



## Over het onderzoek



2019

01-07

### 1. Onderzoeksopzet

### 2. Gesprekken met directeuren

13-08

### 3. Hackathon



aug-sept

### 4. Startsurvey

30-09

### 5. Groepsgesprekken



16-10

Kamerik

07-11

Tijnje

12-11

Schieveen

14-11

Haaksbergen

21-11

Oijen

27-11

Lemelerveld

29-11

Stellendam

okt-nov

### 6. Gesprekken met Kamerleden

dec-jan

### 7. Analyse en verdieping van de resultaten

20-01

### 8. Hoe verder?

2020

# LNv onderzoek: werken met buiten





## Over het onderzoek

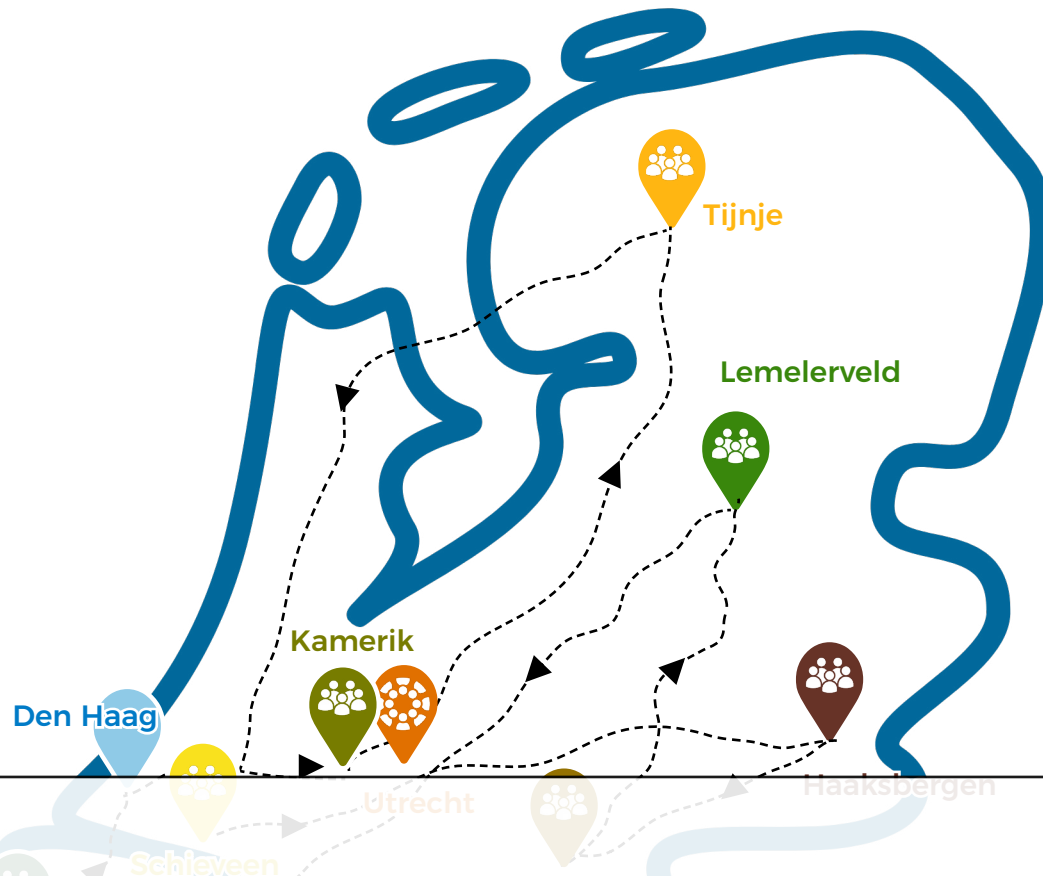


## Over het onderzoek

Het ministerie van LNV hecht grote waarde aan samenwerking met partijen van buiten: van boeren tot scholen, van brancheorganisaties tot startups, van ondernemers tot dierenwelzijnorganisaties, van gemeentes tot de EU... Het realiseren van de beleidsagenda gaat alleen met stakeholders. Of het nou gaat om het formuleren van beleid, het uitvoeren ervan of het realiseren van innovatie. Samenwerken met buiten is aan de orde van de dag. Maar wat vindt men van hoe het gaat? En waar zijn nieuwe aanpakken nodig, voor nieuwe doelen en situaties? En... missen we nog partijen?

Om een beter beeld te krijgen van hoe het gaat en ook nieuwe ideeën te krijgen voor de samenwerking met stakeholders ging het ministerie in 2019 op onderzoek uit, met ondersteuning van Kessels & Smit, The Learning Company. De centrale onderzoeksvraag luidde: 'Wie zijn de stakeholders van vandaag en morgen en welke indrukken en verwachtingen hebben zij van ons en onze werkwijze?' Deze interactieve pdf bevat de verschillende stappen en de uitkomsten.

- De [opzet van het onderzoek](#).
- Een [interne gespreksronde van de directeuren](#) Communicatie en Bestuurlijke en Politieke Zaken met leden van de Bestuursraad en het Managementteam LNV Beleid over de invulling van stakeholdermanagement bij LNV.
- Een [hackathon](#), gericht op het inzichtelijk maken van de (verbinding met) 'unusual suspects'.
- Een korte [online startsurvey](#) onder ongeveer 100 stakeholders als verkenning voor de groepsgesprekken;
- Een ronde van 7 [groepsgesprekken](#) met gemengde groepen deelnemers door het hele land (in totaal spraken we 61 gesprekspartners van buiten en er waren 15 deelnemers van LNV, zowel medewerkers als leidinggevendenden, waaronder Bestuursraadleden).
- Parallel heeft de Secretaris-Generaal [gesprekken gevoerd met enkele Kamerleden](#) uit de Vaste Kamercommissie LNV.





## Over het onderzoek



2019

01-07

### 1. Onderzoeksopzet

### 2. Gesprekken met directeuren

13-08

### 3. Hackathon

aug-sept

### 4. Startsurvey

30-09

### 5. Groepsgesprekken

16-10

Kamerik

07-11

Tijnje

12-11

Schieveen

14-11

Haaksbergen

21-11

Oijen

27-11

Lemelerveld

29-11

Stellendam

okt-nov

### 6. Gesprekken met Kamerleden

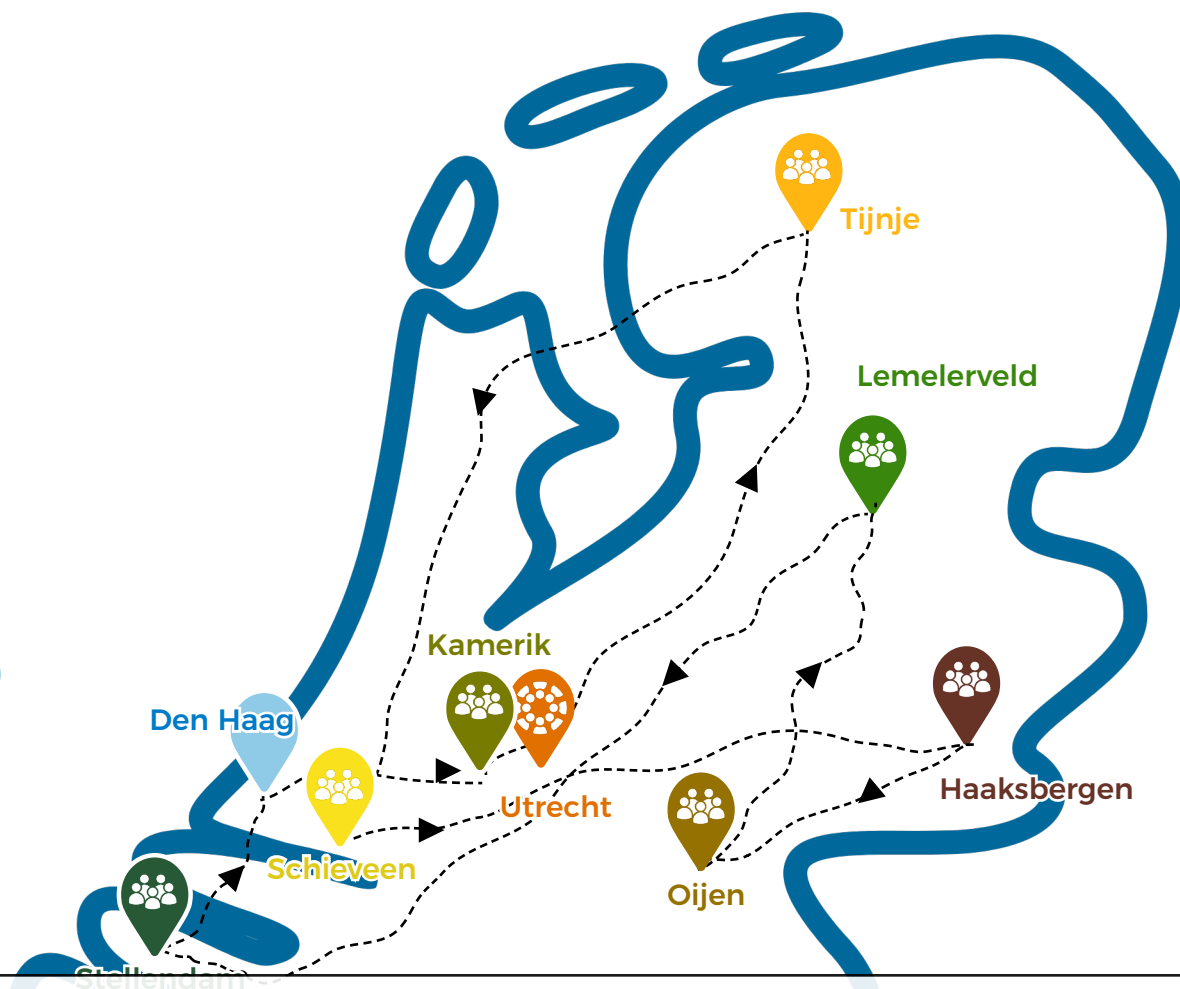
2020

dec-jan

### 7. Analyse en verdieping van de resultaten

20-01

### 8. Hoe verder?



## 1. Onderzoeksopzet



In de zomer van 2019 ontwikkelden onderzoekers van Kessels & Smit, The Learning Company - Saskia Tjepkema, Serena Scholte en Mara Spruyt - samen met de project-trekkers vanuit LNV - Coen Zoon, Jiske Schipper en Walter Snoei - een onderzoeksplan. Het uitgangspunt was om zo te werken dat het onderzoek zowel informatie zou opleveren als relaties zou verdiepen en het netwerk verbreden. De keuze viel op Appreciative Inquiry als vertrekpunt. En we besloten om zoveel mogelijk LNV collega's in een actieve rol te betrekken, zodat zij eerstehands kennis opdoen over wat de partijen van

buiten verwachten en vinden. De LNV-trekkers stelden een brede, gemotiveerde begeleidingscommissie samen.

