt dat voor DGG duidelijk is waar de meerwaarde ligt van AVV als geheel, terwijl men daar bij AVV zelf nog niet echt uit lijkt te zijn. AVV moet een spilfunctie vormen als beleidsondersteunend adviseur. Brede kennis op hoog niveau zonder wetenschappelijke pretenties, streven naar een zo neutraal mogelijke positie voor zowel het beleid als de markt. Daar vandaan weten wat er speelt bij zowel het beleid als in het veld, en weten waar de specifieke kennis en onderzoekscapaciteit te halen valt. Uit de interviews en stellingen blijkt dat het bestaande kennispeil als toereikend wordt ingeschat. Er zijn maar een beperkt aantal gebieden waar kennis nu wordt gemist.

Dit betekent dat communicatie en flexibiliteit een veel belangrijker rol moet gaan spelen dan nu nog het geval is. Zoals omschreven zijn omgevingsbewustzijn, nazorg en breed inzicht in de mogelijkheden van AVV belangrijke aandachtspunten. Deze hangen nauw met elkaar samen. Het heeft tot gevolg dat AVV zich actiever moeten opstellen naar DGG toe bij de presentatie van onderzoeksresultaten en bijvoorbeeld door zitting hebben in begeleidingscommissies. Intern betekent dit dat om deze rol als adviseur goed te kunnen vervullen kennismanagement van groot belang is. Daar wordt door middel van MERLIJN, de kenniscentra en strategisch personeelsmanagement ook al op ingezet. Ook de instelling dat adviseurs, onderzoeksleiders, relatiemanagers, ambassadeurs en directie in verschillende groepen aan kennisoverdracht werken, niet alleen op inhoudelijk vlak maar ook over de verschillende klanten draagt hieraan bij. Waar voor gewaakt moet worden is dat men voornamelijk intern gericht is, de insteek zou altijd moeten zijn dat de intern gerichte middelen ten dienste staan van de relatie met de buitenwacht en derhalve zo efficiënt en eenvoudig moeten zijn als maar mogelijk is.

Organisatorisch zijn de knelpunten ook helder en door zowel DGG als AVV begrepen. De knelpunten zijn al meerdere keren naar voren gekomen en worden hier niet herhaald. Desalniettemin wordt er één aandachtspunt uitgelicht. Voor DGG is het gebrek aan feedback over de voortgang van projecten een zwaarwegend knelpunt. Uit de gesprekken met de AVVers lijkt dit niet voldoende begrepen te worden. De overwegende indruk daar is toch dat eventuele knelpunten voldoende worden doorgesproken en daarmee is het probleem dan opgelost. Dit is een misvatting, zoals blijkt, en verdient ruime aandacht.

Flexibiliteit zit niet alleen vast aan de communicatie maar ook aan de interne organisatie. Men stelt nu dat AVV de capaciteit 100% inpland. Indien dit inderdaad zo is voor wat betreft het uitvoeren van opdrachten is het niet vreemd dat er knelpunten ontstaan in de voortgang. Er moet immers ook tijd zijn voor intern overleg, zoals dat nu ook plaatsvindt. Uit het onderzoek is niet helder naar voren gekomen (en was er ook niet op gericht) hoe de wijze van tijdsbesteding georganiseerd is en gemeten wordt. Indien de planning uit zo gaan van bijvoorbeeld 70% van de beschikbare tijd te besteden aan projecten zou de capaciteit met 30% moeten worden uitgebreid

dan wel 30% minder opdrachten moeten worden aangenomen. Beide lijken geen haalbare kaart, zodat de ruimte ook op andere manieren gezocht moet worden.

Als we kijken naar de meningen van DGG en AVV over AVV zoals tot uiting komend in de stellingen dan blijkt meningen niet gelijk lopen. Voor de duidelijkheid zijn de eerder gepresenteerde tabellen in de onderstaande tabel samengevoegd. Aangegeven is waar het de mening van DGG betreft (DGG) en waar het de mening van AVV betreft (AVV).

