

Betrokken betrokkenen

Een onderzoek naar de ervaren betrokkenheid van stakeholders in de energietransitie

Masterscriptie Publiek Management (Bestuurskunde)

Rianne Scheerhoorn (588541)

Publiek Management

Erasmus School of Social and Behavioural Sciences

Erasmus Universiteit Rotterdam

Scriptiebegeleider: Prof. dr. M. A. van der Steen

Tweede lezer: Dr. K. Migchelbrink

Augustus 2022

Betrokken betrokkenen

Een onderzoek naar de ervaren betrokkenheid van stakeholders in de energietransitie

Auteur:	Rianne Scheerhoorn 588541
Opleiding:	Master Publiek Management Erasmus School of Social and Behavioural Sciences Erasmus Universiteit Rotterdam
Scriptiebegeleider:	Prof. dr. M. A. van der Steen
Tweede lezer:	Dr. K. Migchelbrink
Stage:	Directie Bedrijfsvoering, POOL Ministerie van Economische Zaken en Klimaat Ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit
Stagebegeleiders:	Drs. A. van der Schans Drs. S. S. Autar
Aantal woorden:	16.480 (excl. titelpagina, voorwoord, samenvatting, inhoudsopgave, literatuurlijst en bijlagen)
Kernwoorden:	<i>stakeholderbetrokkenheid, ervaren betrokkenheid, energietransitie, transitie management, energie-infrastructuur, Rijksoverheid</i>



Voorwoord

Voor u ligt de scriptie ‘*Betrokken betrokkenen*’, die voor mij het einde betekent van de master Publiek Management (Bestuurskunde) aan de Erasmus Universiteit Rotterdam en tevens het einde van een studententijd van vier jaar.

Deze scriptie schreef ik naast het lopen van een interessante stage bij de ministeries van Economische Zaken en Klimaat en van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit, respectievelijk bij het Programma Energiehoofdstructuur en het programma DG Stikstof. Tijdens deze stage heb ik veel mogen leren en veel meegekregen van de actuele, complexe maatschappelijke opgaven waarin dynamische interactie plaatsvindt met vele stakeholders. Voor mij liet dit het belang van stakeholderbetrokkenheid in transitieopgaven goed zien, wat mij tevens motiveerde voor mijn onderzoek. Gedurende mijn stage zag ik parallellen tussen mijn onderzoeksbevindingen en de dagelijkse praktijk op de ministeries. Dat stakeholdermanagement en -betrokkenheid zo leeft op de ministeries, bevestigde voor mij de maatschappelijke relevantie van dit onderzoek.

Allereerst bedank ik graag mijn scriptiebegeleider, Martijn van der Steen, voor de begeleiding gedurende het scriptietraject en de waardevolle feedback. Daarnaast bedank ik de collega's van mijn stage en mijn stagebegeleiders Adriaan en Shalini voor hun waardevolle bijdragen en betrokkenheid bij mijn afstudeeronderzoek. Hun grote interesse in mijn onderzoek werkte voor mij heel motiverend. Van collega's van het Programma Energiehoofdstructuur en anderen rondom de nationale energieketen heb ik daarnaast veel praktische input gekregen voor het onderzoek, waarvoor veel dank. Verder wil ik mijn familie bedanken voor hun motiverende woorden en mijn lieve vriend Kjell voor alle steun. En tot slot, niet onbelangrijk, heel veel dank aan de respondenten die ik mocht interviewen voor mijn onderzoek. Zonder hen zou dit onderzoek niet uitgevoerd kunnen worden. Ik wil hen bedanken voor hun tijd, betrokkenheid en de interessante gesprekken.

Om in de taal van mijn onderzoek te spreken: ik heb dit afstudeeronderzoek uitgevoerd in een zeer *betrokken* omgeving, waar ik veel steun uit gehaald heb. In de afgelopen periode heb ik enorm veel geleerd, wat hopelijk terug te zien is in het eindproduct. Ik wens u veel plezier met het lezen van deze scriptie.