Meer over de onderzoeksopzet lees je hier:

**Onderzoeksopzet LNV Stakeholder onderzoek**





## Over het onderzoek



2019

01-07

### 1. Onderzoeksopzet

### 2. Gesprekken met directeuren

13-08

### 3. Hackathon



aug-sept

### 4. Startsurvey

30-09

### 5. Groepsgesprekken



16-10

Kamerik

07-11

Tijnje

12-11

Schieveen

14-11

Haaksbergen

21-11

Oijen

27-11

Lemelerveld

29-11

Stellendam

okt-nov

### 6. Gesprekken met Kamerleden

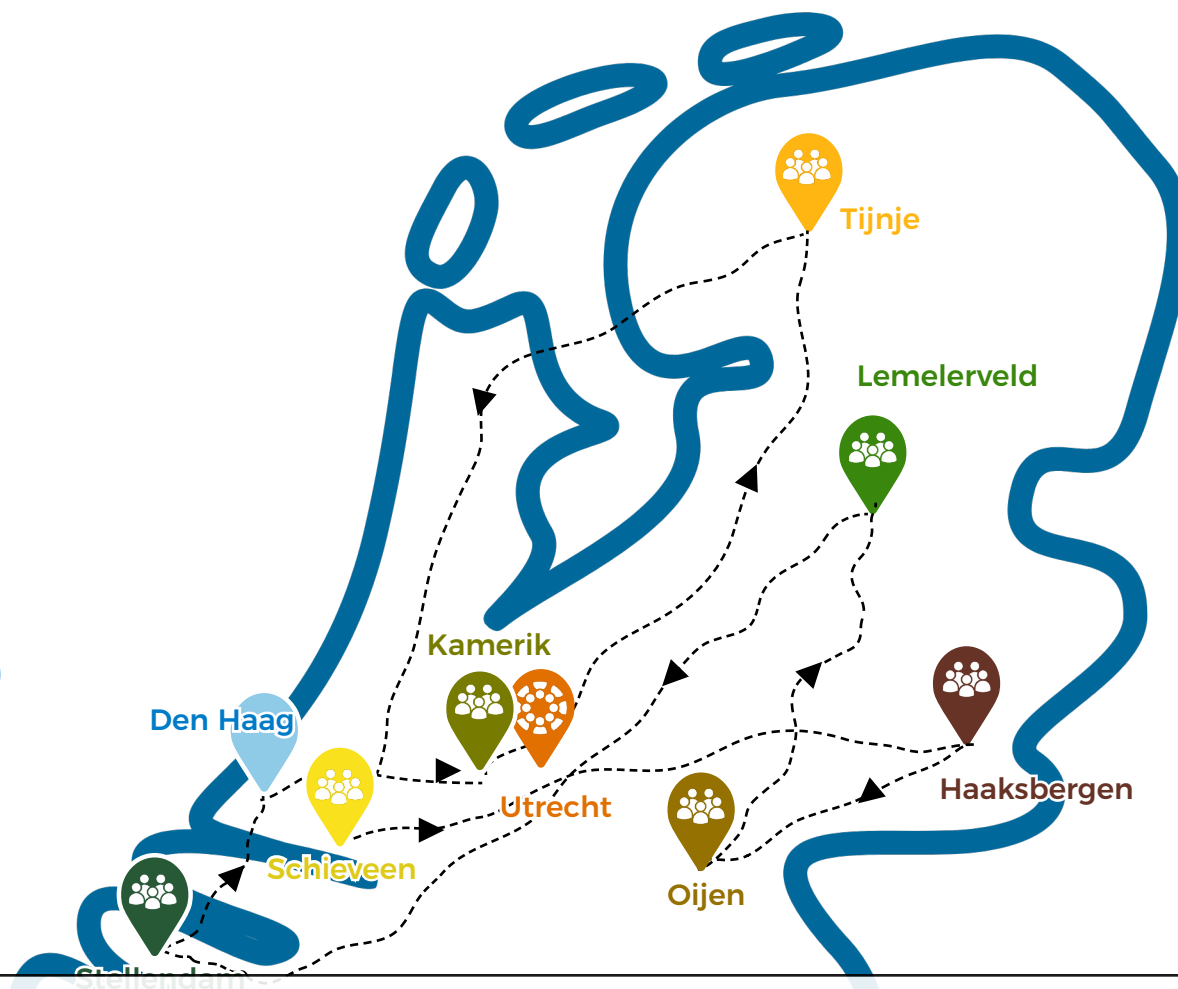
2020

dec-jan

### 7. Analyse en verdieping van de resultaten

20-01

### 8. Hoe verder?



## 2. Gesprekken met directeuren



In het voorjaar van 2019 hadden de directeuren van LNV al gesprekken gevoerd over de ervaringen rond het werken met stakeholders in het ministerie en de ontwikkelstappen die daarin belangrijk zijn. Die gesprekken vormden een belangrijke onderlegger voor het onderzoek.

Hier is een overzicht van de rode draden die LNV eruit haalde.