		niet	deels	neutraal	goed	uitstekend	g. mening
AVV is goed in beleidsvoorbereidend onderzoek.	DGG	0%	7%	29%	64%	0%	
	AVV	11%	22%	22%	44%	0%	
AVV is goed in beleidsevaluerend onderzoek.	DGG	7%	7%	25%	11%	14%	36%
	AVV	0%	0%	33%	67%	0%	0%
AVV is innovatief.	DGG	11%	0%	32%	50%	0%	
	AVV	0%	44%	11%	44%	0%	
AVV producten hebben een toegevoegde waarde.	DGG	0%	7%	11%	75%	7%	
	AVV	0%	22%	0%	78%	0%	
AVV levert haar producten/diensten op tijd.	DGG	14%	43%	18%	25%	0%	
	AVV	11%	67%	22%	0%	0%	
AVV is creatief.	DGG	7%	0%	36%	57%	0%	
	AVV	0%	17%	39%	44%	0%	
AVV is klantgericht.	DGG	7%	29%	21%	43%	0%	
	AVV	0%	44%	39%	17%	0%	
AVV is betrouwbaar.	DGG	0%	7%	4%	75%	14%	
	AVV	0%	22%	44%	22%	11%	
AVV is deskundig op vakgebied.	DGG	0%	4%	0%	82%	14%	
	AVV	0%	0%	0%	89%	11%	
AVV is professioneel opdrachtgever.	DGG	7%	14%	14%	57%	7%	
	AVV	0%	11%	11%	67%	11%	
AVV is professioneel opdrachtnemer.	DGG	7%	18%	29%	46%	0%	
	AVV	11%	56%	22%	11%	0%	

Uit de informatie in bovenstaande tabel kan het volgende worden opgemaakt:

- AVV is kritischer over haar eigen functioneren met betrekking tot beleidsvoorbereidend onderzoek dan DGG. In 33% van de gevallen vindt AVV dat zij slechts ten dele of helemaal niet goed is in deze vorm van onderzoek terwijl men bij DGG in 7% van de gevallen die mening is toegedaan.
- Op het vlak van beleidsevaluerend onderzoek heerst bij DGG verwarring. Alle mogelijkheden voor beantwoording komen aan bod van ‘niet’ tot ‘uitstekend’ waarbij opvallend is dat 36% van mening is dat AVV helemaal geen beleidsevaluerend onderzoek uitvoert. AVV is wat dat betreft duidelijker; 67% is tevreden en 33% neemt een neutrale positie in.
- Qua innovatief vermogen van AVV liggen de meningen bij DGG sterker uiteen dan bij AVV. Men is echter niet onverdeeld negatief noch positief.
- De toegevoegde waarde van de producten van AVV staat buiten verdenking, AVV is wat kritischer hierover dan DGG maar een ruime meerderheid is tevreden.
- Dat AVV veel aandacht moet besteden aan de projectmatige aspecten van haar werkzaamheden komt ook in de antwoorden op de stellingen naar voren. Blijkens dit resultaat is men zich hiervan bij AVV ter degen van bewust.
- Met betrekking tot creativiteit en klantgerichtheid is men bij DGG positiever over AVV dan de AVV's zelf. Men is bij DGG dan ook van mening dat men bij AVV van goede wil is, in de uitvoering schort het echter dan nog wel eens.

- Een opmerkelijk verschil in meningen valt te noteren op het vlak van de betrouwbaarheid van AVV. Nu is deze stelling op twee manieren te interpreteren. Enerzijds, de inhoudelijke betrouwbaarheid (van het onderzoek), anderzijds de betrouwbaarheid van uitvoering van projecten. In de interviews is steeds bij dit punt aangegeven dat het hier ging om de inhoudelijke betrouwbaarheid. Het blijkt dus dat AVV helemaal niet zo te spreken is over haar eigen inhoudelijke betrouwbaarheid in vergelijking met DGG. Wellicht heeft dit te maken met het feit dat de onderzoeker nooit tevreden is met haar eigen werk, terwijl dit voor de klant blijkbaar een 'goed' scoort.
- De mate van deskundigheid van AVV behoeft geen toelichting.
- Zowel ten aanzien van de rol als opdrachtgever en als opdrachtnemer zijn de meningen redelijk gelijk verdeeld. Naar aanleiding van het feit dat alle aankruismogelijkheden scores hebben opgeleverd kan men stellen dat zowel DGG als AVV de mening zijn toegedaan dat op beide vlakken verbeteringen mogelijk zijn. Vermoedelijk is dit resultaat tamelijk individueel bepaald.

## 6 TEVREDENHEID IN DE TIJD

In dit hoofdstuk zijn de conclusies en aanbevelingen opgenomen van de onderzoeken die in de afgelopen jaren zijn uitgevoerd naar de relatie die AVV onderhoudt met andere klanten. De weergegeven conclusies en aanbevelingen hebben betrekking op aspecten die klant onafhankelijk zijn.