Rianne Scheerhoorn

Mijnsheerenland, augustus 2022

Samenvatting

Bij transities is het van groot belang dat stakeholders betrokken zijn. De betrokkenheid van stakeholders kan, onder andere, nieuwe creatieve ideeën en initiatieven aanboren, maar betrokkenen hebben ook allerlei juridische en andersoortige mogelijkheden om weerstand te bieden en processen te vertragen. Zeker in transitievraagstukken, waar ingrijpende maatschappelijke veranderingen plaatsvinden die veel partijen raken, is het daarom relevant om partijen succesvol te betrekken. Die betrokkenheid is niet alleen het objectieve feit dat de ander de mogelijkheid krijgt om te participeren, maar is – en misschien vooral – het *gevoel* van de ander dat diegene daadwerkelijk betrokken *is*. Deze laatste vorm van betrokkenheid, *ervaren betrokkenheid*, is echter niet vanzelfsprekend. Eerdere studies hebben naar mijn weten voornamelijk onderzocht hoe feitelijke vormen van betrokkenheid tot stand komen of ingevuld kunnen worden, en hebben daarbij niet naar transitiecontexten gekeken en niet met betrokkenen *zelf* gesproken over hun ervaren betrokkenheid. Mijn centrale onderzoeksvraag is: welke factoren beïnvloeden de ervaren betrokkenheid van stakeholders in transitieprocessen?

Om deze vraag te beantwoorden, is kwalitatief, inductief onderzoek passend. Ik heb twintig stakeholders gesproken die betrokken zijn bij het ministerie van Economische Zaken en Klimaat rondom de energie-infrastructuur (Programma Energiehoofdstructuur), en aanvullend twee medewerkers van het ministerie van Economische Zaken en Klimaat. Aan de hand van semigestructureerde interviews zijn twaalf factoren geïdentificeerd die volgens stakeholders hun ervaren betrokkenheid beïnvloeden. De gevonden factoren, waarvan de eerste negen binnen het handelen van het ministerie van Economische Zaken en Klimaat liggen en de laatste drie buiten hun (directe) handelen, zijn: 1) gehoor aan reacties en input; 2) begrijpelijke inhoud; 3) betrokken worden aan de voorkant; 4) intentie en initiatief; 5) (samenhang tussen) programma's en trajecten begrijpen; 6) elkaars taal spreken; 7) interactie en dialoog; 8) open gesprekken; 9) proces en verwachtingen; 10) beschikbare tijd en capaciteit; 11) eigen kennis, kundigheid en ervaring; en 12) intrinsieke verbondenheid met de opgave. Deze twaalf factoren deel ik vervolgens onder in drie overkoepelende manieren waarop zij tot ervaren betrokkenheid leiden: 1) zinvolheid; 2) eigenaarschap; en 3) goed kunnen participeren.

Mijn onderzoek concludeert met een discussie van de gevonden factoren in het licht van bestaand onderzoek, waarna ik zes praktische aanbevelingen doe voor partijen die de ambitie hebben om transities te sturen.

Inhoudsopgave

1. Inleiding	8
1.1. <i>Achtergrond en aanleiding</i>	8
1.2. <i>Probleemstelling en doelstelling</i>	8
1.3. <i>Methode en vraagstelling</i>	9
1.4. <i>Relevantie</i>	11
1.4.1. <i>Wetenschappelijke relevantie</i>	11
1.4.2. <i>Maatschappelijke relevantie</i>	12
1.5. <i>Leeswijzer</i>	13
2. Theoretisch kader	15
2.1. <i>Stakeholders</i>	15
2.2. <i>Stakeholdermanagement</i>	15
2.3. <i>(Verschillende vormen van) betrokkenheid</i>	16
2.3.1. <i>(Vormen van) feitelijke betrokkenheid</i>	17
2.3.2. <i>Ervaren betrokkenheid</i>	19
2.4. <i>Transitieprocessen en stakeholderbetrokkenheid</i>	20
2.5. <i>Het vergroten van stakeholderbetrokkenheid: Een theoretische verkenning</i>	22
2.6. <i>Reflectie en verwachtingen op basis van de literatuur en conceptueel model</i>	24
3. Dataverzameling en methoden van analyse	27
3.1. <i>Onderzoeksdesign en kwalitatieve methode</i>	27
3.2. <i>Methoden van dataverzameling en analyse</i>	27
3.3. <i>Selectie casus</i>	28
3.3.1. <i>Casus</i>	28
3.3.2. <i>Selectie respondenten</i>	30
3.4. <i>Betrouwbaarheid en validiteit</i>	30
4. Analyse en resultaten	32
5. Conclusie	51
6. Discussie	53
6.1. <i>Empirische reflectie</i>	53
6.2. <i>Theoretische reflectie</i>	53