Rode draden gesprekken LNV Directeuren

X



## Over het onderzoek



2019

01-07

### 1. Onderzoeksopzet

### 2. Gesprekken met directeuren

13-08

### 3. Hackathon

aug-sept

### 4. Startsurvey

30-09

### 5. Groepsgesprekken

16-10

Kamerik

07-11

Tijnje

12-11

Schieveen

14-11

Haaksbergen

21-11

Oijen

27-11

Lemelerveld

29-11

Stellendam

okt-nov

### 6. Gesprekken met Kamerleden

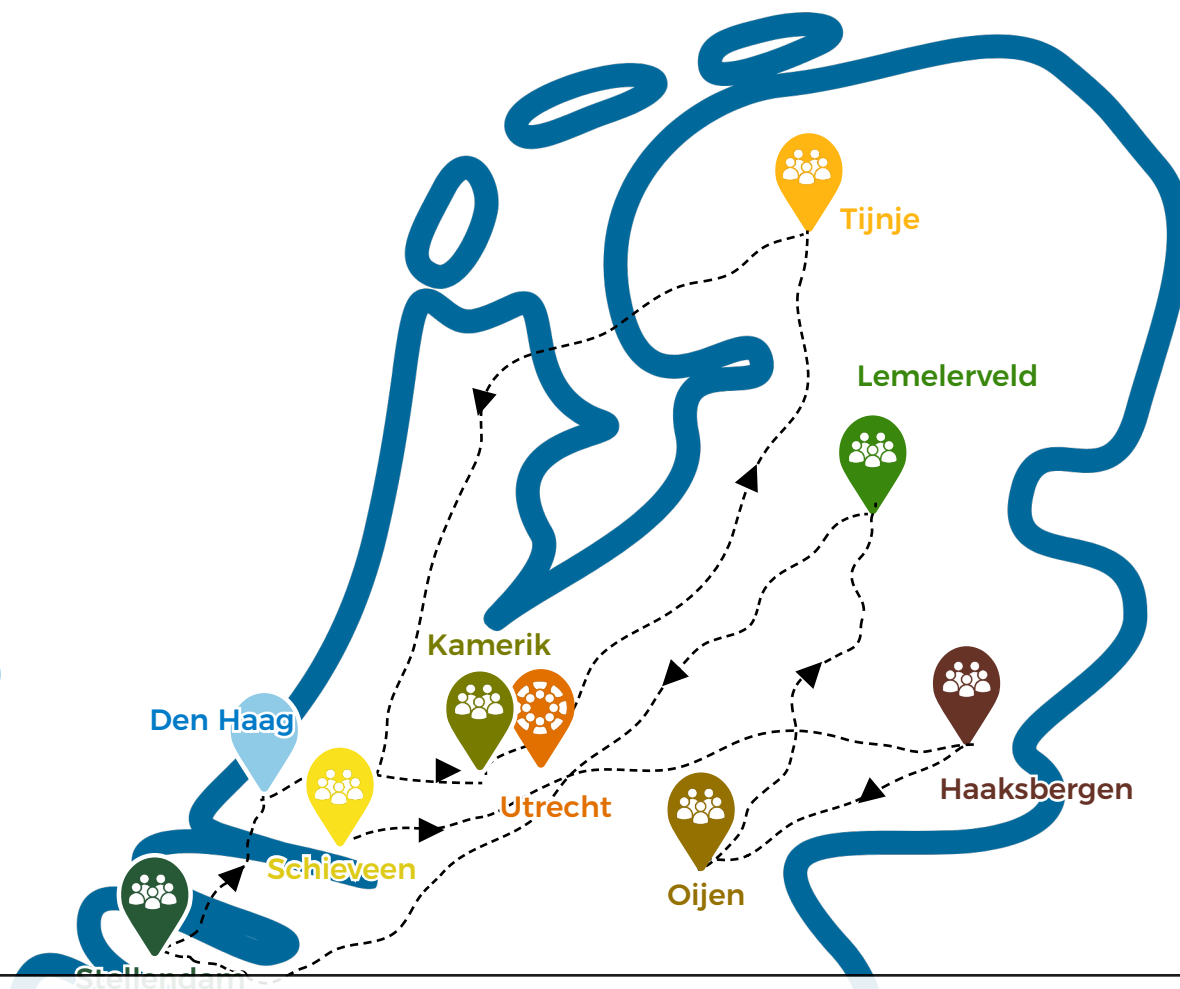
2020

dec-jan

### 7. Analyse en verdieping van de resultaten

20-01

### 8. Hoe verder?



## 3. Hackathon



Een belangrijke vraag was: hebben we alle relevante stakeholders in beeld? We organiseerden daarom in augustus 2019 een Hackathon waar we in één middag op zoek gingen naar mogelijke partijen van LNV waar men nu nog niet mee samenwerkt, terwijl dit wel waardevol zou kunnen zijn. We nodigden een divers gezelschap uit: er waren studenten, start ups, wildplukkers, innovatieve boeren en ondernemers, maar ook mensen van buiten het 'veld' die creatief kunnen denken en graag op een andere manier naar vraagstukken kijken. Het was een bijeenkomst vol uitwisseling en ideeën over 'nieuwe' stakeholders en mogelijke

manieren om met hen te verbinden. Met als resultaat een lijst met namen van bedrijven en personen, usual én unusual suspects, die we konden benaderen om deel te nemen aan het onderzoek. Daarnaast maakte de hackathon duidelijk dat er al heel veel stakeholders in beeld zijn, en dat vooral de vraag is: hoe bereik je deze (gefragmenteerde) partijen en hoe betrek je ze effectief? Het verslag is hier te vinden:

 [Verslag Hackathon](#)





## Over het onderzoek



2019

01-07

### 1. Onderzoeksopzet

### 2. Gesprekken met directeuren

13-08

### 3. Hackathon

aug-sept

### 4. Startsurvey

30-09

### 5. Groepsgesprekken

16-10

Kamerik

07-11

Tijnje

12-11

Schieveen

14-11

Haaksbergen

21-11

Oijen

27-11

Lemelerveld

29-11

Stellendam

okt-nov

### 6. Gesprekken met Kamerleden

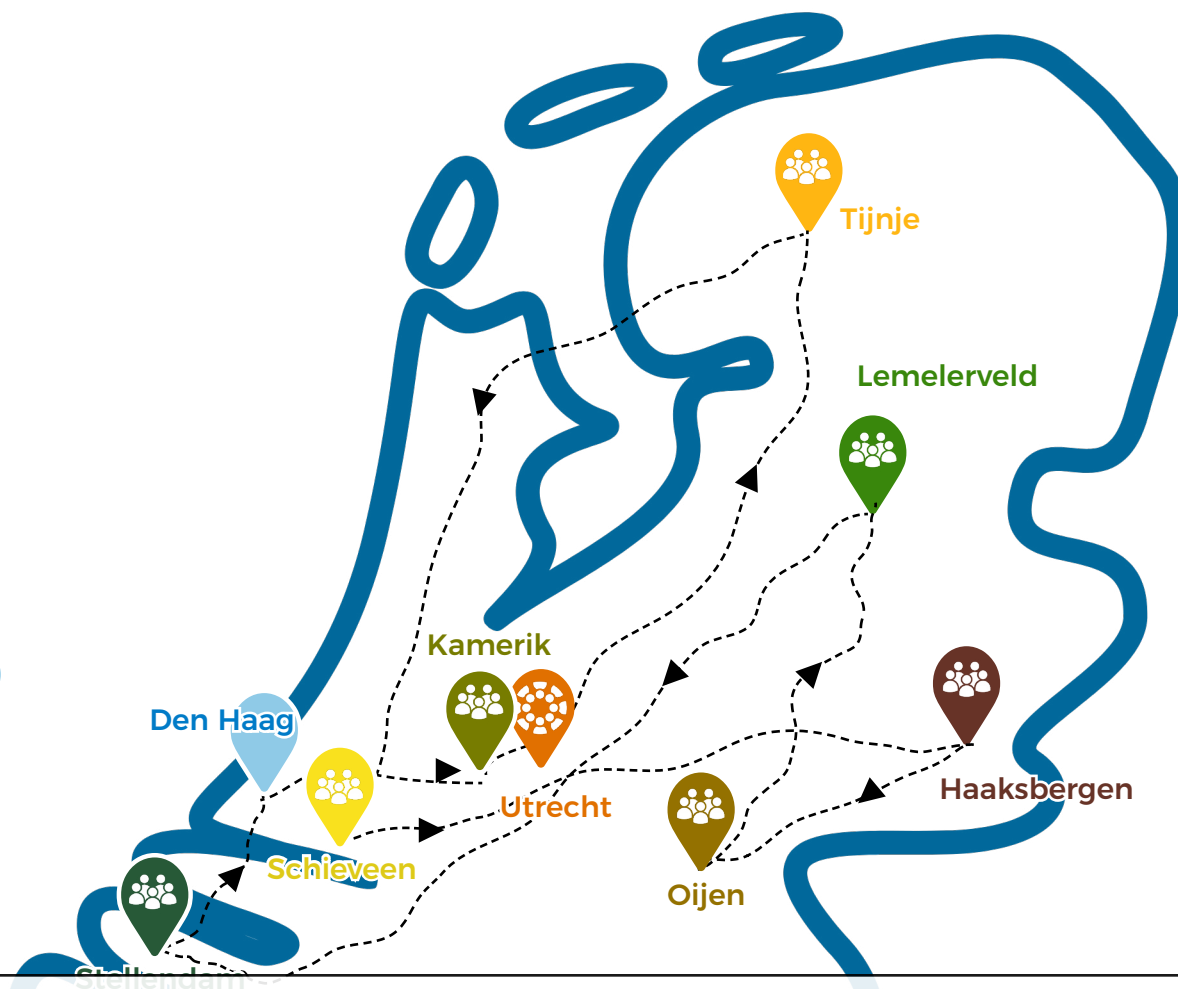
2020

dec-jan

### 7. Analyse en verdieping van de resultaten

20-01

### 8. Hoe verder?



## 4. Startsurvey



We zetten begin september 2019 een korte vragenlijst uit onder ruim 100 mensen uit de verschillende beleidsvelden van LNV om een globaal eerste beeld te krijgen van de indrukken die stakeholders nu hadden van de samenwerking met het ministerie en van hun verwachtingen voor de toekomst. Een indicatie. We vroegen bijvoorbeeld naar een overall indruk van LNV, maar ook wat mensen verwachten van het departement in de samenwerking en wat LNV mogelijk kan verbeteren. Wat vooral opviel: mensen reageren snel: we ontvingen 57 ingevulde vragenlijsten (47%), een mooie oogst gezien de korte tijd dat de survey open stond (10 dagen). En

respondenten vulden ook de open vragen uitgebreid in. De betrokkenheid was voelbaar. Als onderzoekers maakten we een eerste analyse en bespraken die met de begeleidingscommissie. Samen interpretererden en verdiepten we en de LNV-collega's gaven aan wat hen intrigeert en waar vragen en nieuwsgierigheid ontstonden. Dit hebben we gebruikt voor het (in)richten van de groepsinterviews. Het verslag van de startsurvey vat de bevindingen samen:

[Startsurvey verslag](#)







