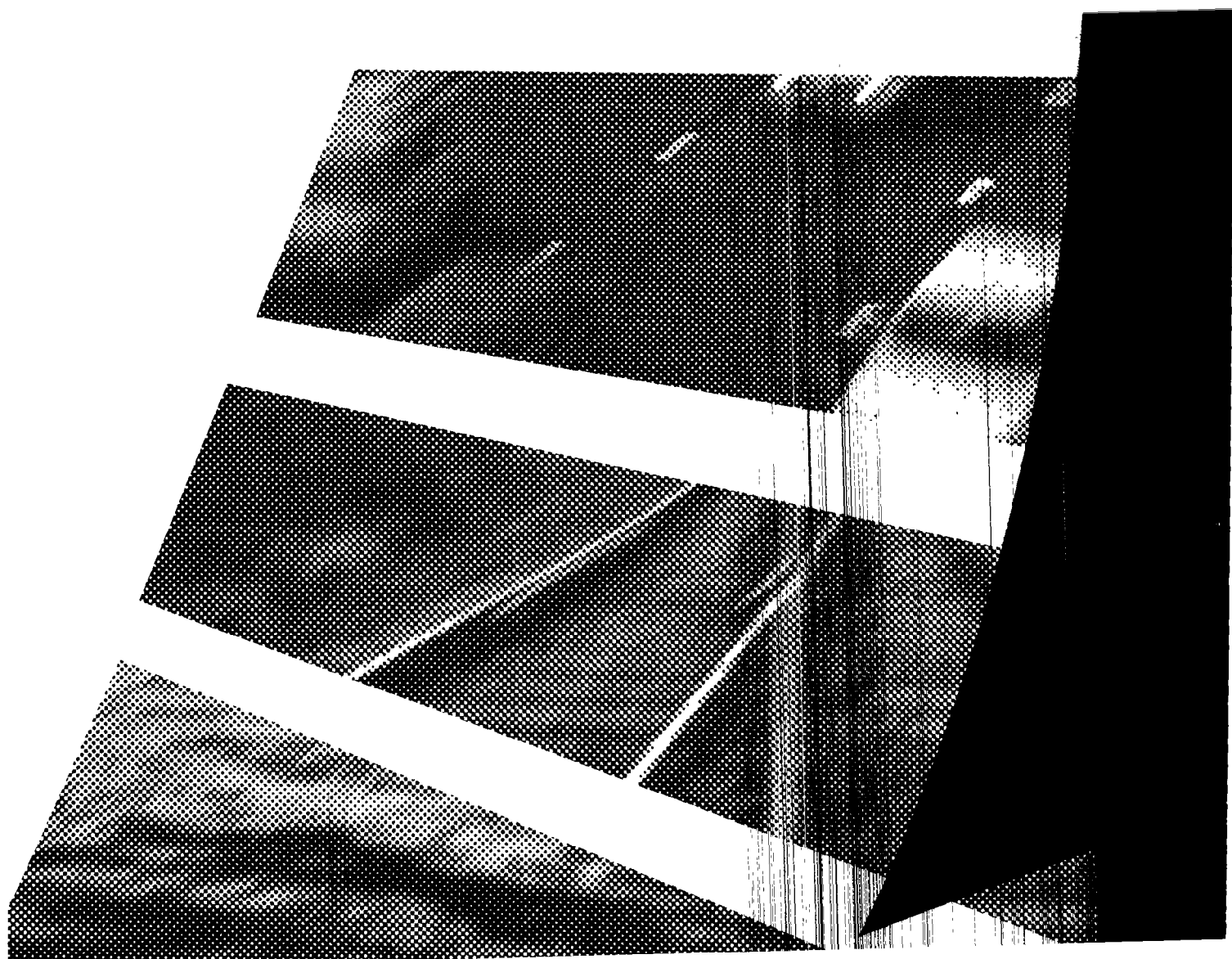




Tevredenheids- meting

De mening van DGP-M en de AVV

Oktober 1998



Rijkswaterstaat
Adviesdienst Verkeer en Vervoer
Bureau Documentatie
Postbus 1031
3000 BA Rotterdam
Telefoon: 010- 282 56 08



Naam lezer	Paraaf	Datum

N.B. Tijdig verlenging aanvragen s.v.p.

Tevredenheidsmeting

De mening van DGP-M en de AVV.

Hinne Groot (DGP-M)
Max Klok (VMP)
Jessica Aarnink (VMO)

Oktober 1998

Extra exemplaren: Jessica Aarnink, 010-2825662

Inhoudsopgave

1 Inleiding en probleemstelling	1
2 Producten	1
3 Organisatie en planning	3
4 Relatie tussen medewerkers	4
5 Stellingen	5
6 Conclusies	8
 Gebruikte literatuur	 11
Bijlage 1: lijst van gesprekspartners	13
Bijlage 2: vragenprotocol	15

1. Inleiding en probleemstelling

De directie Mobiliteitsmarkt van DGP heeft de afdeling Personenvervoer binnen de hoofdafdeling Vervoer en Maatschappelijke Ontwikkelingen (VMP) binnen de AVV gevraagd een tevredenheidsonderzoek uit te voeren naar de relatie tussen AVV en DGP-M. Hoe tevreden is DGP-M met de AVV? In het tevredenheidsonderzoek is tevens gekeken naar wat de AVV verwacht van de mening van DGP-M over de AVV. Ook wordt gekeken naar de mening van de AVV over DGP-M. Deze notitie richt zich op de volgende drie aspecten. Op de eerste plaats de producten die de AVV levert aan DGP-M en anderen. Hierbij gaat het niet alleen om de *geobjectiveerde* kwaliteit van de producten, maar juist ook om de *perceptie* van DGP-M over de kwaliteit van de producten. Op de tweede plaats de organisatie en planning van DGP-M en de AVV. In welke mate speelt (kennis over) de organisatie en planning van de AVV een rol in de waardering van DGP-M over de AVV? Ten slotte wordt er in het onderzoek aandacht besteed aan de relatie tussen de medewerkers van DGP-M en de AVV.

Het tevredenheidsonderzoek is uitgevoerd middels een interviewronde bij zowel DGP-M als de AVV. Voor de lijst met geïnterviewden zie bijlage 1. Voor de interviews is gebruik gemaakt van een vragenprotocol (zie bijlage 2). Dit protocol is vooral bedoeld om sturing te geven aan de interviews. Voor het opstellen van het vragenprotocol is gebruik gemaakt van de imagooverkenning van de AVV (1997) en van de evaluatie van het functioneren van de directie Mobiliteitsmarkt (1998).