6.3. <i>Beperkingen onderzoek en suggesties voor vervolgonderzoek</i>	55
7. Aanbevelingen	57
Literatuur	60
Appendix A: Overzicht van factoren voor stakeholderbetrokkenheid uit literatuur	67
Appendix B: Respondentenlijst	69
Appendix C: Lijst van gebruikte afkortingen	70
Appendix D: Lijst van afbeeldingen, figuren en tabellen	71
Appendix E: Topiclijst interviews	72

1. Inleiding

1.1. Achtergrond en aanleiding

Interactieve besluitvorming, waarbij stakeholders betrokken worden, heeft de laatste decennia op grote schaal plaatsgevonden (Edelenbos & Klijn, 2006). Bij het realiseren van verandering wordt nadruk gelegd op het belang van het creëren van betrokkenheid van de omgeving (Van Gelder et al., 2010). Deels omdat dat nieuwe creatieve ideeën en initiatieven kan aanboren. Deels ook, omdat betrokkenen allerlei juridische en andersoortige mogelijkheden hebben om weerstand te bieden en processen te vertragen. Ook in transitievraagstukken leeft de vraag hoe stakeholders, “any group or individual who can affect or is affected by the achievement of an organization’s objectives” (Freeman, 2010, p. 46), succesvol betrokken kunnen worden. Het gaat bij transities immers om ingrijpende maatschappelijke veranderingen, die grote en diepe invloed hebben op maatschappelijke structuren en dus vele partijen raken. Soms positief, omdat partijen door een transitie nieuwe mogelijkheden krijgen. Soms ook negatief, omdat betrokkenen hun bestaande verdienmodellen, voordelen, hun uitzicht of gegroeide ritme en patronen zien verdwijnen. Betrokkenheid van partijen in de omgeving kan daarom voor transities van groot belang zijn. Voor partijen die de ambitie hebben om een transitie te sturen, is het daarom van waarde om te zoeken naar strategieën om daadwerkelijke betrokkenheid bij voor de transitie belangrijke betrokkenen te creëren.

Betrokkenheid is niet alleen het objectieve feit dat de ander betrokken is, in de zin van een activiteit of mogelijkheid om mee te doen. Het is daarnaast, en misschien zelfs vooral, het *gevoel* van de ander dat deze de ruimte en de mogelijkheid heeft gehad om mee te doen, zich serieus genomen voelt, en zich in dat opzicht *betrokken voelt*. Dat is niet vanzelfsprekend. Een in beleidstermen *feitelijk betrokken* omgeving, bijvoorbeeld het uitnodigen van partijen voor een infoavond of het regelmatig informeren van betrokkenen over plannen, leidt niet per definitie tot *gevoelde betrokkenheid* (Van Gelder et al., 2010).

1.2. Probleemstelling en doelstelling

Opvallend is, echter, dat bestaande literatuur en stakeholdermanagementstrategieën voornamelijk gaan over het creëren en invullen van feitelijke betrokkenheid, zoals het organiseren van activiteiten om stakeholders te betrekken. Genoemde voordelen van zulke feitelijke betrokkenheid zijn onder andere het kunnen meewegen van diverse belangen (cf. Jessop, 1998; Edelenbos, Steijn & Klijn, 2010), de ondersteuning voor besluiten en de kwaliteit

van beleidsvoorstellen (Edelenbos, Steijn & Klijn, 2010) en het delen van kennis (Verweij et al., 2013; Mandell, 2001). Enkele eerdere studies, veelal uit andere vakgebieden, suggereren factoren die bijdragen aan of zorgen voor feitelijke stakeholderbetrokkenheid (zie: Jonas, Boha, Sörhammar & Moeslein, 2018; Loureiro, Romero & Bilro, 2020; Franklin, 2020; Nederhand & Klijn, 2019; Lawrence, 2002). Dat is echter niet specifiek in transitiecontexten onderzocht en bovendien gaat het hier niet expliciet om *ervaren* betrokkenheid noch over hoe deze factoren volgens betrokkenen *zelf* bijdragen aan hun ervaren betrokkenheid. Over hoe *ervaren* stakeholderbetrokkenheid dus kan worden gecreëerd en gestimuleerd, volgens betrokkenen zelf, is naar mijn weten het bestaande onderzoek nog schaars. Bovendien is dit inzicht schaars met betrekking tot *transitiecontexten*, terwijl juist in deze contexten ervaren betrokkenheid van groot belang is, zoals hieronder verder toegelicht zal worden. Deze observaties, samen met de bovengenoemde toegenomen en actuele aandacht voor het vergroten van gevoelens van betrokkenheid van partijen bij beleidsprocessen (rondom transitie), was samen met de beperkte literatuur over specifiek factoren die aanleiding geven tot zulke ervaren stakeholderbetrokkenheid in een transitiecontext de aanleiding om hier onderzoek naar te doen.