01-07



- 

13-08

- 

aug-sept

- 

30-09

- 

16-10

## Tijnje

07-11

## Haaksbergen

12-11

14-11

## Lemelerveld

21-11

27-11

## Gesprekken met Kamerleden

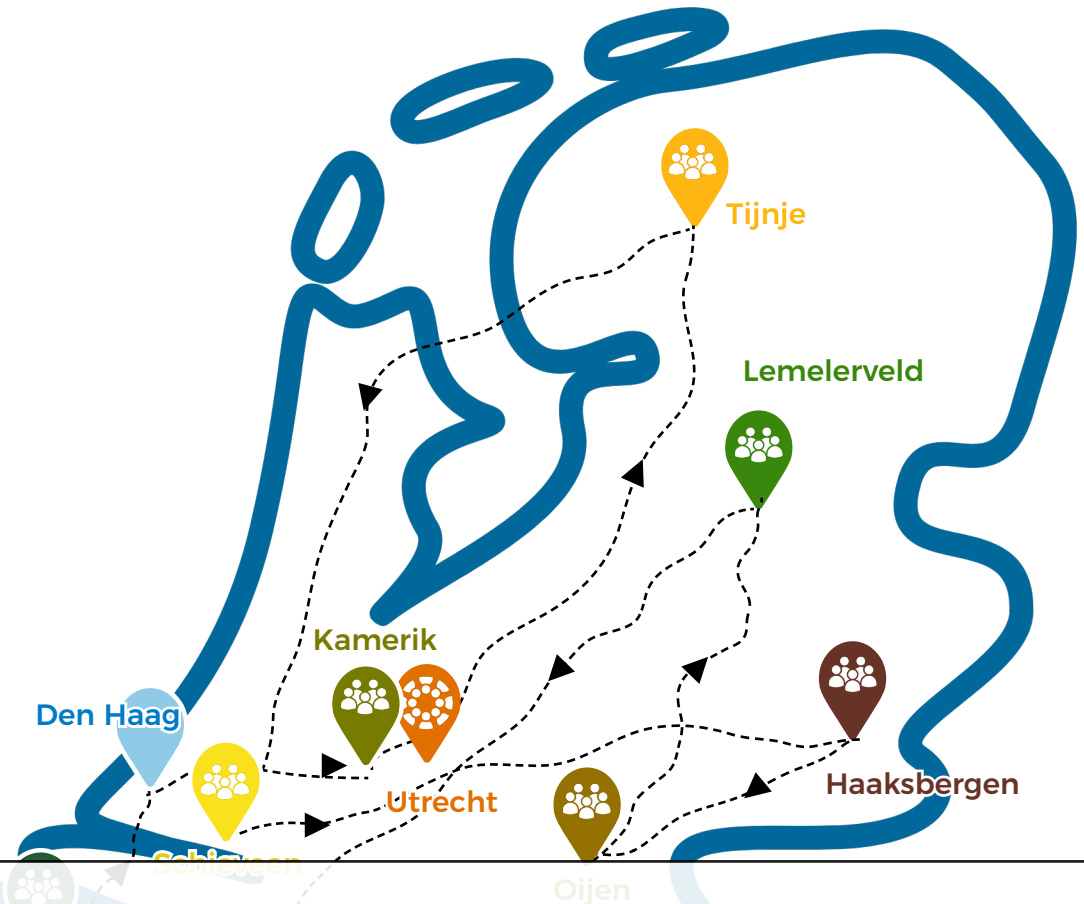
okt-nov

- 

dec-jan

- 

20-01



organisaties, natuurorganisaties, bankiers, leden van de vissersbond, handhavers, herders, tuinbouwers, winkeliers, landschapsbeheerders en zo verder. Ieder gesprek duurde 3 uur en werd begeleid door twee onderzoekers van Kessels & Smit. We plozen telkens voorbeelden uit: goede voorbeelden van samenwerking van LNV met stakeholders, maar ook situaties waar men niet tevreden over was. Telkens keken we: wat maakt dat het werkte en: wat zegt het voorbeeld over wat men belangrijk vindt in de samenwerking? Naast de inhoudelijke inzichten bleek een belangrijk resultaat van deze gesprekken de verbinding en uitwisseling tussen deelnemers en met de LNV collega's. Deelnemers van binnen en buiten waardeerden het initiatief en bleken enthousiast over deze andere manier van in gesprek gaan met elkaar.





## Over het onderzoek



2019

01-07

### 1. Onderzoeksopzet

### 2. Gesprekken met directeuren

13-08

### 3. Hackathon

aug-sept

### 4. Startsurvey

30-09

### 5. Groepsgesprekken



16-10

Kamerik

07-11

Tijnje

12-11

Schieveen

14-11

Haaksbergen

21-11

Oijen

27-11

Lemelerveld

29-11

Stellendam

okt-nov

### 6. Gesprekken met Kamerleden

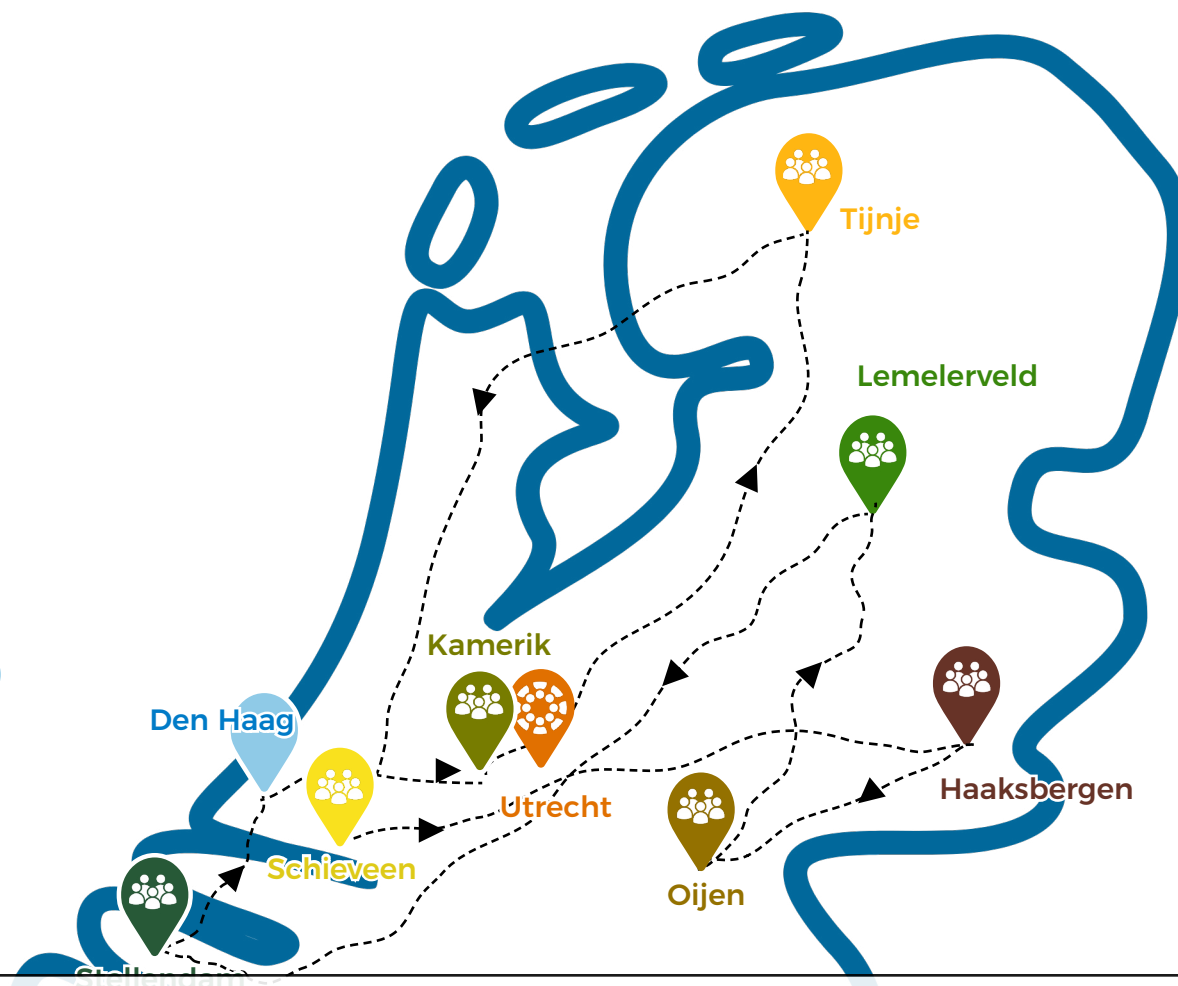
2020

dec-jan

### 7. Analyse en verdieping van de resultaten

20-01

### 8. Hoe verder?



## Groepsgesprek Kamerik



Het eerste gesprek vond plaats op de dag van de eerste boerenprotesten. Bij 'Boer Bert', een biologische melkveeboer die ook zalen verhuurt en overnachtingen aanbiedt, zijn alle tractoren richting Den Haag vertrokken. De boer was op het erf gebleven om deel te nemen aan het groepsgesprek. Een ervaring over weidevogelbeheer bleek veel inzicht te bieden over hoe samenwerking tussen LNV en boeren vorm kan krijgen. Net als verhalen over het onderwijs en subsidie aan startups.



[Gespreksverslag](#)