In de volgende drie paragrafen wordt kort ingegaan op de resultaten van de interviews met betrekking tot de drie genoemde aspecten: producten, organisatie en planning en de relatie tussen DGP-M en de AVV. In paragraaf 5 komt een aantal stellingen over de AVV aan de orde. Deze stellingen zijn van commentaar voorzien door zowel DGP-M'ers als AVV'ers. Paragraaf 6 is gereserveerd voor de conclusies. In paragraaf 7 ten slotte wordt een aantal aanbevelingen op een rijtje gezet. Bij elke aanbeveling is aangegeven welke concrete acties kunnen worden genomen, door wie en op welke termijn.

Op enkele relevante punten wordt de meningen van DGP-M en de AVV getoetst aan de strategienota van de AVV (versie 21 september 1998).

2. Producten

Alle geïnterviewden binnen DGP-M geven aan concrete AVV-producten te kennen. In de meeste gevallen gaat het om producten waarvan zij de opdrachtgever zijn. Soms gaat het om producten die voor anderen zijn gemaakt. In deze paragraaf wordt ingegaan op de tevredenheid over AVV-producten, de bekendheid bij DGP-M van AVV-producten, het gebruik van de AVV-producten, de nazorg en de vraag wanneer de AVV wel of niet wordt ingeschakeld.

Tevredenheid

De tevredenheid over AVV-producten (afgezien van eventuele problemen in bijvoorbeeld de opstartfase) bij DGP-M'ers is groot. Twee woorden die er hier uitspringen zijn 'betrokkenheid' en 'deskundigheid' van de AVV'ers. Opmerkelijk is dat deze tevredenheid nauwelijks direct wordt overgebracht door DGP-M'ers aan de AVV'ers. Er moet echt naar worden gevraagd. Vervolgens blijkt inderdaad dat de opdrachtgever tevreden is. Ook vermoeden AVV'ers dat de opdrachtgever tevreden is doordat bijvoorbeeld gevraagd wordt om een grote oplage van het rapport, het houden van presentaties en het doen van vervolgonderzoek. Over het algemeen vinden AVV'ers dat ze meer waardering mogen krijgen voor hun onderzoek. Volgens één geïnterviewde lijkt het nu alsof DGP-M er als vanzelfsprekend vanuit gaat dat de AVV goed werk levert. Ook vinden AVV'ers dat er meer erkenning mag komen voor hun werk. Dat wil zeggen dat ze op de een of andere manier de AVV-bijdrage terug willen zien in bijvoorbeeld een beleidsnota.

Bekendheid

Zoals gezegd noemen de meeste geïnterviewden bij DGP-M die producten waar ze zelf direct bij betrokken zijn. Vaak geven ze hierbij aan dat ze buiten hun eigen terrein weinig producten van de AVV kennen. Dit vinden ze een probleem. Dat wil niet zeggen dat ze precies op de hoogte gehouden willen worden van al het onderzoek. Wat ontbreekt is een globaal overzicht van AVV-producten, op alle terreinen, met daarin bijvoorbeeld een korte beschrijving van het resultaat en een aanspreekpunt.

Overigens zijn DGP-M'ers meestal zelf verantwoordelijk voor de verspreiding van de AVV-producten. Dit gebeurt eigenlijk alleen onder directe betrokkenen.

Ook AVV'ers schatten de bekendheid van hun producten laag in. Dat leidt ertoe dat bepaalde vragen soms twee keer of juist helemaal niet aan de AVV worden gesteld

Gebruik van de AVV-producten

Binnen DGP-M worden de AVV-producten voor verschillende doeleinden gebruikt. De projectleiders geven onder andere de volgende doeleinden aan.

- input/achtergrondinformatie/basismateriaal voor het verdere beleidsproces
- evaluatie/toetsing van subsidiegelden
- gebruik tijdens werkgroepen/overleg
- invulling geven aan een experiment
- toezegging rapport aan de Tweede Kamer
- beleidsadvies
- resultaten zijn bedoeld voor gemeenten

AVV'ers zijn over het algemeen erg slecht op de hoogte van wat er met hun producten gebeurt. Ze geven aan dat ze moeten vragen naar het vervolgtraject van de producten om daar achter te komen. Ze denken overigens dat de producten wel worden gebruikt maar dat het gebruik moeilijk te traceren is. De kennis zit in de hoofden van mensen en wordt bijvoorbeeld gebruikt tijdens vergaderingen of tijdens het schrijven van een beleidsnota.

Nazorg

Een stap in het beleidsproces die zowel door DGP-M als de AVV is verwaarloosd is de nazorg. Daarover worden niet of nauwelijks goede afspraken gemaakt. Relevante vragen met betrekking tot nazorg zijn bijvoorbeeld: hoeveel exemplaren worden er gedrukt, wie krijgt een exemplaar, komt er een covernotitie of niet, worden er presentaties gehouden? Hiermee hangt natuurlijk ook het vorige punt van het gebruik van de AVV-producten samen. Meldt een projectleider aan de AVV wat er met het product is gebeurd? Wanneer doet hij of zij dat?

Zowel geïnterviewden bij DGP-M als bij de AVV geven aan dat het houden van presentaties een goede manier is om -nieuwe- kennis te verspreiden. Ze vinden het dan ook positief dat er het afgelopen jaar meer ruimte is gekomen voor dergelijke presentaties voor zowel smal als breed publiek

Wanneer wel/niet AVV?

Een van de vragen uit het interview heeft betrekking op onderwerpen en/of omstandigheden waarbij de AVV wel of niet wordt gevraagd onderzoek te doen. Door de geïnterviewde DGP-M'ers worden de volgende vijf redenen gegeven om bepaald onderzoek niet bij de AVV uit te zetten

Een eerste reden is onwetendheid bij DGP-M. Projectleiders zijn niet op de hoogte van kennis en ervaring bij de AVV over een bepaald onderwerp. Een tweede reden om onderzoek niet bij de AVV uit te zetten is een werkelijk gebrek aan genoeg kennis en ervaring bij de AVV over een bepaald onderwerp, bijvoorbeeld met betrekking tot de terreinen telematica, financiën, organisatie en CO₂. Voor de afdeling Exploitatie is dit lange tijd een van de redenen geweest om de AVV niet zoveel bij haar beleidsterrein te betrekken. In de afgelopen 2 jaar is dit wel veranderd.

Een derde reden is dat een projectleider een band heeft met een andere consultant. Die consultant heeft bijvoorbeeld al eerder dergelijk onderzoek naar ieders tevredenheid uitgevoerd en is bekend met alle details. Een vierde reden is snelheid. Zoals eerder al gemeld wordt de AVV vooral in de beginfase soms te traag gevonden. Als een project snel opgestart moet worden, kan het volgens projectleiders zinvol zijn een andere consultant in te huren. Dit is vaak het geval bij onderzoeken die uit politieke urgentie voortkomen.