Met mijn scriptie beoog ik het gat in de literatuur aan te vullen, en richt ik mij met open blik op het identificeren van diverse factoren die leiden tot de ervaren betrokkenheid van stakeholders in transitiecontexten. Dit doe ik aan de hand van een specifieke casus omtrent energie-infrastructuur, specifiek het Programma Energiehoofdstructuur [PEH], binnen het ministerie van Economische Zaken en Klimaat [EZK]. Op basis van de opgedane inzichten worden aanbevelingen geformuleerd voor de bestuurspraktijk met als doel ervaren betrokkenheid in transitieprocessen te vergroten.

1.3. Methode en vraagstelling

Dit onderzoek is kwalitatief van aard en heeft een verkennend karakter. Dit wil zeggen dat bestaande kennis uit de literatuur als vertrekpunt wordt gebruikt om vervolgens op empirische wijze, door middel van semigestructureerde interviews, factoren te identificeren die bijdragen aan de ervaren betrokkenheid van stakeholders. Door twintig betrokkenen bij het ministerie van EZK rondom energie-infrastructuur te spreken, wordt inzicht verkregen in hoe zij betrokken worden, hoe zij dat ervaren en wat het voor hen betekent om goed betrokken te worden en betrokkenheid te ervaren. Door deze kwalitatieve aanpak ben ik in staat om in de diepte te vragen naar meningen en ervaringen.

De centrale onderzoeksvraag die in dit onderzoek beantwoord zal worden, is: *welke factoren beïnvloeden de ervaren betrokkenheid van stakeholders in transitieprocessen, (in dit onderzoek onderzocht in een casus van het ministerie van Economische Zaken en Klimaat in de energietransitie op het gebied van de energie-infrastructuur)?*

Dit onderzoek bestaat uit grofweg twee delen. Het eerste deel is een theoretische verkenning van bestaande literatuur over stakeholders, stakeholdermanagement, stakeholderbetrokkenheid, transitieprocessen en factoren die bijdragen aan betrokkenheid. Dit deel wordt gevolgd door het tweede, empirische deel waarin ik de casus bestudeer en onderzoek welke factoren ervaren stakeholderbetrokkenheid beïnvloeden, om zo mijn centrale onderzoeksvraag te beantwoorden. Vijf *theoretische deelvragen* staan centraal in de theoretische verkenning:

1. Wat zijn stakeholders?
2. Wat is stakeholdermanagement?
3. Wat is stakeholderbetrokkenheid?
4. Wat zijn transitieprocessen en welke rol speelt stakeholderbetrokkenheid daarin?
5. Wat zegt de literatuur over het vergroten van ervaren betrokkenheid van stakeholders bij transities?

Waar het beantwoorden van deze theoretische deelvragen als doel heeft om de zoektocht naar betrokkenheid te contextualiseren en in te bedden in beschikbare kennis, wordt deze beantwoording gevolgd door een reflectie op welke inzichten nodig zijn om ervaren stakeholderbetrokkenheid beter te begrijpen, en dus om mijn centrale onderzoeksvraag te beantwoorden. Uit deze reflectie volgen vervolgens negen *empirische deelvragen* die, toegepast op de gebruikte casus en waarvan de eerste vijf vooral dienen voor het schetsen van de context, worden beantwoord:

1. Hoe wil het ministerie van EZK (PEH) omgaan met betrokken partijen bij de energie-infrastructuur en het energiesysteem? Wat is het doel wat betreft de betrokkenheid van stakeholders?
2. Welke partijen ziet het ministerie als stakeholders?
3. Op welke manier en in welke mate zijn zij betrokken? Wat is hun rol?
4. Welke pogingen om stakeholders te betrekken bij het beleid omtrent het energiesysteem en de energie-infrastructuur zijn genomen door het PEH (EZK)?

5. Hoe en in hoeverre voelen stakeholders zich betrokken bij het proces?
6. Welke factoren binnen het handelen van PEH (EZK) zorgen voor ervaren betrokkenheid onder stakeholders?
7. Welke overige factoren zorgen voor ervaren betrokkenheid onder stakeholders?
8. Waarom en hoe zorgen deze factoren voor betrokkenheid?
9. Welke overige factoren worden door stakeholders van waarde geacht voor de samenwerking/betrokkenheid?