X





## Over het onderzoek



2019

01-07

### 1. Onderzoeksopzet

### 2. Gesprekken met directeuren

13-08

### 3. Hackathon

aug-sept

### 4. Startsurvey

30-09

### 5. Groepsgesprekken

16-10

Kamerik

07-11

Tijnje

12-11

Schieveen

14-11

Haaksbergen

21-11

Oijen

27-11

Lemelerveld

29-11

Stellendam

okt-nov

### 6. Gesprekken met Kamerleden

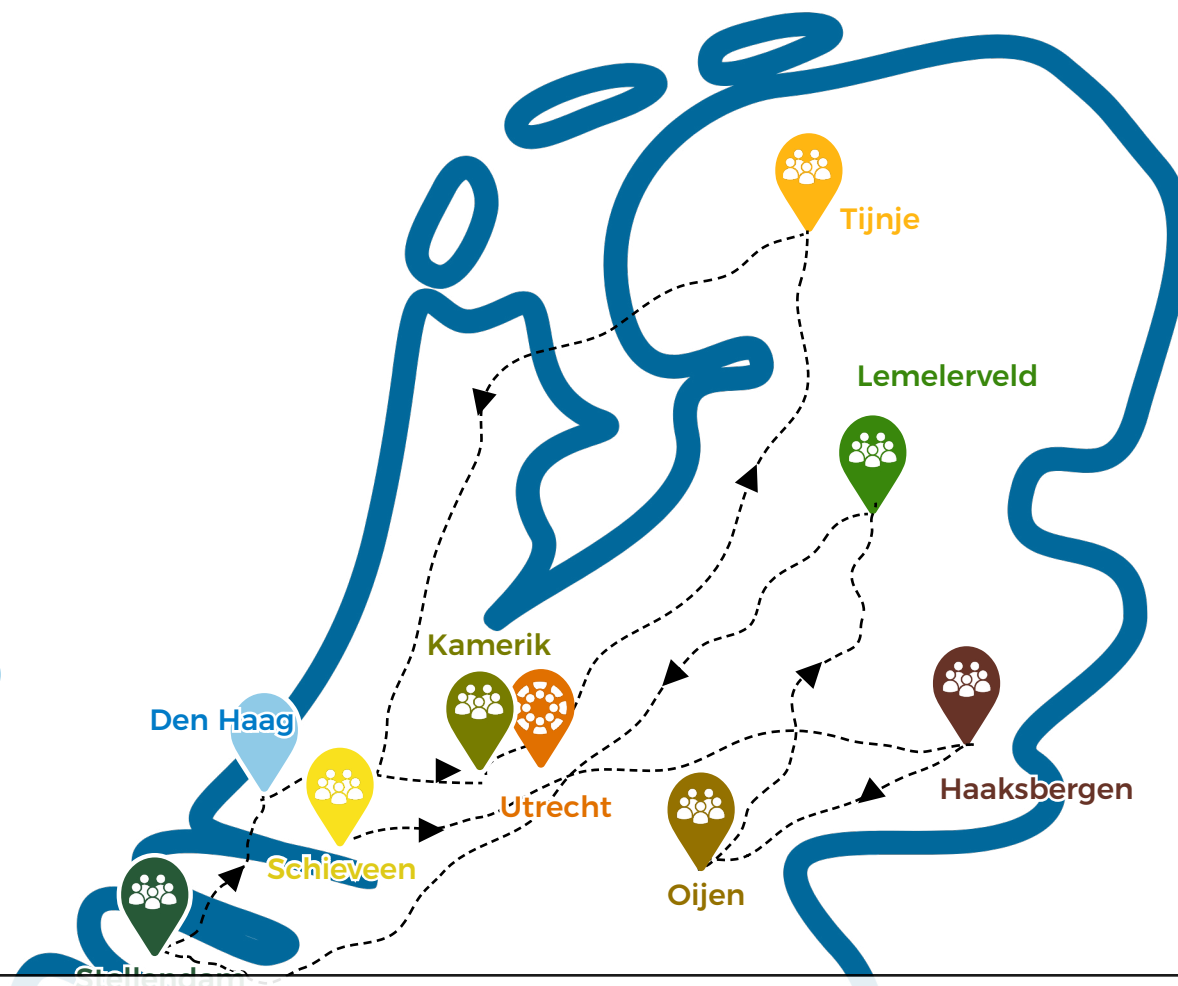
2020

dec-jan

### 7. Analyse en verdieping van de resultaten

20-01

### 8. Hoe verder?



## Groepsgesprek Tijnje



Kaasboerderij De Deelen in Tijnje is een belevenisboerderij waar bezoekers kunnen vergaderen en de kaasmakerij kunnen bezoeken. Een groep van twaalf mensen kwam hier bijeen om uit te wisselen en te verdiepen. Een van de voorbeelden die werd uitgeplozen ging over een heel eiland: Schiermonnikoog.



↓ Gespreksverslag

X



## Over het onderzoek



2019

01-07

### 1. Onderzoeksopzet

### 2. Gesprekken met directeuren

13-08

### 3. Hackathon

aug-sept

### 4. Startsurvey

30-09

### 5. Groepsgesprekken

16-10

Kamerik

07-11

Tijnje

12-11

Schieveen

14-11

Haaksbergen

21-11

Oijen

27-11

Lemelerveld

29-11

Stellendam

okt-nov

### 6. Gesprekken met Kamerleden

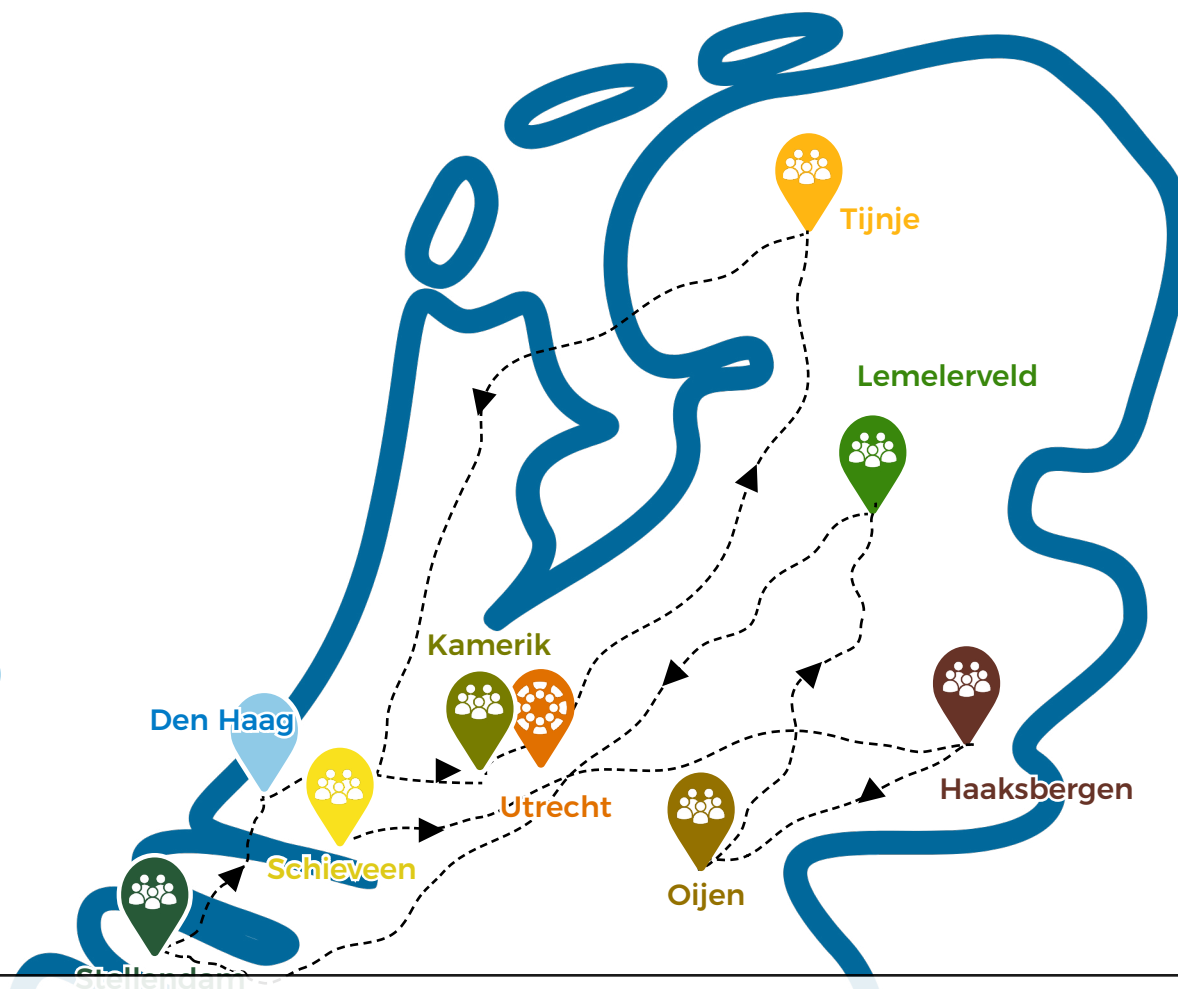
2020

dec-jan

### 7. Analyse en verdieping van de resultaten

20-01

### 8. Hoe verder?



## Groepsgesprek Schieveen



Belevenisboerderij Schieveen is een plek waar verschillende activiteiten samen komen. Het is een vergaderlocatie, er is horeca en er is een grote natuurspeeltuin voor kinderen. Het groepsgesprek hier kenmerkte zich door een rijk boeket aan voorbeelden: van de Voedseltop tot de bijenstrategie tot de samenwerking met RVO... De deelnemers trokken rode draden uit die verschillende ervaringen.