Ten slotte financiën en capaciteit. Gebrek aan flexibiliteit bij de AVV wordt genoemd als een probleem in de organisatie. Inbreken in het bestaande onderzoeksprogramma is moeilijk volgens DGP-M'ers. Nieuw onderzoek gaat ten koste van gepland onderzoek. Ook heeft de AVV soms te maken met een capaciteitsprobleem waardoor onderzoek op een specifiek terrein beter kan worden uitbesteed aan een andere consultant.

Van beide kanten wordt aangegeven dat het geen goede zaak is als de AVV helemaal niet betrokken is bij onderzoek dat door DGP-M is geïnitieerd. Als de AVV om welke reden dan ook niet het onderzoek leidt, is er bijvoorbeeld wel de mogelijkheid een AVV'er deel te laten nemen in de

begeleidingscommissie. Sommige projectleiders geven overigens aan dat ze zich niet voor kunnen stellen dat ze de AVV niet betrekken bij onderzoek, vooral bij de afdeling Consument en Mobiliteit.

3. Organisatie en planning

In deze paragraaf wordt ingegaan op de organisatie en planning van zowel de AVV als DGP-M.

AVV

Over de organisatie en planning bij de AVV worden door DGP-M'ers de volgende punten genoemd:

- Grootste probleem is de ondoorzichtigheid van de planning van de AVV. De geïnterviewden geven aan dat ze geen overzicht hebben op lopende en/of afgeronde onderzoeken buiten hun eigen terrein om. Verder is de relatie tussen wat DGP-M vraagt en het onderzoeksprogramma van AVV niet altijd duidelijk. De AVV wordt ook wel vergeleken met een black box, het is onduidelijk wat er allemaal gebeurt.
- Hiermee hangt het tweede probleem samen: bureaucratie binnen de AVV. De vele - ondoorzichtige- regels met betrekking tot het opstarten van een onderzoek wordt een aantal keer genoemd als pijnpunt. Het duurt te lang voordat een onderzoek concreet kan worden gestart. Anderzijds geven de meeste geïnterviewden aan dat juist in deze fase -het helder krijgen van de probleemstelling- de meerwaarde van de AVV het grootst is. Zij vinden het bovendien prettig in deze fase nauw betrokken te zijn bij het onderzoek.
- Daarnaast wordt aangegeven dat de AVV niet flexibel genoeg is. Bijvoorbeeld bij het inbreken in het bestaande onderzoeksprogramma als politieke urgentie daarom vraagt. Anderzijds wordt het snelle oppakken van ad hoc vragen door de AVV, als positief punt genoemd door DGP-M'ers. Er is genoeg ruimte voor ad hoc vragen in de planning.
- Een punt dat minder vaak als probleem wordt genoemd is het ontstaan van problemen als gevolg van ziekte of het aanvaarden van een nieuwe baan door een adviseur van de AVV. Dit leidt vaak tot vertraging van het onderzoek. Een bepaald onderwerp zou niet afhankelijk mogen zijn van één persoon.
- Het volgende punt wordt zowel in positieve als in negatieve zin genoemd: de eigenwijsheid van de AVV. Zoals gezegd is de relatie tussen wat DGP-M vraagt en het onderzoeksprogramma van AVV niet altijd duidelijk. Enerzijds duidt dat erop dat de AVV niet voldoende op de hoogte is van wat er speelt bij DGP-M of dat de AVV beter denkt te weten dan DGP-M wat zinvolle onderzoeken zijn. Op den duur kan dit leiden tot frustratie bij zowel DGP-M'ers als AVV'ers. Anderzijds heeft deze eigenwijsheid ook positieve kanten. Een goed voorbeeld is DBOM¹. De AVV heeft lange tijd geprobeerd dit onderwerp in Den Haag op de agenda te krijgen. Nu is dat gelukt en is iedereen er erg enthousiast over.
- De organisatie van de AVV is voor velen een 'black box'. Dit blijkt echter in de praktijk geen groot nadeel te zijn. Het overgrote deel van de contacten loopt namelijk niet via de Relatiemanagers maar via individuele projectleiders bij DGP-M en adviseurs bij de AVV. Wel geven sommige geïnterviewden aan dat bij nieuwe beleidsterreinen niet helder is wie verantwoordelijk is voor welk onderwerp binnen de AVV. Dit probleem lost zichzelf weliswaar vaak via bestaande kanalen op maar het wordt toch genoemd als een punt van zorg.
- Het laatste punt is ook positief: veel geïnterviewden wijzen erop dat (het inzicht in) de planning bij de AVV al sterk is verbeterd na het aanstellen van de onderzoekscoördinator bij DGP-M.

Gevraagd naar en geconfronteerd met de meningen van DGP-M'ers over de organisatie en planning van de AVV de volgende twee opmerkingen van AVV'ers:

- De tijd die wordt genomen bij de AVV voor de startfase is heel belangrijk. Deze fase is bepalend voor de rest van het onderzoek. Overleg tussen DGP-M en de AVV wordt in deze fase ook door de AVV erg belangrijk gevonden. Sommige AVV'ers vinden zelfs dat de AVV eigenlijk nog eerder moet worden betrokken bij -mogelijk- onderzoek.
- De flexibiliteit van de AVV is volgens AVV'ers inderdaad een probleem. De AVV wil wel graag snel kunnen reageren op vragen maar kan dat vaak niet door bijvoorbeeld personele of financiële belemmeringen. Een aantal geïnterviewden bij de AVV denkt dat DGP-M de AVV inderdaad ziet als bureaucratisch. Het invoeren van IBO zal dit probleem volgens hen alleen maar vergroten.

¹ DBOM staat voor Design, Build, Operation en Maintenance. De vier onderdelen worden in één keer uitbesteed.

DGP-M

Aan de AVV'ers is ook gevraagd naar de organisatie -het werkproces- van DGP-M. Zij noemen de volgende punten:

- Op de eerste plaats is het werkproces van DGP-M voor vrijwel elke geïnterviewde onduidelijk. De informatie die wel aanwezig is, komt uit de notulen van het MT of via contacten met de onderzoekscoördinator van DGP-M. Deze onduidelijkheid wordt over het algemeen als een probleem gezien omdat bijvoorbeeld onduidelijk is wie waarvoor verantwoordelijk is, wat de status of prioriteit is van een bepaald onderzoek en hoe de geldstromen lopen.
- De lange termijn planning van DGP-M wordt door AVV'ers onvoldoende gevonden. DGP-M leeft volgens hen teveel in de waan van de dag en heeft te weinig zicht op lange termijn ontwikkelingen in het verkeer en vervoer en de mogelijke consequenties daarvan voor het beleid. Een voorbeeld is het onderwerp marktwerking.
Het gebrek aan lange termijn planning wordt min of meer ondervangen door de doelstellingen van de AVV. Eén van de doelen van de AVV is namelijk het adviseren over voorspelbare ontwikkelingen (AVV, 1998). Door dergelijke advisering kan '... het beeld van een overheid, die voortdurend achter de feiten aanloopt, worden omgebogen naar een overheid, die tijdig inspeelt op de ontwikkelingen.'
- Een volgend probleem is dat de informatie over de onderzoeksprogrammering niet bij iedereen binnen DGP-M bekend is. Individuele projectleiders zijn soms niet op de hoogte van afspraken tussen AVV en DGP-M over bijvoorbeeld geld of voortgang. Zo zijn er nog steeds projectleiders die denken dat ze eigen 'potjes' voor onderzoek hebben.
- De planning binnen DGP-M wordt door AVV'ers als te rigide ervaren. Er zou sprake moeten zijn van een meer doorlopend geheel waarin ad hoc vragen, korte termijn planning en lange termijn planning met elkaar in balans zijn in plaats van een dichtgetimmerde planning. Overigens is iedereen positief over de rol van de onderzoekscoördinator. Mede door hem is er het afgelopen jaar een grote verbetering in de planning opgetreden, vooral met betrekking tot de korte termijn planning.
Veel planning ontstaat overigens in samenspraak tussen adviseurs van de AVV en projectleiders van DGP-M door het jaar heen. Het gaat dan bijvoorbeeld om vervolgonderzoek op een bepaald terrein.
- Een probleem dat door AVV'ers wordt gesignaleerd is de eilandjescultuur binnen DGP-M maar vooral ook binnen DGP. Integraal beleid komt daardoor volgens hen niet van de grond. Een voorbeeld hiervan is de capaciteitsverdeling op het spoor. Bij IB wordt daarover een technische discussie gevoerd, bij M een beleidsmatige. Dat gebeurt onafhankelijk van elkaar. Er wordt geen rekening gehouden met het feit dat de uitkomst van de ene discussie een voorwaarde of belemmering kan zijn voor de andere discussie.
Problemen die hiermee samenhangen zijn bijvoorbeeld het gebrek aan afstemming, het geven van - min of meer- dezelfde opdrachten aan de AVV en de gebrekkige overdracht van projecten. Ook AVV'ers geven aan dat het vertrek van een projectleider bij DGP-M kan leiden tot vertragingen in het onderzoek.

4. Relatie tussen medewerkers

Over de persoonlijke relatie tussen DGP-M en de AVV zijn eigenlijk alle geïnterviewden tevreden. Op een enkele persoonlijke strubbeling na, lopen de contacten goed. Het leggen van nieuwe contacten gaat makkelijk, al is voor DGP-M'ers niet altijd meteen duidelijk wie de goede man/vrouw is binnen de AVV.

In de contacten is een onderscheid te maken tussen contacten op projectniveau en contacten op proces of planmatig niveau. Voor het overgrote deel bestaan de contacten op projectniveau uit informele contacten direct tussen projectleider en adviseur. Woorden die met betrekking tot de persoonlijke contacten zowel door DGP-M'ers en AVV'ers worden genoemd zijn 'betrokkenheid', 'enthousiasme' en 'bereidheid'.

Contacten op procesniveau tussen de projectleider van DGP-M en de Relatiemanager van de AVV zijn er nauwelijks. Desondanks vinden DGP-M'ers wel dat de Relatiemanager en opdrachtgevers goed te bereiken zijn als dat nodig is. Een aantal geïnterviewden -zowel leidinggevend als niet leidinggevend- geeft aan dat er vaker overleg zou moeten zijn tussen de Relatiemanager van AVV en afdelingshoofden van DGP-M. Bijvoorbeeld over de planning, ad hoc vragen, de voortgang van projecten en nieuw onderzoek. Nu lijken sommige afdelingshoofden bij DGP-M inhoudelijk niet goed op de hoogte van de lopende onderzoeken.

Hiermee hangt samen dat beide kanten aangeven dat ze eigenlijk het liefst veel contact met elkaar hebben. Vooral in de fase van de probleemformulering, het schrijven van het projectplan en het selecteren van de consultants. DGP-M'ers willen weten wat er gedurende het onderzoek met hun vraag gebeurt en niet alleen maar na een paar maanden het resultaat zien. Zeker bij politiek gevoelige onderzoeken of bij onderzoeken waarbij meerdere ministeries zijn betrokken is er sprake van een hechte samenwerking tussen DGP-M en de AVV. Van de andere kant willen ook AVV'ers graag feed-back over de voortgang. Ze willen dat de projectleider bij DGP-M betrokken blijft bij het onderzoek. Op deze manier sluit het resultaat van het onderzoek het beste aan bij de wensen van DGP-M.

De hechte samenwerking tussen DGP-M en de AVV uit zich in de omschrijving van de samenwerking als 'interactief', 'wisselwerking' en 'samen ontwikkelen'. Iedereen geeft aan dit zeer op prijs te stellen. DGP-M'ers geven wel aan dat de AVV soms te weinig beleidsgevoelig is. Bijvoorbeeld bij het prijsbeleid en het inschatten van de -niet soepele- relatie tussen de ministeries van Verkeer en Waterstaat en Financiën. AVV'ers zijn niet altijd goed op de hoogte van wat er speelt in Den Haag. De geïnterviewden zijn verdeeld over de vraag of dit wel of niet een gevolg is van de fysieke afstand tussen DGP-M en de AVV. Anderzijds wordt ook gezegd dat het niet persé een nadeel is dat de AVV niet op de hoogte is van 'de waan van de dag'. Als onderzoeker moeten zij immers de lange termijn in de gaten houden.

5. Stellingen

In de interviews is iedereen gevraagd te reageren op een aantal stellingen. Deze stellingen zijn eerder gebruikt in de imagooverkenning van de AVV. De eerste groep stellingen heeft betrekking op hoe DGP-M de AVV ziet.

1. DGP-M ziet de AVV als een typische Rijkswaterstaatsdienst.

Reacties op deze stelling variëren van 'nee, absoluut niet' tot 'ja!'. De meest gegeven reactie is dat mensen weten dat de AVV een specialistische dienst is van RWS maar dat ze daar inhoudelijk niets van merken. Voor wat betreft de procedures merkt een aantal geïnterviewden op dat met de invoering van IBO al wel dingen zijn veranderd, vooral op het gebied van financiën en administratie. Over het algemeen wordt dit gezien als een negatieve -bureaucratische- ontwikkeling.