Het inleidende hoofdstuk beschrijft de context van de onderzoeken. Het gaat hier om onderzoeken in de jaren voorafgaand aan het huidige onderzoek zijn uitgevoerd bij:

- I. Een brede groep relaties van AVV (*Titel: "AVV op een kruispunt"*),
- II. Directoraat-Generaal Personenvervoer-M (*Titel: "Tevredenheidsmeting"*),
- III. Het hoofdkantoor van Rijkswaterstaat (*Titel: "De Spiegel"*) en
- IV. De Directie Zuid-Holland (*Titel: "Klanttevredenheidsonderzoek"*).

De conclusies en aanbevelingen zijn in dit rapport opgenomen zodat een vergelijking kan worden gemaakt met de huidige resultaten.

### 6.1 EEN ONDERZOEK BIJ EEN BREDE GROEP RELATIES (1997)

#### Producten

- De producten zijn niet helder voor opdrachtgevers en klanten.

#### Organisatie

- De presentatie van de organisatie als geheel laat veel te wensen over.
- De beoordeling van de taakonderdelen laat maar weinig uitschieters zien en is op wezenlijke punten zeer kritisch (innovatie en nieuwe ontwikkelingen).
- Wat betreft de eigenschappen van AVV springt er ook geen grote waardering uit (met name op het punt van de creativiteit).

#### Mensen

Geen opmerkingen.

### 6.2 TEVREDENHEIDSMETING BIJ DGP-M (1998)

#### Producten

- Men is tevreden over de producten, hetgeen niet wordt geuit.
- De algemene bekendheid van producten is beperkt.
- Nazorg wordt door AVV verwaarloosd.
- AVV moet meer betrokken zijn bij onderzoek, minimaal in een begeleidingscommissie.

#### Organisatie

- AVV is te bureaucratisch. Te veel regels in startfase, gebrek aan flexibiliteit tijdens uitvoering. DGP-M is tevreden over afhandeling ad-hoc vragen. Invoering IBO zal gedragsmatig een positieve uitwerking hebben, procedureel echter een negatieve uitwerking, is de algemene verwachting.
- Bij AVV is kennis teveel persoonsgebonden, daardoor is continuïteit in gevaar.
- AVV is te weinig politiek gevoelig. AVV weet te weinig van wat er in Den Haag speelt. DGP-M houdt AVV te weinig op de hoogte.

- Men heeft in het algemeen geen problemen met vertraagd onderzoek, al komt dit vaak voor, dit wordt bilateraal besproken en opgelost. Vertraging heeft soms positief effect doordat nieuwe inzichten meegenomen kunnen worden. Op geaggregeerd niveau wordt vertraging van onderzoek wel als probleem gezien.
- AVV is typische onderzoeksdienst. Kritischer dan consultant, soms ongevraagd en ongewenst kritisch. Soms overname onderzoek i.p.v. antwoord geven, dichter bij beleid dan consultant, geen wetenschapsinstelling, intermediair.

#### Mensen

- Relaties persoonsgebonden en informeel. Na programmering valt contact tussen projectleiders en relatiemanagers weg.

### 6.3 TEVREDENHEIDSMETING BIJ HET HOOFDKANTOOR (1999)

#### Producten

- HKU redelijk tevreden. Afstemming antwoord op vraag kan beter, zowel in de breedte als in de diepte.
- AVV meer dan doorgeefluik zonder toegevoegde waarde, alertheid op rol blijft geboden.

#### Organisatie

- AVV is onderzoeksdienst voor V&W, geen wetenschapsinstelling of consultant.
- AVV heeft moeite met bepaling eigen positie.
- Meer duidelijkheid en openheid en feedback is gewenst m.b.t. programmering.
- Vergroting zakelijkheid en klantgerichtheid.
- Ongevraagd kritiek leveren kan en moet maar met gevoel voor timing.

#### Mensen

- AVVer is technisch goed onderlegd, grote mate van expertise. Soms te autonoom. (imago AVVer).
- Relaties sterk persoonsgebonden, positief voor mens, niet altijd positief voor organisatie.

### 6.4 TEVREDENHEIDSMETING BIJ DE DIRECTIE ZUID-HOLLAND (1999)

#### Producten

- Kwaliteit is goed. Afstemming antwoord op gesteld vraag moet verbeteren.
- AVV doet voldoende onderzoek naar nieuwe ontwikkelingen, zinvolheid innovatief onderzoek niet altijd even duidelijk.
- AVV is betrouwbaar qua inhoud niet projectmatig.
- AVV levert duidelijke meerwaarde, ook indien onderzoek verder moet worden uitbesteed.