↓ Gespreksverslag

X



## Over het onderzoek



2019

01-07

### 1. Onderzoeksopzet

### 2. Gesprekken met directeuren

13-08

### 3. Hackathon

aug-sept

### 4. Startsurvey

30-09

### 5. Groepsgesprekken

16-10

Kamerik

07-11

Tijnje

12-11

Schieveen

14-11

Haaksbergen

21-11

Oijen

27-11

Lemelerveld

29-11

Stellendam

okt-nov

### 6. Gesprekken met Kamerleden

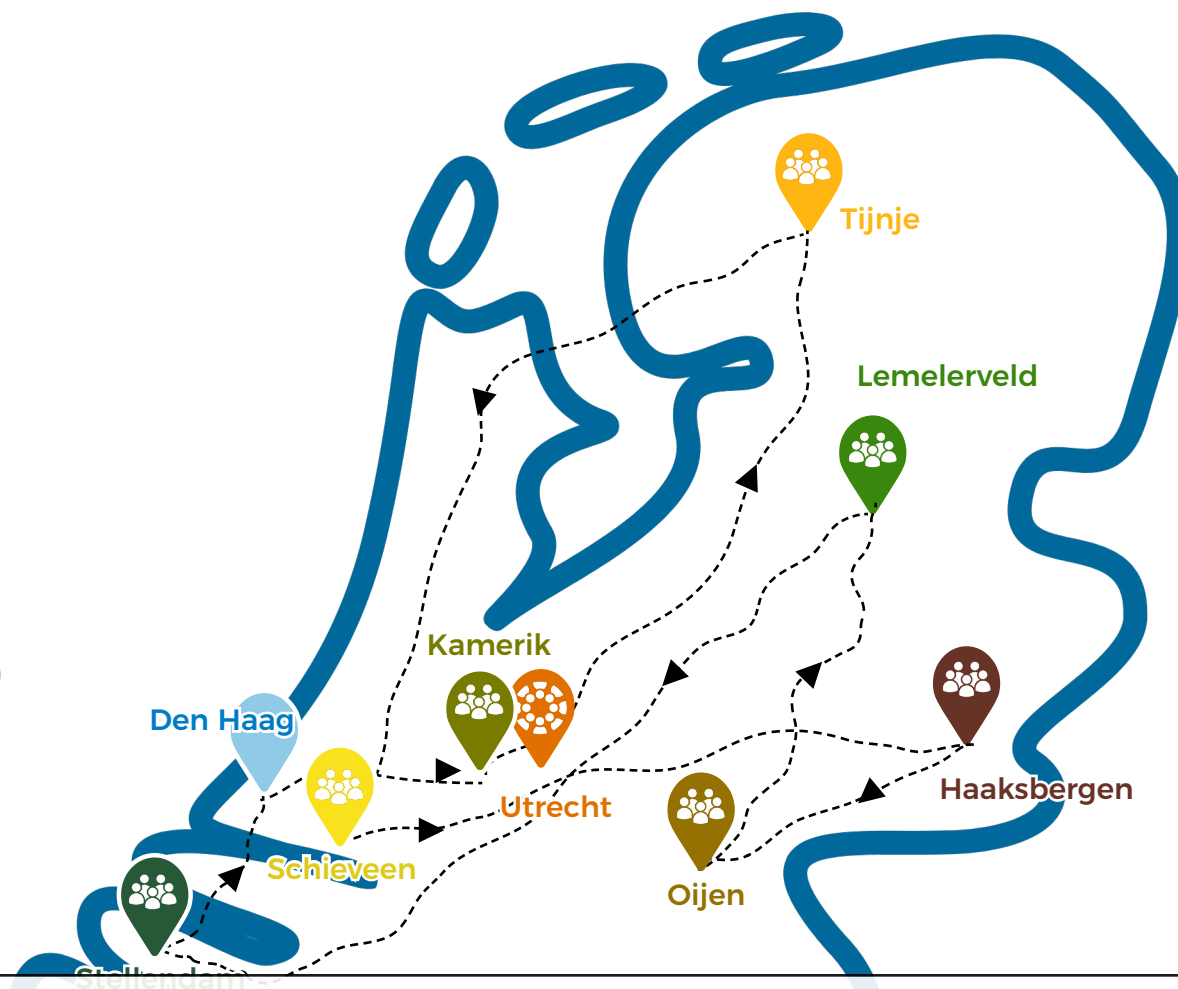
2020

dec-jan

### 7. Analyse en verdieping van de resultaten

20-01

### 8. Hoe verder?



## Groepsgesprek Haaksbergen



Melktapperij Haaksbergen is een boerderij waar melkkoeien worden gehouden en de ondernemende boeren bezig zijn met een natuurinclusieve werkwijze. De komst van LNV hier trok de aandacht van RTV Oost. Het gesprek spitste zich toe op de ervaring rond een nieuw gemeenschappelijk landbouwbeleid, maar ook verhalen over regionale netwerken rond bodembeheer bleken inzicht te bieden.



↓ Gespreksverslag

X



## Over het onderzoek



2019

01-07

### 1. Onderzoeksopzet

### 2. Gesprekken met directeuren

13-08

### 3. Hackathon

aug-sept

### 4. Startsurvey

30-09

### 5. Groepsgesprekken



16-10

Kamerik

07-11

Tijnje

12-11

Schieveen

14-11

Haaksbergen

21-11

Oijen

27-11

Lemelerveld

29-11

Stellendam

okt-nov

### 6. Gesprekken met Kamerleden

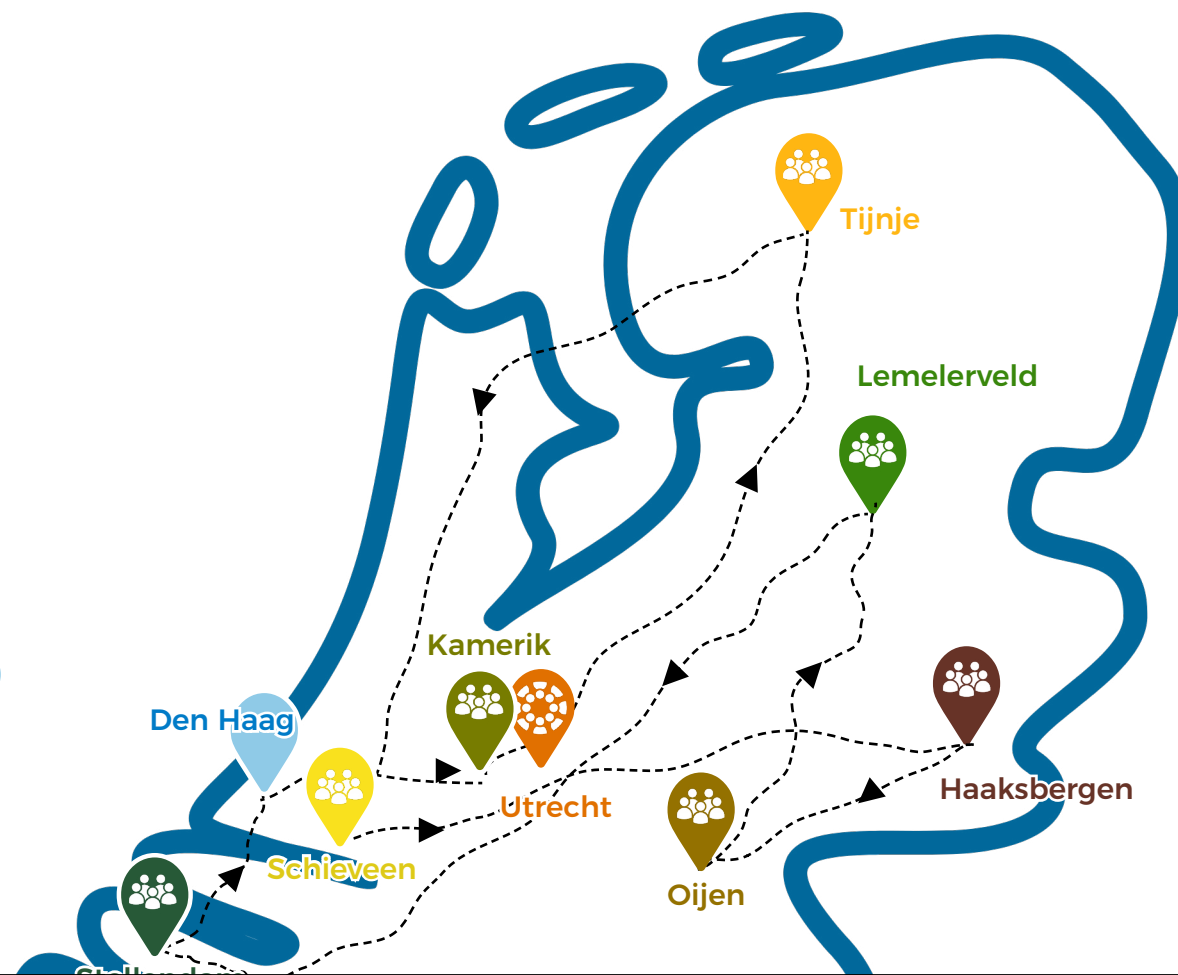
dec-jan

### 7. Analyse en verdieping van de resultaten

20-01

### 8. Hoe verder?

2020



## Groepsgesprek Oijen



De Burgthoeve in Oijen is een plek waar paarden onderdak krijgen én paardenmelk wordt getapt. Bovendien verblijven er mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, ze wonen op het terrein én gebruiken de verschillende faciliteiten zoals de timmerwerkplaats. De deelnemers wisselden voorbeelden uit over onder meer handhaving in natuurgebieden en het pulsvisserij dossier. Uiteenlopende ervaringen, die stuk voor stuk inzicht bleken te bieden in wat stakeholders belangrijk vinden in de samenwerking met het departement.