1.4. Relevantie

1.4.1. Wetenschappelijke relevantie

De wetenschappelijke relevantie van dit onderzoek is gelegen in het feit dat de grote hoeveelheid bestaande literatuur over (stakeholder)betrokkenheid hoofdzakelijk gaat over (aanleidingen tot) vormen van *feitelijke* betrokkenheid (e.g. meedoen), maar daarbij *ervaren* betrokkenheid bij stakeholders – door stakeholders zelf – grotendeels onderbelicht laat. Zoals kort toegelicht in de inleiding hierboven, gaat bestaande literatuur over betrokkenheid en stakeholdermanagementstrategieën voornamelijk over het creëren van feitelijke betrokkenheid bij stakeholders, zoals het organiseren van activiteiten om stakeholders te betrekken (cf. Franklin, 2020; Friedman & Miles, 2006; Greenwood, 2007; O’Riordan & Fairbrass, 2014).

Enkele eerdere studies, veelal uit andere vakgebieden, suggereren factoren die bijdragen aan of zorgen voor feitelijke stakeholderbetrokkenheid (zie: Jonas, Boha, Sörhammar & Moeslein, 2018; Loureiro, Romero & Bilro, 2020; Franklin, 2020; Nederhand & Klijn, 2019; Lawrence, 2002). Dat is echter niet in transitiecontexten onderzocht en bovendien gaat het hier niet expliciet om *ervaren* betrokkenheid noch over hoe deze factoren volgens betrokkenen *zelf* bijdragen aan hun ervaren betrokkenheid. Hier identificeer ik een gat in de bestuurskundige literatuur.

Vragen die bestaande literatuur bijvoorbeeld niet beantwoordt, of kan beantwoorden door de focus op feitelijke betrokkenheid, zijn bijvoorbeeld: wat zorgt daadwerkelijk voor *ervaren* betrokkenheid? En wat beïnvloedt de ervaren betrokkenheid van stakeholders in *transitieprocessen*? Welke factoren binnen het handelen van de overheid, de ‘pogingen’ om partijen te betrekken of welke manieren van handelen, leiden tot een ervaren mate van betrokkenheid (of juist niet), en waarom? Welke mogelijke factoren buiten dat handelen spelen

een rol? Deze overwegingen mondden uit in mijn centrale onderzoeksvraag, die boven is toelicht.

Er staan diverse wetenschappelijke vragen open waar ik met dit onderzoek een bijdrage aan wil leveren. Dit onderzoek verrijkt zo de wetenschappelijke kennis over ervaren betrokkenheid van stakeholders en doet dit vanuit het *perspectief van de stakeholder*. Dat is uniek en relevant voor het beter begrijpen van hun betrokkenheid en de factoren die van invloed zijn op hoe zij die zelf ervaren.

1.4.2. Maatschappelijke relevantie

De (Rijks)overheid heeft in toenemende aandacht voor de mate waarin en de manier waarop stakeholders zich betrokken voelen (zie bijvoorbeeld: Remmers, Haverlag & Den Hertog, 2022). Bestaande literatuur wijst daarnaast op de opbrengsten en voordelen van het betrekken van de omgeving. Zo heeft het een sterk positief significant effect op processen en de kwaliteit van uitkomsten (Edelenbos, Steijn & Klijn, 2010; zie ook Nederhand & Klijn, 2019). Het betrekken van partijen in een vroege fase kan eraan bijdragen dat deze partijen meer geneigd zijn om besluiten te ondersteunen (Verweij et al., 2013; zie ook Edelenbos, Steijn & Klijn, 2010; cf. Franklin, 2020), dat gedeelde visies kunnen ontstaan (cf. Hall, 2000; Gunn & Var, 2002) en dat (o.a. sociaal) duurzaam beleid kan ontstaan (Jackson, 2006; Hall, 2007). Het kan bijdragen aan het bereiken van stakeholdertevredenheid (cf. Verweij & Gerrits, 2012, zie ook Nederhand & Klijn, 2019) en waardecreërende relaties (Franklin, 2020). Een ander genoemd voordeel van stakeholderbetrokkenheid is het kunnen meewegen van diverse belangen (cf. Jessop, 1998; Edelenbos, Steijn & Klijn, 2010) en het delen en ophalen van kennis (Verweij et al., 2013; Mandell, 2001), wat bijdraagt aan eigenaarschap (cf. Lang et al., 2012) en legitimiteit (cf. Boxall & Purcell, 2003; cf. Goodijk, 2015). Stakeholders van overheidsorganisaties hechten niet alleen waarde aan het eindresultaat, maar kijken ook naar de wijze waarop dit tot stand gekomen is (Kanter & Summers, 1994). En vooral het ‘hoe’ is dan bepalend voor de legitimiteit (cf. Van der Steen, 2004).