2. DGP-M ziet de AVV als een typische DGP beleidsdienst.

Eenzijds wordt de AVV gezien als een soort verlenging van DGP-M. Anderzijds wordt opgemerkt dat onderzoek en beleid gescheiden moeten blijven, anders verliest de AVV haar meerwaarde. De AVV maakt geen beleid maar geeft advies. Wel vindt men over het algemeen dat de AVV dichtbij DGP staat dan bij Rijkswaterstaat.

3. DGP-M ziet de AVV als een typische wetenschappelijke instelling.

Niemand ziet de AVV als een typische wetenschappelijke instelling. Daarvoor staat de AVV te dicht bij DGP en bij de praktijk. Sommigen zien de AVV wel als een soort toegepaste wetenschappelijke instelling, zonder dat het een ivoren toren wordt.

4. DGP-M ziet de AVV als een typische onderzoeksdienst.

Hier is eigenlijk iedereen het over eens: AVV is een onderzoeksdienst die voldoende kritisch is en advies geeft.

5. DGP-M ziet de AVV als een typische consultant.

De AVV wordt als wat kritischer gezien dan andere consultants. Dat kan positief en negatief worden uitgelegd. Positief is dat de AVV kritisch meedenkt met het onderzoek waardoor het eindresultaat beter wordt. Negatief is dat de AVV ongevraagd kritisch kan zijn op momenten dat DGP-M 'gewoon' een antwoord wil op een vraag. Een consultant zal in een dergelijke situatie het onderzoek uitvoeren zoals gevraagd.

In de strategische visie van de AVV (AVV, 1998) wordt de eigen, onafhankelijke oordeelsvorming van AVV'ers aangemoedigd. Op die manier namelijk.

'.. zullen wij onze klanten een waardevolle bijdrage aan de oplossing van hun problemen kunnen bieden. Vooral daarom zal ons om advies worden gevraagd. Door deze opstelling kan onze kwaliteit beter worden geïntegreerd in het beleid.'

Een ander punt waarin de AVV afwijkt van andere consultants is dat de AVV minder afstand tot het beleid heeft. Ten slotte wordt de AVV meer als intermediair gezien tussen opdrachtgever en consultant dan als een typische consultant.

Enkele andere typeringen die naar aanleiding van bovenstaande stellingen zijn genoemd:

- klankbordfunctie
- betweterig
- makelaar van kennis
- intermediair tussen beleid en onderzoekers op de markt
- manusje van alles
- hand- en spandiensten
- volgens de regels

Zelf geeft de AVV (AVV, 1998) aan dat ze '... spelbepaler in het kennisnetwerk op het gebied van verkeer en vervoer' wil zijn en '... "de" autoriteit op het brede gebied van verkeer- en vervoersgegevens, -informatie en -diensten.'

Naast deze stellingen is er ook een aantal stellingen voorgelegd waar de geïnterviewden een cijfer tussen 1 en 5 voor konden geven. Een 1 betekent: helemaal mee oneens. Een 5 betekent: helemaal mee eens.

AVV is goed in beleidsvoorbereiding

DGP-M'ers zijn iets negatiever over dit onderdeel dan AVV'ers. Het gemiddelde cijfer is bij DGP-M een 3 en bij de AVV bijna een 4. De oorzaak hiervoor is waarschijnlijk dat DGP-M de AVV niet beleidsgevoelig genoeg vindt. Beide partijen geven aan dat de beleidsvoorbereiding eigenlijk een 5 moet scoren.

AVV is goed in beleidsevaluatie

Beide partijen zijn het erover eens dat de AVV goed is in beleidsevaluatie, beide geven gemiddeld een 4,5. Het gaat dan zowel om ex-ante als om ex-post evaluaties.

AVV doet voldoende onderzoek naar nieuwe ontwikkelingen

Bij dit onderwerp lopen de meningen uiteen. DGP-M is redelijk positief, het gemiddelde cijfer is een 3,5. De AVV is erg negatief, het gemiddelde cijfer ligt iets boven de 2. AVV'ers denken dat onderzoek naar nieuwe ontwikkelingen vooral op initiatief van de AVV moet gebeuren, dat wil zeggen via het Anticiperend Onderzoek (AO). De ruimte voor AO vinden ze te smal en de programmering ervan te strak. Vooral AVV'ers geven aan dat het belang van onderzoek naar nieuwe ontwikkelingen groot is, het cijfer zou volgens hen eigenlijk een 5 moeten zijn. Dit blijkt ook uit de strategische visie van de AVV (AVV, 1998) waarin wordt gesproken over de noodzaak van een 'pro-actief optreden'.

AVV-producten hebben een hoog innovatief karakter

De AVV scoort op dit onderwerp gemiddeld een 3, zowel bij DGP-M als bij de AVV. Veel geïnterviewden geven aan dat AVV-producten niet altijd innovatief hoeven te zijn. Evaluatie-studies bijvoorbeeld volgen over het algemeen een vast stramien

AVV levert haar producten op tijd

Ook hier is overeenstemming over bij DGP-M en de AVV, beide geven gemiddeld een 3,5. Niemand is eigenlijk uitgesproken ontevreden over dit onderwerp. Daarvoor worden een aantal redenen genoemd. Op de eerste plaats is DGP-M zelf niet altijd duidelijk in afspraken over tijd. Daarnaast is de tijdsoverschrijding door de AVV niet anders dan bij andere consultants. Op de derde plaats vindt er altijd overleg plaats tussen DGP-M en de AVV over vertragingen in het onderzoek waardoor de vertraging niet als een probleem wordt ervaren. Er wordt wel opgemerkt -vooral door AVV'ers- dat vertragingen eigenlijk niet passen binnen het ingezette IBO proces. Er moeten explicietere tijdsafspraken worden gemaakt.

Beide partijen geven overigens wél aan dat er op dit onderwerp altijd verbetering kan plaatsvinden.

AVV is creatief

De gemiddelde score van DGP-M op dit onderwerp is een 3. Deze 3 houdt in dit geval in: neutraal, niet positief en niet negatief. AVV'ers zijn positiever met een gemiddelde score van bijna 4. Wel geven zij aan dat de klant niet zozeer geïnteresseerd is in mogelijke creativiteit maar meer in het eindresultaat. Dit strookt met de neutrale houding van DGP-M'ers.

AVV is gericht op samenwerking binnen Verkeer en Waterstaat

Bij dit onderwerp is het beeld heel divers. Binnen DGP-M en AVV worden zowel tweeën als vijven gegeven. Sommige AVV'ers zien samenwerking sterk terugkomen binnen projectplannen, anderen denken dat AVV wel wil samenwerken maar dat anderen dat niet willen. DGP-M'ers vinden het over het algemeen niet zo erg dat AVV niet gericht is op samenwerking binnen Verkeer en Waterstaat.