↓ Gespreksverslag

X



## Over het onderzoek



2019

01-07

### 1. Onderzoeksopzet

### 2. Gesprekken met directeuren

13-08

### 3. Hackathon

aug-sept

### 4. Startsurvey

30-09

### 5. Groepsgesprekken



16-10

Kamerik

07-11

Tijnje

12-11

Schieveen

14-11

Haaksbergen

21-11

Oijen

27-11

Lemelerveld

29-11

Stellendam

okt-nov

### 6. Gesprekken met Kamerleden

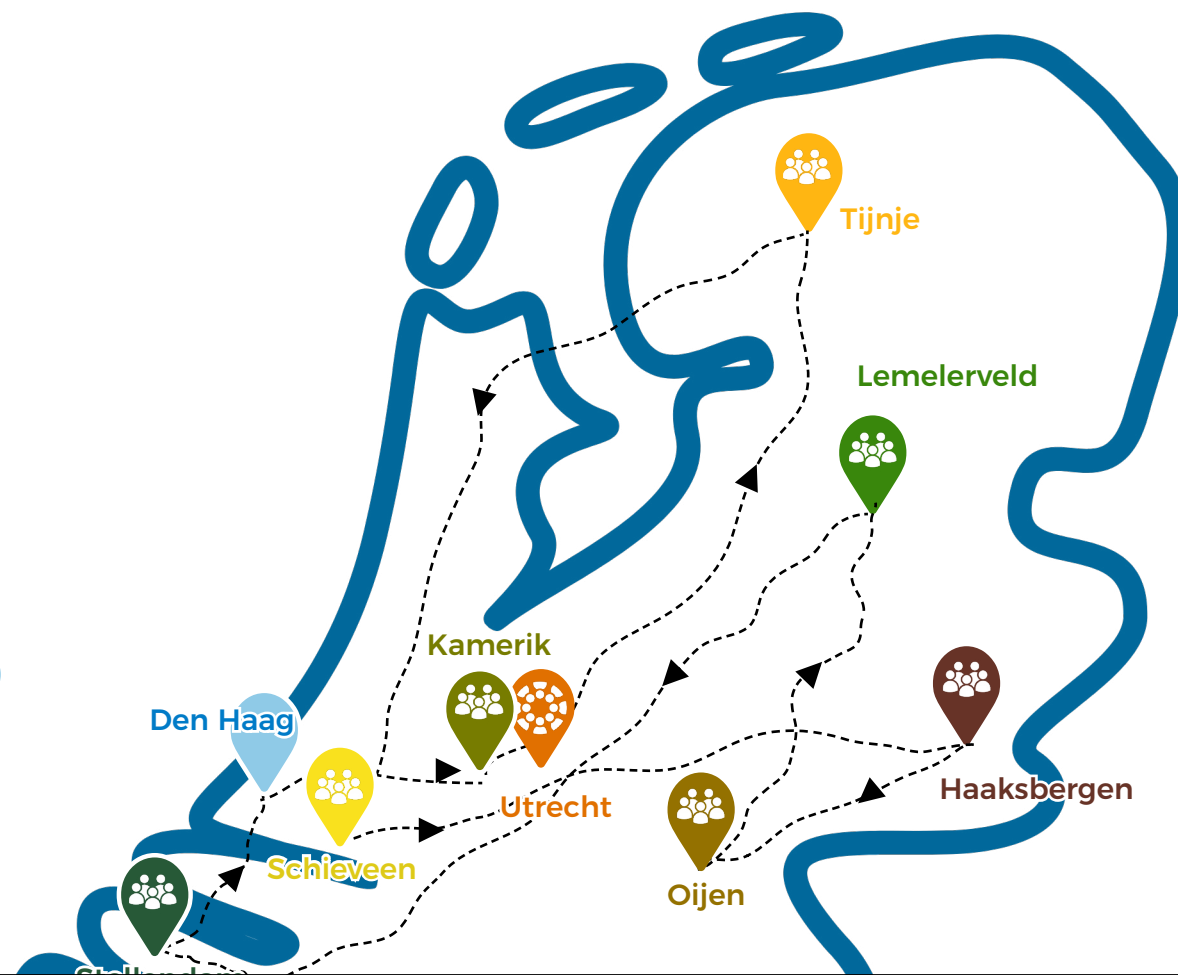
2020

dec-jan

### 7. Analyse en verdieping van de resultaten

20-01

### 8. Hoe verder?



## Groepsgesprek Lemelerveld



Varkensboerderij Varkenshoff biedt onderdak aan een groot aantal varkens en biggen en vervult een belangrijke educatieve functie doordat de eigenaren regelmatig schoolkinderen ontvangen. Het is bovendien een vergaderlocatie. Op tafel kwamen verhalen over onder meer grijswaterbeheer, Europese regelgeving en schaalvergroting. En deelnemers onderzochten wat die zeggen over wat ze verwachten van LNV.



↓ Gespreksverslag

X





## Over het onderzoek



2019

01-07

### 1. Onderzoeksoptzet

### 2. Gesprekken met directeuren

13-08

### 3. Hackathon

aug-sept

### 4. Startsurvey

30-09

### 5. Groepsgesprekken



16-10

Kamerik

07-11

Tijnje

12-11

Schieveen

14-11

Haaksbergen

21-11

Oijen

27-11

Lemelerveld

29-11

Stellendam

okt-nov

### 6. Gesprekken met Kamerleden

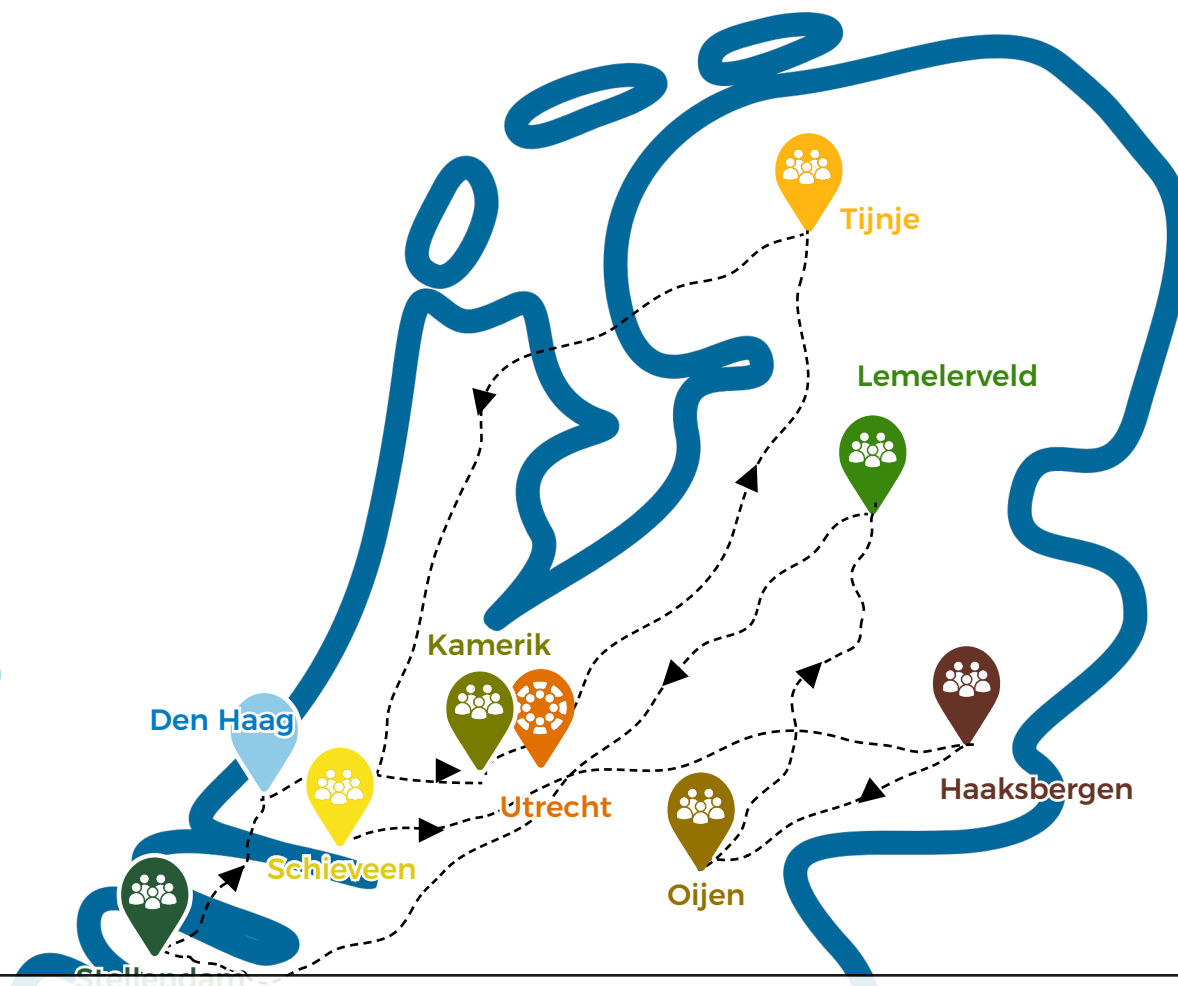
2020

dec-jan

### 7. Analyse en verdieping van de resultaten

20-01

### 8. Hoe verder?



## Groepsgesprek Stellendam



United Fish Auctions is een visafslag, met een vis-innovatiecentrum waar onder meer verschillende netten worden onderzocht op hun effect op vis en bodem. Met uitzicht over de zee en de aangemeerde vistrawlers bespraken de respondenten hier onder meer de ervaringen van de Greenports: een netwerk-kaanpak in de tuinbouw om tot innovatie te komen: wat is daarvan te leren?



↓ Gespreksverslag

X





## Over het onderzoek



2019

01-07

### 1. Onderzoeksopzet

### 2. Gesprekken met directeuren

13-08

### 3. Hackathon

aug-sept

### 4. Startsurvey

30-09

### 5. Groepsgesprekken

16-10

Kamerik

07-11

Tijnje

12-11

Schieveen

14-11

Haaksbergen

21-11

Oijen

27-11

Lemelerveld

29-11

Stellendam

okt-nov

### 6. Gesprekken met Kamerleden

2020

dec-jan

### 7. Analyse en verdieping van de resultaten

20-01

### 8. Hoe verder?

Stellendam

## 6. Gesprekken met Kamerleden



In het hele stakeholderveld neemt de Kamer een belangrijke positie in. Daarom wilde LNV ook hun perspectief graag meenemen. De Secretaris Generaal interviewde in het najaar van 2019 om die reden enkele Kamerleden van de Vaste Kamercommissie LNV om met hen door te spreken waar hun beelden en verwachtingen liggen. De rode draden hieruit bleken interessante inzichten te bieden die het beeld van stakeholders uit het veld verrijkten.