Op eenzelfde manier kan uit de literatuur opgemaakt worden wat het belang is van het betrekken van de omgeving in transitievraagstukken. Er moet “een zekere mate van maatschappelijke stuwning, draagvlak en eigenaarschap zijn om tot succesvolle beweging te komen.” “Zonder eigenaarschap en participatie van maatschappelijke betrokkenen komt beweging niet duurzaam en volhoudbaar tot stand en dat is precies de essentie van transitie”

(Van der Steen et al., 2020, p. 20). Samenwerking tussen verschillende sectoren is nodig in duurzaamheidstransities wanneer andere manieren van organiseren, denken en doen nodig zijn om te bewegen naar een duurzamere samenleving (Avelino & Wittmayer, 2016; zie ook Karimi & Rodi, 2022). *Ervaren* betrokkenheid speelt dan ook een cruciale rol bij uiteenlopende transities, zoals bijvoorbeeld in de energietransitie, de voedseltransitie, en recent de transitie van de landbouw die samenvalt met de stikstofproblematiek. Voor de realisatie van deze transitie is het namelijk cruciaal dat betrokken partijen in gezamenlijkheid op weten te trekken en dat zij een gemeenschappelijk beeld delen over de verbinding tussen ambities, plannen en uitvoering (Van der Steen et al., 2020). Deels vanuit het positieve argument dat betrokkenen met creatieve en nieuwe oplossingen kunnen komen om de transitie te versnellen, maar ook vanuit het meer negatieve argument dat ze over tal van mogelijkheden en middelen, en de bereidheid, beschikken om de transitie te traineren of zelfs te blokkeren. Dit wordt niet alleen gerealiseerd door het stimuleren van feitelijke betrokkenheid door bijvoorbeeld het organiseren van sessies, maar ook door daadwerkelijke *gevoelens* van betrokkenheid onder betrokkenen te creëren. Gevoelde betrokkenheid is juridisch gezien dan wellicht geen voorwaarde voor transitie, maar in de praktijk doorgaans wel.

Inzichten verkregen door onderzoek naar het betrekken van stakeholders zijn van grote waarde voor overheden en anderen die transities sturen. De maatschappelijke relevantie van dit onderzoek is dat het factoren in beeld brengt – aangedragen door stakeholders zelf – die de *ervaren* stakeholderbetrokkenheid in transitieprocessen beïnvloeden, om vervolgens aanbevelingen en handelingsperspectief te kunnen bieden voor de bestuurspraktijk die nauw aansluiten bij de ervaringen van betrokkenen zelf.

1.5. Leeswijzer

Dit hoofdstuk bevat de inleiding, de aanleiding, de vraagstelling(en) en de relevantie van het onderzoek. Het volgende hoofdstuk bevat het theoretisch kader. Hierin worden, op basis van de beantwoording van theoretische deelvragen, relevante bestaande wetenschappelijke literatuur en concepten toegelicht. Ook is op basis van bestaande literatuur een theoretische verkenning gedaan met bijbehorende verwachtingen voor het onderzoek, en worden de theoretische deelvragen beantwoord. In het derde hoofdstuk worden het onderzoekdesign, de methoden van dataverzameling en analyse, de casus en de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek toegelicht. Hierop volgt de analyse- en resultatensectie, die ingevuld is met de

beantwoording van de empirische deelvragen. In de conclusie die daarop volgt, wordt de centrale onderzoeksvraag beantwoord, terugblikkend op de empirische resultaten. Vervolgens leest u het discussiehoofdstuk, waarin een kritische reflectie plaatsvindt op de empirie en de theorie. De beperkingen van het onderzoek worden in dit hoofdstuk besproken, evenals de aanbevelingen voor vervolgonderzoek. Tot slot, in het hoofdstuk van aanbevelingen, worden aanbevelingen geformuleerd voor de praktijk. De scriptie wordt afgesloten met een literatuurlijst en appendices.