AVV is gericht op samenwerking buiten Verkeer en Waterstaat

Bij DGP-M is dit beeld redelijk positief met een gemiddelde score van ruim 3,5. Positieve voorbeelden die worden genoemd zijn het VERDI platform en Centrum OV. AVV'ers zijn veel negatiever over samenwerking buiten Verkeer en Waterstaat, de gemiddelde score is 2,5. Ze denken over het algemeen dat de AVV wel samenwerking aan wil gaan maar dat ze daarin vaak worden beperkt door hun positie binnen het ministerie.

De tendens van de reacties van de twee stellingen over samenwerking strookt niet met de missie en de grondslagen van de AVV. Daarin wordt namelijk het volgende benadrukt

AVV heeft zelfontplooiing, maatschappelijke relevantie en de bereidheid tot samenwerken als speerpunt gekozen. [...] Bereidheid tot samenwerken is essentieel, omdat AVV alleen door het samengaan van alle relevante kennis de vereiste meerwaarde biedt.

AVV is klantgericht

DGP-M'ers vinden AVV'ers redelijk klantgericht. Dat blijkt uit een gemiddelde score van ruim 3,5. Dat blijkt tevens uit woorden als aanspreekbaarheid, bereikbaarheid, enthousiasme en betrokkenheid. Desondanks worden er opmerkingen gemaakt waaruit blijkt dat de klantgerichtheid niet altijd optimaal is. Bijvoorbeeld doordat de klantgerichtheid wordt belemmerd door de spanning tussen onderzoek en beleid. Of doordat de AVV nog te vaak een eigen agenda hanteert. Ook wordt de AVV te bureaucratisch gevonden om écht klantgericht te kunnen werken.

AVV'ers vinden zichzelf klantgericht met een gemiddelde score van ruim 3,5. Ze vinden dat ze goed kunnen luisteren en dat de klant het gewenste resultaat krijgt.

AVV is betrouwbaar

Beide partijen vinden de betrouwbaarheid van de AVV hoog. De gemiddelde score ligt tussen de 4 en de 4,5. De enige opmerking die hierbij wordt gemaakt is dat de inhoudelijke betrouwbaarheid groter is dan de organisatorische.

AVV is deskundig op het vakgebied

DGP-M vindt de AVV iets deskundiger dan de AVV dat zelf vindt: een gemiddelde score van ruim 4,5 tegenover 4,5 precies. AVV is weliswaar niet op alle vakgebieden deskundig, zeggen DGP-M'ers, maar op de gebieden waar ze iets van af weten, zijn ze deskundig. AVV'ers denken dat ze vooral op het brede terrein van verkeer en vervoer deskundig zijn. Daarnaast weten ze waar meer diepgaande, specifieke kennis te krijgen is.

De rol die de AVV zichzelf toedicht als '... spelbepaler in het kennisnetwerk op het gebied van verkeer en vervoer' komt hier duidelijk naar voren.

AVV is deskundig opdrachtgever

DGP-M geeft de AVV voor dit onderwerp gemiddeld een ruime 4. De AVV geeft zichzelf gemiddeld bijna een 4,5. Beide geven aan dat er de afgelopen jaren veel verbeterd is in het opdrachtgeverschap van de AVV. Hoe wordt er niet bij gezegd. AVV'ers geven aan dat ze veel ervaring hebben op dit terrein. DGP-M'ers geven in de interviews aan dat de AVV hen veel administratieve rompslomp uit handen neemt.

AVV is deskundig opdrachtnemer

Bij dit laatste onderwerp is nog ruimte voor verbetering. DGP-M geeft de AVV gemiddeld een 3,3, de AVV geeft zichzelf gemiddeld een 3,5. De AVV moet beter omgaan met de wensen van de klanten, bijvoorbeeld door een goede offerte (projectplan) te schrijven. Anderzijds moeten de vragen die worden gesteld door DGP-M scherper worden omschreven. AVV'ers geven daarnaast aan dat de AVV kritischer mag zijn ten aanzien van de opdrachtgever. Bijvoorbeeld nee zeggen als iets echt niet kan.

De kerncompetenties die in de interviews naar voren komen, zijn voor een belangrijk deel terug te vinden in de sterkte/zwakte analyse die is uitgevoerd voor de AVV (AVV, 1998). Daaruit bleek dat de sterke punten van de AVV de volgende zijn:

- kennis op het gebied van economie, techniek en gedrag, alles in één huis
- goed opdrachtgever
- affiniteit met het beleid
- onafhankelijk oordeel en een houding gericht op vernieuwing van de medewerkers
- het vroegtijdig onderkennen van lacunes
- enthousiasme, creativiteit en denkracht

Voor de volledigheid worden hier tevens de zwakke punten van de AVV volgens dezelfde analyse genoemd:

- kennisintegratie
- tijdige levering van producten
- adviseurhouding
- flexibiliteit
- medewerkers handelen reactief in plaats van responsief en pro-actief

6. Conclusies

Over het algemeen laat dit onderzoek zien dat DGP-M'ers en AVV'ers met elkaar en met de AVV-producten tevreden zijn. Onderstaande conclusies richten zich echter meer op de negatieve punten dan op de positieve. Hieruit kunnen namelijk aanbevelingen worden getrokken voor DGP-M en de AVV.

Naar aanleiding van de AVV-producten zijn vier conclusies te trekken:

1. Over het algemeen is de tevredenheid van projectleiders bij DGP-M over de AVV-producten groot. AVV'ers vermoeden dit wel, maar krijgen er niet vaak direct iets over te horen. Ook is voor hen onduidelijk hoe en wanneer de producten worden gebruikt.
2. Zowel DGP-M'ers en AVV'ers zijn het erover eens dat de bekendheid van AVV-producten -buiten het eigen beleidsterrein- te klein is. Beiden geven aan dat hier verandering in moet komen.
3. Een punt binnen het onderzoeksproces dat tot nu toe is verwaarloosd is de nazorg. Wat gebeurt er met het onderzoek en wat is het eventuele vervolgtraject.
4. De AVV wordt niet altijd betrokken bij onderzoek. Over het algemeen heeft dat geen inhoudelijke reden. Vaker gaat het om procesmatige of financiële redenen. Toch is het volgens de geïnterviewden belangrijk dat de AVV op de een of andere manier betrokken is bij het onderzoek, bijvoorbeeld door deel te nemen in de begeleidingscommissie.

Naar aanleiding van de organisatie en planning zijn er ook vier belangrijke conclusies te trekken:

1. De planning van DGP-M is ondoorzichtig voor de AVV en andersom. Daarnaast hebben AVV'ers de indruk dat niet iedereen bij DGP-M op de hoogte is van de eigen planning, bijvoorbeeld doordat er om onderzoek wordt gevraagd dat niet is opgenomen in de programmering maar waarvoor wel geld beschikbaar is. Ten slotte vindt de AVV dat de lange termijn planning van DGP-M onder de maat is.
2. DGP-M vindt dat de AVV te bureaucratisch werkt. Enerzijds blijkt dat uit de vele regels die worden gevolgd, bijvoorbeeld in de startfase, anderzijds blijkt dat uit gebrek aan flexibiliteit bij veranderingen in de programmering. Overigens geven DGP-M'ers wel aan tevreden te zijn over het behandelen van ad hoc vragen door de AVV.