#### Organisatie

- AVV is typische onderzoeksdienst. Geen consultant en moet dit ook niet nastreven; men mist de slagkracht, klantgerichtheid en zakelijkheid.
- Zaken als tijdigheid, kosten en feedback behoeven verbetering.
- AVV moet geen zelfstandigheid nastreven, de collegiale verhoudingen zouden hiervan teveel te leiden hebben.
- AVV is te weinig klantgericht, te passief. De directie Zuid-Holland zou graag zien dat AVV actiever meedenkt over de eigen programmering en haar eigen rol daarin.

- Het relatiemanagement heeft nog een te beperkte rol. Moet sterker positie krijgen inzake wederzijds inzicht in programmering, organisatie, werkprocessen en nakomen afspraken.

#### Mensen

- Imago AVVer is goed. Samenwerking is goed maar persoonsafhankelijk. Soms te passief als het gaat om inzet voor overleggen en workshops.

### 6.5 IN VERGELIJKING MET HET HUIDIGE ONDERZOEK

Indien de conclusies uit de voorgaande onderzoeken worden vergeleken met de resultaten van het huidige onderzoek dan valt op dat er sterke overeenkomsten zijn.

#### Producten

In het algemeen in men tevreden over de producten, dit is niet veranderd. Wel is een constante waar te nemen in de kritiek op de wijze van presentatie van onderzoeksresultaten en de afstemming van vraag en antwoord, en de nazorg. Ook in het huidige onderzoek komen deze punten naar voren.

#### Organisatie

Ten aanzien van de organisatie blijkt eveneens dat er veel punten van kritiek nog steeds genoemd worden. Wellicht in voorgaande onderzoeken ook aangeduid als relatiemanagement en in dit onderzoek als omgevingsbewustzijn, feit blijft dat men vindt dat AVV er te weinig op uittrekt en te weinig open is. Zaken als gebrek aan flexibiliteit, zakelijkheid, niet nakomen van afspraken, geen feedback, te weinig inzicht in het totale aanbod van AVV; het zijn allemaal termen die in dit onderzoek eveneens naar voren worden gebracht.

#### Mensen

De relaties zijn aan de persoon gebonden. Hoewel dit punt ook een constante blijkt te zijn; het moet niet direct als een waardeoordeel worden opgevat. Ondanks de invoering van kennismanagement systemen zal de vertaling van data naar interpretatie en oplossingen altijd door de onderzoeker/adviseur zelf moeten gebeuren. Hoe iemand dat doet bepaald in belangrijke mate de kwaliteit van het resultaat. Relaties zullen derhalve immer persoonsgebonden zijn. Desalniettemin moet een adviesorganisatie als AVV zich steeds bewust zijn van voldoende interne kennisoverdracht.

#### Conclusie

De onderzoeken uit voorgaande jaren zijn bij verschillende klanten uitgevoerd. Uit de hiervoor aangehaalde conclusies kan worden afgeleid dat er nauwelijks ontwikkeling zit in de wijze waarop AVV omgaat met haar klanten. Het feit dat er duidelijk terugkerende thema's zijn duidt erop dat het hier gaat om structurele zaken, die, indien intern aangepakt, onzichtbaar zijn voor de klant. Toch hoeft het feit dat er nu al een aantal jaren zaken naar voren komen die verbetering behoeven binnen AVV niet persé negatief te worden opgevat. Immers, indien men direct organisatorische veranderingen zou doorvoeren op grond van de resultaten van een klanttevredenheidsonderzoek zou dit de rust in de organisatie niet ten goede komen.

Echter, met dit klanttevredenheidsonderzoek zijn een aantal structurele zaken wel bevestigd, en zou dit wellicht wel het moment zijn maatregelen te nemen. Hiertoe worden in het volgende hoofdstuk een aantal aanbevelingen gedaan.

## 7 AANBEVELINGEN

Ontwikkel een programma om AVV beter te positioneren zodat bijgedragen wordt aan de ontwikkeling van AVV als (neutrale) autoriteit op het vlak van verkeer en vervoer en dat klanten breed geïnformeerd worden over de mogelijkheden van AVV. Opvallend in dit verband is dat andere V&W onderzoeksonderdelen zoals het RIZA en het RIKZ een eigen website hebben. AVV is geplaatst onder de website van het ministerie van V&W, is daarmee niet rechtstreeks bereikbaar via eigen website, terwijl dat een krachtig medium zou kunnen zijn voor het informeren van de klanten. Een website is echter maar een onderdeel van communicatie naar de buitenwacht. Om een consistent en integraal communicatie programma te hebben wordt aanbevolen een marketingplan op te stellen.