2. Theoretisch kader

2.1. Stakeholders

De eerste van de vijf theoretische deelvragen stelt: *wat zijn stakeholders?* Onder stakeholders van overheden worden bijvoorbeeld marktpartijen en maatschappelijke partijen verstaan. Echter vallen ook groepen onder stakeholders die in de praktijk niet als ‘stakeholders’ bekend staan, maar eerder als ‘interbestuurlijke partners’, zoals medeoverheden en andere departementen. In dit onderzoek wordt onder een ‘stakeholder’ een betrokken en/of belanghebbende partij verstaan. Diens betrokkenheid kan zich op uiteenlopende manieren uiten, van bijvoorbeeld enkel informatievoorziening tot intensieve samenwerking.

Deze definitie komt overeen met de definitie van ‘stakeholders’ in de literatuur. Zo beschreef Freeman (2010, p. 46) stakeholders als “any group or individual who can affect or is affected by the achievement of an organization’s objectives” (zie ook Freeman, 1984, p. 49), wat dus benadrukt dat stakeholders een belang hebben of afhankelijk zijn van de uitkomst van een proces en de realisatie van de doelen van de organisatie waarbij zij betrokken zijn (cf. Nuiver et al., 2008). Op eenzelfde wijze beschrijft Elving (2015, p. 351) stakeholders als “zij die een belang hebben in de organisatie,” en beschrijven Mitroff en Mason (1980) stakeholders als partijen die een gevestigd belang hebben in een probleem of de oplossing ervan.

2.2. Stakeholdermanagement

De tweede vraag die mijn theoretisch kader stuurt, luidt: *wat is stakeholdermanagement?* Literatuur over stakeholdermanagement, welke al van enkele decennia dateert, bespreekt stakeholdermanagement in het kader van het organiseren van processen waarbij stakeholders betrokken zijn. Zo noemen Philips, De Groot en Verweij (2021) stakeholdermanagement “het effectief managen van externe stakeholders” (p. 41), beschrijft Roloff (2008) het als een systematische benadering om de relatie tussen een organisatie en de omgeving te organiseren, en wijst Freeman (1984) op de noodzaak om relaties met stakeholders actief te beheren. In deze studie wordt eenzelfde definitie gehanteerd, namelijk die van stakeholdermanagement als het managen van *processen rond en met* stakeholders.

Hoe zien zulke processen er doorgaans uit? Binnen het stakeholdermanagement (als proces) is het gangbaar om een aantal stappen door te lopen. Een voorbeeld hiervan (Fröhlich, 2013) is: 1) het identificeren van de stakeholders; 2) het analyseren van de stakeholders; 3) het bepalen van de strategie per stakeholder; en 4) het uitvoeren van de strategie en monitoren van

de stakeholders. Er bestaan echter verschillende visies op hoe processen rond en met stakeholders het beste vormgegeven kunnen worden. Zo zien sommigen stakeholders als partijen die (benodigde) middelen in handen hebben (Freeman, Harrison & Wicks, 2007). Dit beschrijft stakeholdermanagement als *management-of-stakeholders* (Freeman, Harrison & Wicks, 2007). In tegenstelling tot deze meer instrumentele invalshoek, streven anderen naar een win-win situatie vanuit het idee van *management-for-stakeholders* (Freeman, Harrison & Wicks, 2007), waarbij ook stakeholders profiteren van de samenwerking (Eskerod & Huemann, 2013).

In lijn met deze laatste visie op stakeholdermanagement zijn diverse methodieken en strategieën ontwikkeld voor vraagstukken die een multi-stakeholder benadering en vertrouwen tussen samenwerkende partijen vragen. Een voorbeeld hiervan is het Strategisch OmgevingsManagement (SOM). De SOM-aanpak borduurt voort op het *Mutual Gains-gedachtegoed* (wederzijds voordeel) en legt de basis voor een duurzame relatie en dialoog met de omgeving (Wesselink, 2020). Op eenzelfde wijze stellen De Lint, Kraassenberg en Bentheim (2020) dat de essentie van het betrekken van de omgeving is, dat die omgeving niet enkel *toeschouwer* is, maar ook *deelnemer*. Deze benaderingen van stakeholdermanagement suggereren dat actieve deelname, dialoog en samenwerking de essentie van een duurzame stakeholderrelatie zijn.