De invoering van IBO heeft eigenlijk twee aspecten: gedragsmatig en procedureel. Het eerste aspect zal volgens de geïnterviewden een positieve uitwerking hebben, het tweede aspect een negatieve. Hier denken AVV'ers overigens negatiever over dan DGP-M'ers.

3. Belangrijk probleem bij DGP-M vinden AVV'ers de eilandjescultuur binnen DGP en binnen DGP-M. Er zijn mensen die alleen naar hun eigen beleidsterrein kijken, daardoor komt echt integraal beleid niet van de grond. Hierdoor is het voor DGP-M moeilijk een integrale visie op te bouwen. Dit heeft weer tot gevolg dat DGP-M de AVV niet aanstuurt op ontwikkelingen in het verkeer en vervoer op de lange termijn. Daardoor bouwt de AVV op bepaalde terreinen geen kennis op. Tegenhanger voor de eilandjescultuur bij DGP-M is natuurlijk het persoonsgebonden onderzoek binnen de AVV. Dat veroorzaakt vooral problemen als de verantwoordelijke adviseur bijvoorbeeld van baan verandert.
De AVV kan overigens een belangrijke rol spelen in het doorbreken van de eilandjescultuur bij DGP en DGP-M. Doordat de AVV namelijk wél vaak op de hoogte is van wat er speelt bij meerdere afdelingen of directies, kan zij de brug vormen tussen de verschillende discussies of onderzoeken. Een dergelijke coördinatiefunctie zou duidelijk een meerwaarde van de AVV betekenen.
4. Een positief punt naar aanleiding van de organisatie en planning is de rol van de onderzoekscoördinator. Hierdoor is (het inzicht in) de planning al sterk verbeterd.
Opvallend is overigens dat individuele projectleiders geen problemen hebben met de vertraging die onderzoek vaak oploopt. Dat kan als oorzaak hebben dat dergelijke vertragingen worden voorzien door de AVV en dat daar vervolgens afspraken over worden gemaakt. Projectleiders bij DGP-M geven daarnaast aan dat vertragingen niet altijd ongelegen komen omdat op deze manier nieuwe inzichten en ontwikkelingen meegenomen kunnen worden in het onderzoek. Op geaggregeerd niveau wordt de uitloop van de planning wél als een probleem ervaren.

Naar aanleiding van de relatie tussen DGP-M en de AVV het volgende:

1. Over het algemeen zijn de geïnterviewden heel tevreden over de persoonlijke relaties die zij met elkaar onderhouden. Deze relaties zijn bijna altijd informeel. Na de programmering op managementniveau is er verder weinig contact meer tussen projectleiders en relatiemanagers
2. De AVV is volgens DGP-M'ers te weinig politiek gevoelig. De AVV is niet voldoende op de hoogte van wat er speelt in Den Haag. Anderzijds kun je zeggen dat DGP-M de AVV niet goed inlicht over wat er speelt in Den Haag.
3. DGP-M is volgens de AVV te weinig gericht op de lange termijn ontwikkelingen in het verkeer en vervoer en de gevolgen daarvan voor het beleid. Dat betekent dat DGP-M de AVV ook niet aanstuurt op dergelijke ontwikkelingen, er wordt niet gevraagd naar onderzoek.

Ten slotte naar aanleiding van de stellingen de volgende twee conclusies:

1. AVV wordt het meest gezien als een typische onderzoeksdienst. Hierbij worden de volgende kanttekeningen gemaakt. AVV wordt gezien als kritisch, kritischer dan andere consultants. Dit heeft voor- en nadelen. Een voordeel is dat de AVV kritisch meedenkt met het onderzoek waardoor het eindresultaat beter wordt. Een nadeel is dat de AVV ongevraagd kritisch kan zijn op momenten dat DGP-M 'gewoon' een antwoord wil op een vraag. Een consultant zal in een dergelijke situatie het onderzoek uitvoeren zoals gevraagd. Aan de andere kant staat de AVV dicht bij het beleid dan andere consultants. Ze is beter op de hoogte van wat er speelt. De AVV is geen wetenschappelijke instelling, daarvoor staat ze te dicht bij de praktijk. Ten slotte wordt de AVV ook vaak gezien als een intermediair tussen het beleid in Den Haag en consultant.
2. Uit de stellingen blijkt dat AVV volgens de geïnterviewden een aantal kerncompetenties heeft: beleidsvoorbereiding, beleidsevaluatie, betrouwbaar, deskundig op vakgebied en deskundig opdrachtgever. Over beleidsvoorbereiding zijn AVV'ers positiever dan DGP-M'ers. DGP-M'ers merken op dat AVV'ers wat dat betreft beleidsgevoeliger moeten worden. Over beleidsevaluatie is iedereen het eens: dat gaat goed. Deze evaluaties zijn niet creatief of innoverend, maar dat hoeft ook niet. De AVV is vooral inhoudelijk betrouwbaar, administratief kunnen er zaken verbeterd worden, bijvoorbeeld bij het nakomen van afspraken. De AVV wordt verder als zeer deskundig op het vakgebied ervaren. En als de kennis niet bij de AVV aanwezig is, weten AVV'ers waar de kennis wél is. Als laatste is de AVV een deskundig opdrachtgever, dat hangt ook samen met de rol van de AVV als intermediair zoals die hierboven is genoemd.

Gebruikte literatuur

Adviesdienst Verkeer en Vervoer (1998). AVV, van visie naar strategie. Een strategische visie voor de jaren 1999-2001. Nog niet gepubliceerd.

Directie Mobiliteitsmarkt (1998). Evaluatie van het functioneren van de Directie Mobiliteitsmarkt

Kwikkers Communicatie & Management (1997). IMAGO-verkenning. AVV op een kruispunt.