Onderzoek de wijze van interne communicatie. Uit het onderzoek blijkt dat veel functionarissen binnen AVV een rol vervullen bij het relatiemanagement en tevens zijn of ontstaan er verschillende vormen van intern overleg. Dit kan tot gevolg hebben dat er ongewenst overlap van taken en plaats kan vinden hetgeen uit efficiency oogpunt niet wenselijk is. Een belangrijk doel van de interne communicatie is immers juist ervoor te zorgen dat de externe communicatie op een hoger plan komt.

Verander de organisatie van de programmering. Bekend is dat reeds aan oplossingen wordt gewerkt op het vlak van de mandatering. De programmering heeft echter in direct verband met de flexibiliteit van de organisatie, de werkafspraken met de klant over projectleiding, de uitwerking van onderzoeksplannen, de voortgangsrapportage, de oplevering van resultaten en wie het onderzoek uitvoert en verdient daarom bijzondere aandacht.



## Bijlage I. Geïnterviewden en interviewers

### Geïnterviewden DGG

drs. A.J. Arbouw	Hoofd Afdeling Infrastructuur, Havens en Intermodaal Vervoer, Directie Algemeen Beleid.
R.T.L. Blommaart	Senior-medewerker, Directie Vervoerssectoren Afdeling Binnenvaart.
drs. P.C. Breek	Beleidsmedewerker, Directie Vervoerssectoren Afdeling Binnenvaart.
ir. I.A.A. ten Broeke	Hoofd Afdeling Vervoermiddelen, Directie Transportveiligheid
mw drs. C.A.A. Broeyer	Clusterleider Innovatie en Kennis, Directie Algemeen Beleid, Afdeling Strategie, Vervoer en Economie
drs. P. van Dalen	Hoofd afdeling Binnenvaart, Directie Vervoerssectoren
ir. R.J. van Dijk	Hoofd Afdeling Wegvervoer, Directie Vervoerssectoren
drs. J.B. Dik	Hoofd Beleidseenheid EU-Zaken, Directie Algemeen Beleid, Afdeling Algemene Internationale Zaken
drs. A.A. van Duijn	Senior beleidsmedewerker, Directie Algemeen Beleid, Afdeling Strategie, Vervoer en Economie
ir. J. Flipse	Coördinator Beleidsinformatie, Directie Algemeen Beleid, Afdeling Strategie, Vervoer en Economie
mr. J.W.G. Floor	Teamleider Intermodaal Vervoer, Directie Algemeen Beleid, Afdeling Infrastructuur, Havens en Intermodaal Vervoer
drs. R.J. Galjaard	Beleidsmedewerker, Directie Transportveiligheid Afdeling Vervoermiddelen
drs. J.Hofsteenge	Senior beleidsmedewerker private exploitatie, Directie Vervoerssectoren Afdeling Sector Rail
drs. W.F.S. Holleman	Plv. directeur Algemeen Beleid, Hoofd afdeling Strategie, Vervoer en Economie, Directie Algemeen Beleid
ing. A.W. Peters	Beleidsmedewerker, Directie Transportveiligheid Afdeling Lading & Risicobeleid
drs. S. Riedstra	Directeur Directie Algemeen Beleid
mw ir. R.C.C. Sondervan	Senior beleidsmedewerker, Directie Vervoerssectoren Afdeling Zeescheepvaart.
drs. F.J.A. Timmermans	Beleidsmedewerker Directie Vervoerssectoren Afdeling Sector Rail
ir. W.A. de Vries	Senior beleidsmedewerker, Directie Transportveiligheid Afdeling Vervoersveiligheid

Geïnterviewden AVV

ir. R.J. Akkerman	Hoofd Hoofdafdeling Basisgegevens
drs. E. Bijster	Projectleider Verkeer en Vervoer, Hoofdafdeling Basisgegevens (BG)
mw. drs. I. van der Hee, mba	Hoofd Hoofdafdeling Vervoer en Maatschappelijke Ontwikkelingen
mw. ir. J.M. Jager	Hoofd Afdeling Verkeerskundige Analyses, Mens & Maatschappij
ir. H. Luikens	Hoofdingenieur-Directeur AVV
R. Mulder	Klantcontroller, Afdeling Controlling
drs. G. Riteco	Adviseur, Afdeling Scheepvaart
ing. H.G. Roodbol	Senior adviseur risico management Afdeling Technologie & Milieu
drs. F.A. Rosenberg	Senior adviseur, Afdeling Omgeving
drs. H.W.E. Vroon	Senior adviseur, Afdeling Goederenvervoer