Rode draden gesprekken Kamerleden

X



## Over het onderzoek



2019

01-07

### 1. Onderzoeksopzet

### 2. Gesprekken met directeuren

13-08

### 3. Hackathon

aug-sept

### 4. Startsurvey

30-09

### 5. Groepsgesprekken

16-10

Kamerik

07-11

Tijnje

12-11

Schieveen

14-11

Haaksbergen

21-11

Oijen

27-11

Lemelerveld

29-11

Stellendam

okt-nov

### 6. Gesprekken met Kamerleden

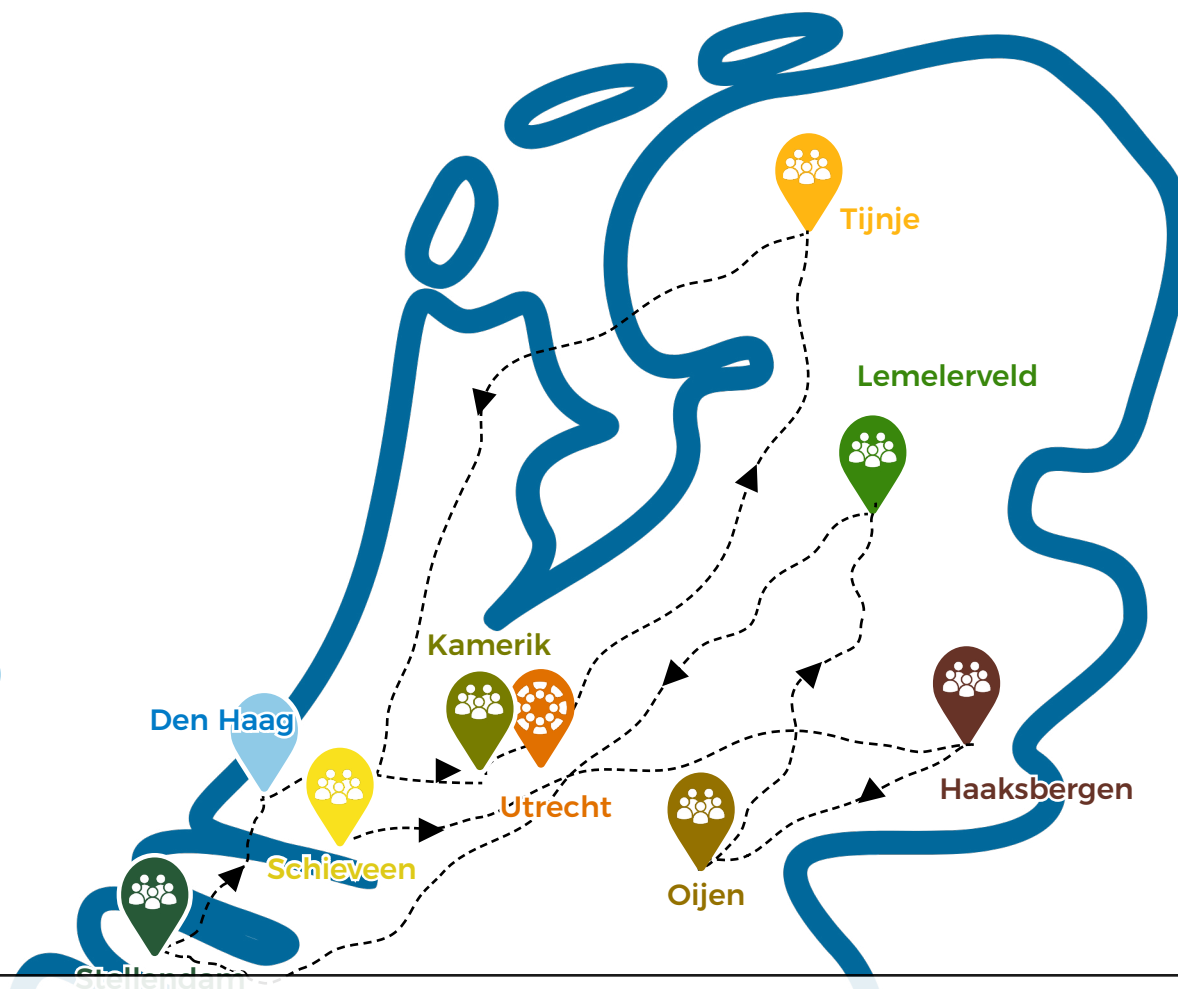
2020

dec-jan

### 7. Analyse en verdieping van de resultaten

20-01

### 8. Hoe verder?



## 7. Analyse en verdieping van de resultaten



Tijdens een werkbijeenkomst van 3 uur werden alle gespreksverslagen van de groepsgesprekken door leden van de begeleidingscommissie geanalyseerd. Ze ordenden de data uit de gespreksverslagen en speurden zo naar antwoorden op de onderzoeksvragen. De betrokken commissieleden deden direct ideeën op over wat LNV met de resultaten zou kunnen. De rode draden uit de analyse bespraken we vervolgens met twee directeuren en de Secretaris Generaal tijdens afzonderlijke gesprekken. We gaven betekenis aan de inzichten uit het onderzoek en keken vooruit: wat betekent dit voor het verder

vormgeven van het stakeholdermanagement? Een woord dat inmiddels is vervangen door 'werken met buiten' - omdat dat veel meer de verbinding en relatie uitdrukt die zowel LNV als de stakeholders nastreven. De rode draden zoals die zijn opgetekend door LNV en Kessels & Smit staan in bijgevoegd document.

↓ Analyse en aanbevelingen stakeholderonderzoek

X



## Over het onderzoek



2019

01-07

### 1. Onderzoeksopzet

### 2. Gesprekken met directeuren

13-08

### 3. Hackathon

aug-sept

### 4. Startsurvey

30-09

### 5. Groepsgesprekken

16-10

Kamerik

07-11

Tijnje

12-11

Schieveen

14-11

Haaksbergen

21-11

Oijen

27-11

Lemelerveld

29-11

Stellendam

okt-nov

### 6. Gesprekken met Kamerleden

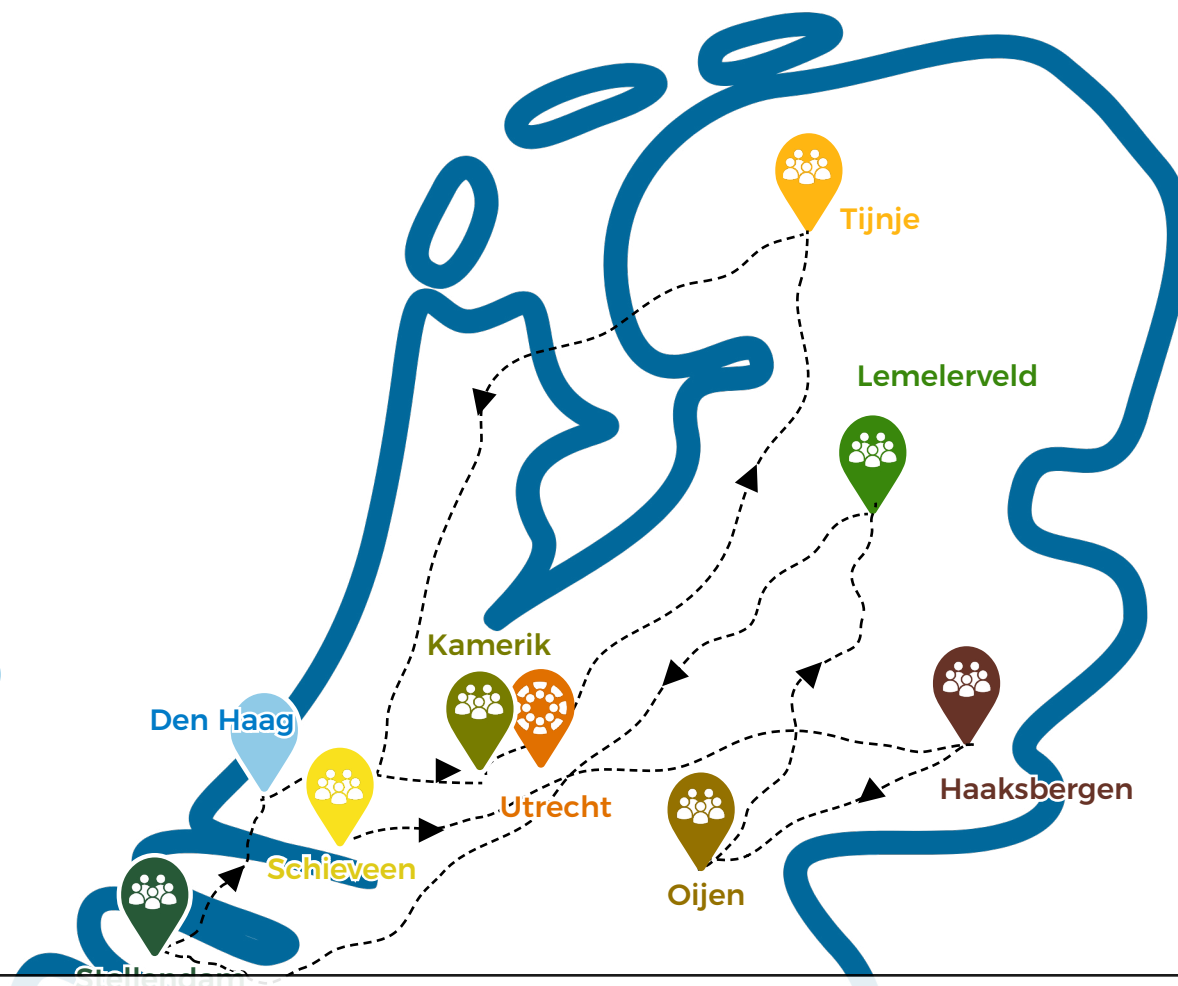
2020

dec-jan

### 7. Analyse en verdieping van de resultaten

20-01

### 8. Hoe verder?



## 8. Hoe verder?



De individuele betrokken LNV collega's en de leden van de begeleidingscommissie ontwikkelden door het onderzoek voornemens rond het samenwerken met stakeholders in hun eigen werk. Sommige plannen nu actief nieuwe bezoeken in, anderen bespreken hun ervaringen met hun collega's... zo ontstond al een eerste beweging door het onderzoek. We keken echter ook LNV breed: welke lessen kunnen we trekken uit deze ervaring en hoe willen we ons voordeel daarmee doen in het 'werken met buiten' in de toekomst?

De onderzoekers van Kessels & Smit schreven met de LNV-trekkers een advies, dat besproken is in de Bestuursraad. De Bestuursraad wil het enthousiasme en de energie rondom het onderzoek voortzetten en vraagt een versterkersgroep van LNV'ers hierin het voortouw te nemen.

**Advies voor vervolgstappen**

X