Bijlage 1: lijst van gesprekspartners

DGP-M

Marien Bakker
Jos Boot
Ed Buddenbaum
Frank Jacobs
Hans Kwakkenbos
Jan Ploeger
Theo van Schaik
Henk Wardenaar
Audrey Zimmerman

AVV

Rudie de Bruin
Mirjam de Graaf
Nelly Kalfs
Roel Koolen
Hans Kramer
George van Leusden
Caroline van der Maas
Fons Savelberg
Mieke van der Spek
Hans Tinselboer

De interviews zijn gehouden door telkens twee mensen. Jessica Aarnink (VMP², AVV) heeft alle interviews bijgewoond. Zij werd deels bijgestaan door Hinne Groot (onderzoekscoördinator DGP-M) en deels door Max Klok (afdelingshoofd VMP, en Relatiemanager voor DGP-M, AVV)

² VMP staat voor de hoofdafdeling Vervoer en Maatschappelijke Ontwikkelingen en daarbinnen de afdeling Personenvervoer

Bijlage 2: vragenprotocol

DGP-M

Imago AVV-producten/diensten

1. Kunt u uit eigen ervaring drie recente producten/diensten van de AVV noemen? Waarom noemt u juist deze drie? (Goed, slecht, meteen bruikbaar, opmerkelijk proces)
2. Bent u tevreden over de producten/diensten van de AVV?
Ja, want ...
Nee, want ...
3. Hoe worden de producten/diensten gebruikt? (Ondersteuning, achtergrondinformatie, beleidsadvies)
4. Bij wat voor soort vragen wordt de AVV ingeschakeld? Waarom?
5. Bij wat voor soort vragen wordt de AVV juist niet ingeschakeld? Waarom? (Wie wordt wel ingeschakeld)
6. Hoe belangrijk zijn de producten/diensten van de AVV voor uw werkzaamheden?

Imago AVV'er

1. Met hoeveel verschillende medewerkers van de AVV heeft u contact? Kunt u aangeven welke medewerkers dit zijn?
2. Wat is uw mening over de samenwerking met AVV'ers?
3. Hoe verlopen de contacten met AVV'ers? (Contactpersoon, direct, formeel, informeel)
4. Hoe gaan AVV'ers volgens u om met vragen vanuit DGP-M? (Meerwaarde AVV versus doorgeefluik)

Imago AVV

1. Over welke drie aspecten ten aanzien van het functioneren van de AVV bent u tevreden?
2. Over welke drie aspecten ten aanzien van het functioneren van de AVV bent u ontevreden?
3. Vindt u de AVV (meerdere antwoorden mogelijk):
 - een typische Rijkswaterstaatsdienst
 - een typische DGP-beleidsdienst
 - een typische wetenschappelijke instelling
 - een typische onderzoeksdienst
 - een typische consultant
 - anders, namelijk ...(Is een typering positief of negatief bedoeld?)
4. Hieronder volgt een aantal stellingen. Wilt u bij elke instelling aangeven in welke mate u vindt dat deze stelling bij de huidige AVV past? 1: past helemaal niet; 5: past goed.
 - AVV is goed in beleidsvoorbereiding
 - AVV is goed in beleidsevaluatie
 - AVV doet voldoende onderzoek naar nieuwe ontwikkelingen
 - AVV-producten hebben een hoog innovatief karakter
 - AVV levert haar producten/diensten op tijd
 - AVV is creatief
 - AVV is gericht op samenwerking binnen V&W
 - AVV is gericht op samenwerking buiten V&W
 - AVV is klantgericht
 - AVV is betrouwbaar
 - AVV is deskundig op vakgebied
 - AVV is deskundig opdrachtgever
 - AVV is deskundig opdrachtnemer
5. Hoe zou u het vinden als de AVV zich binnen het ministerie van Verkeer en Waterstaat ontwikkelt tot een zelfstandig kennisinstituut?
Positief, want ...
Negatief, want ...
6. Vindt u het geven van ongevraagd advies een taak van de AVV?
Ja, want ..
Nee, want ...
7. Kunt u in enkele steekwoorden beschrijven hoe u zou willen dat de AVV er over 10 jaar uitziet?

AVV

Imago AVV-producten/diensten

1. Denkt u dat DGP-M tevreden is over de producten/diensten van de AVV?
Ja, want ...
Nee, want ...
2. Hoe worden de producten/diensten volgens u binnen DGP-M gebruikt? (Ondersteuning, achtergrondinformatie, beleidsadvies)
3. Bij wat voor soort vragen wordt de AVV door DGP-M ingeschakeld? Waarom?
4. Bij wat voor soort vragen wordt de AVV juist niet door DGP-M ingeschakeld? Waarom? (Wie wordt wel ingeschakeld)

Imago AVV'er

1. Wat is volgens u de mening van DGP-M over de samenwerking met AVV'ers?
2. Denkt u dat DGP-M tevreden is met de manier waarop AVV'ers omgaan met vragen vanuit DGP-M? (Meerwaarde AVV versus doorgeefluik)

Imago AVV

1. Vindt volgens u DGP-M de AVV (meerdere antwoorden mogelijk):
 - een typische Rijkswaterstaatsdienst
 - een typische DGP-beleidsdienst
 - een typische wetenschappelijke instelling
 - een typische onderzoeksdienst
 - een typische consultant
 - anders, namelijk ...(Is een typering positief of negatief bedoeld?)
2. Hieronder volgt een aantal stellingen. Wilt u bij elke instelling aangeven in welke mate u vindt dat deze stelling volgens DGP-M bij de huidige AVV past? 1: past helemaal niet; 5: past goed.
 - AVV is goed in beleidsvoorbereiding
 - AVV is goed in beleidsevaluatie
 - AVV doet voldoende onderzoek naar nieuwe ontwikkelingen
 - AVV-producten hebben een hoog innovatief karakter
 - AVV levert haar producten/diensten op tijd
 - AVV is creatief
 - AVV is gericht op samenwerking binnen V&W
 - AVV is gericht op samenwerking buiten V&W
 - AVV is klantgericht
 - AVV is betrouwbaar
 - AVV is deskundig op vakgebied
 - AVV is deskundig opdrachtgever
 - AVV is deskundig opdrachtnemer
3. Kunt u in enkele steekwoorden beschrijven hoe u zou willen dat de AVV er over 10 jaar uitziet?

MENING OVER DGP-M

1. Weet u hoe het werkproces bij DGP-M is georganiseerd?
2. Wat vindt u van de inrichting van het werkproces bij DGP-M? Bijvoorbeeld:
 - is de context van een nieuwe vraagstelling van DGP-M duidelijk
 - wat vindt u van de snelheid van het proces (bv goedkeuring opdrachtgever)
 - hoe is de betrokkenheid van de opdrachtgever bij het proces
 - wat vindt u van de nazorg binnen DGP-M
 - wilt u iets veranderen aan het werkproces bij DGP-M
3. Wat vindt u van de planning binnen DGP-M? (lange termijn, korte termijn, ad hoc)
4. Over welke drie aspecten ten aanzien van het functioneren van DGP-M bent u tevreden?
5. Over welke drie aspecten ten aanzien van het functioneren van DGP-M bent u ontevreden?
6. Bent u tevreden over de samenwerking (formeel en informeel) met DGP-M?