Interviewers (allen AVV)

<u>Naam</u>	<u>Functie</u>
drs. ing. A.J.T.M. Janssen	Hoofd Afdeling Goederenvervoer (VMG, relatiemanager)
mw. I. ten Broeke-Krottje	Medewerker planning & control en projecten
drs. P. Padding	Hoofd Afdeling Scheepvaart (IBN, relatiemanager)
drs. A.J. Simons	Opdrachtleider economie, Afdeling Goederenvervoer
drs. S.J.C.M. Weijers	Opdrachtleider Logistiek, Afdeling Goederenvervoer
ir. G. de Winter	Programmamanager, Afdeling Scheepvaart

Verlagen en rapportage

drs. J.J. Snepvangers	Directeur OpdenKamp O&S, OpdenKamp ADVIESGROEP, Den Haag
-----------------------	---

## Bijlage II. Vragenprotocol

Geïnterviewde

1. Omschrijf eigen functie
2. Omschrijf werkterrein

*AVV-organisatie – feitelijke situatie (perceptie)*

1. Hoe verlopen de contacten met AVV? (Contactpersoon, direct, formeel, informeel)
2. Hoe gaat AVV volgens u om met vragen vanuit DGG (individu vs organisatie, proces, als opdrachtnemer, partner, project vs context, wetenschap vs beleid)
3. Wat is uw mening over de directe samenwerking met AVV? Kunt u verbeterpunten aangeven
4. Over welke aspecten ten aanzien van het functioneren van AVV bent u tevreden/ontevreden? Waarom?
5. Wat is de meerwaarde van AVV boven andere kennisinstellingen/consultants?

*AVV-producten/diensten – feitelijke situatie (perceptie)*

1. Bij wat voor soort vragen wordt de AVV ingeschakeld?
2. Bent u tevreden over de producten/diensten van de AVV? (+ motivatie)
3. Hoe worden de producten/diensten gebruikt? (Ondersteuning, achtergrondinformatie, beleidsadvies, operationele uitvoering)
4. Hoe belangrijk zijn de producten/diensten van de AVV voor uw werkzaamheden?

*AVV-producten/diensten – wensbeeld (visie)*

1. Welke producten zou AVV moeten kunnen bieden,
2. Waar en hoe moet AVV zich versterken (procedureel, expertise, communicatie),
3. Welke expertise gebieden heeft AVV niet (maar zou wel moeten)

*AVV-organisatie – wensbeeld (visie)*

1. Hoe zou AVV zich moeten positioneren t.o.v. DGG? (als adviseur, als RWS-dienst, onafhankelijk,...)
2. Kunt u in enkele steekwoorden beschrijven hoe u zou willen dat de AVV er over 10 jaar uitziet? (bv. moet AVV er nog wel zijn over 10 jaar?)
3. Wat is de belangrijkste verandering die er naar uw mening bij AVV doorgevoerd moet worden?

Stellingen	Niet	Deels	Neutraal	Goed	Uitstekend
AVV is goed in beleidsvoorbereidend onderzoek					
AVV is goed in beleidsevaluerend onderzoek					
AVV is innovatief					
AVV-producten hebben een toegevoegde waarde					
AVV levert haar producten/diensten op tijd					
AVV is creatief					
AVV is klantgericht					
AVV is betrouwbaar					
AVV is deskundig op vakgebied					
AVV is professioneel opdrachtgever					
AVV is professioneel opdrachtnemer					

## Bijlage III. Gebruikte literatuur

---

<sup>1</sup> ‘AVV op een kruispunt’, 11 juli 1997, door Communicatie & Management Kwikkers b.v.

<sup>2</sup> Tevredenheidsmeting. De mening van DGP-M en AVV, Oktober 1998, door AVV.

<sup>3</sup> De Spiegel, Klanttevredenheidsonderzoek. Uitgevoerd bij het Hoofdkantoor Uitvoering, juli 1999, door AVV i.s.m. OpdenKamp ADVIESGROEP.

<sup>4</sup> Klanttevredenheidsonderzoek. Uitgevoerd bij de Directie Zuid-Holland, september 1999, door AVV i.s.m. OpdenKamp ADVIESGROEP.