2.3. (Verschillende vormen van) betrokkenheid

De derde vraag van mijn theoretisch kader luidt: *wat is stakeholderbetrokkenheid?* ‘Betrokkenheid’ is een breed begrip en kent in de literatuur en praktijk meerdere vormen en invullingen. Zo wordt er over betrokkenheid geschreven als een proces van het betrekken van (visies en belangen van) stakeholders (Franklin, 2020; Friedman & Miles, 2006) of pogingen en activiteiten om betrokkenheid te realiseren (Greenwood, 2007; O’Riordan & Fairbrass, 2014). Wat deze beschrijvingen delen, is dat zij ‘betrokkenheid’ zien als alle activiteiten die betrokkenheid creëren. Daarom wordt stakeholderbetrokkenheid ook wel ‘*stakeholderdialoog*’ genoemd (Pedersen, 2006; O’Riordan & Fairbrass, 2014).

Naast deze veel voorkomende beschrijvingen van betrokkenheid die zich hoofdzakelijk richten op de processen of (deelname aan) activiteiten die aan betrokkenheid ten grondslag liggen, richten sommigen zich op een andere kant van betrokkenheid, namelijk die van de *perceptie* van betrokkenheid door de betrokken persoon zelf (cf. Zaichkowsky, 1985).

Deze twee beschrijvingen van betrokkenheid, waarbij de één zich meer richt op processen en (deelname aan) activiteiten die betrokkenheid genereren en de ander focust op percepties van betrokkenen, wijzen op een belangrijk onderscheid in de literatuur: die tussen *feitelijke* en *ervaren* betrokkenheid. Betrokken *zijn* gaat over meedoen – het objectieve feit dat de ander betrokken is – oftewel de 'materiële' betrokkenheid, bijvoorbeeld in de vorm van beleidsparticipatie. Betrokken *voelen* gaat over de mentale of 'emotionele' betrokkenheid (De Bakker, Koppen & Vader, 2007; Buijs et al., 2012). Dit onderscheid is eerder toegelicht in de introductie, en het begrijpen van de laatste vorm van betrokkenheid is de kern van dit onderzoek. Hieronder licht ik kort een aantal vormen van feitelijke en ervaren betrokkenheid toe om het onderscheid te verduidelijken, en om voor feitelijke betrokkenheid tot een duidelijke definitie te komen.

2.3.1. (Vormen van) feitelijke betrokkenheid

In de literatuur, waaronder bestuurskundige literatuur, is veel te lezen over participatie, wat gezien kan worden als feitelijke betrokkenheid waarbij het (*mee*)doen centraal staat. Participatie is immers een feitelijke, 'materiële' vorm van betrokkenheid (De Bakker, Koppen & Vader, 2007; Buijs et al., 2012). Zulke vormen van betrokkenheid kunnen bijvoorbeeld gezien worden als de feitelijke toegang tot een besluitvormingsproces en het overdragen van verantwoordelijkheden aan stakeholders (cf. Edelenbos, Steijn & Klijn, 2010). We spreken van feitelijke betrokkenheid als partijen 'meedoen' of op een andere wijze betrokken worden bij de activiteiten van een organisatie.

De manier en de diepte van feitelijke betrokkenheid kunnen op verschillende manieren in kaart worden gebracht. Een bekend voorbeeld hiervan, en in de loop der tijd vaak aangepast of aangevuld (zie bijvoorbeeld: Biggs, 1989; Edelenbos & Klijn, 2006; Verweij et al., 2013), is de participatieladder (Arnstein, 1969), een continuüm met betrekking tot de betrokkenheid en invloed van stakeholders (Reed, 2008).

Een ander voorbeeld van de manier waarop betrokkenheid wordt georganiseerd, wordt genoemd door Rowe en Frewer (2000). Zij identificeren verschillende manieren waarop partijen onderling communiceren. Zo maken zij onderscheid tussen enerzijds een eenzijdige stroom aan informatie en anderzijds wederzijdse informatie-uitwisseling. Friedman en Miles (2006) identificeren op dezelfde manier drie dialoogstijlen: 1) *one-way* (e.g. brochures,

briefings); 2) *two-way* (e.g. gesprekken en workshops); en 3) *multi-way* (e.g. gezamenlijke ondernemingen, onderhandelingen).

Tot slot is een ander voorbeeld van de manier waarop feitelijke betrokkenheid in kaart wordt gebracht de indeling van Rijnveld en Van Schie (2019), die vormen van betrokkenheid indelen aan de hand van gewenste betrokkenheid in combinatie met de mate waarin partijen afhankelijk zijn van elkaar. Rijnveld en Van Schie (2019, p. 32) maakten op basis van deze twee assen een indeling met vier vormen van betrokkenheid, weergegeven in *Tabel 1*: informeren, raadplegen, consulteren (adviseren) en consensus (meebeslissen/samenwerken) (zie ook Verweij et al., 2013).

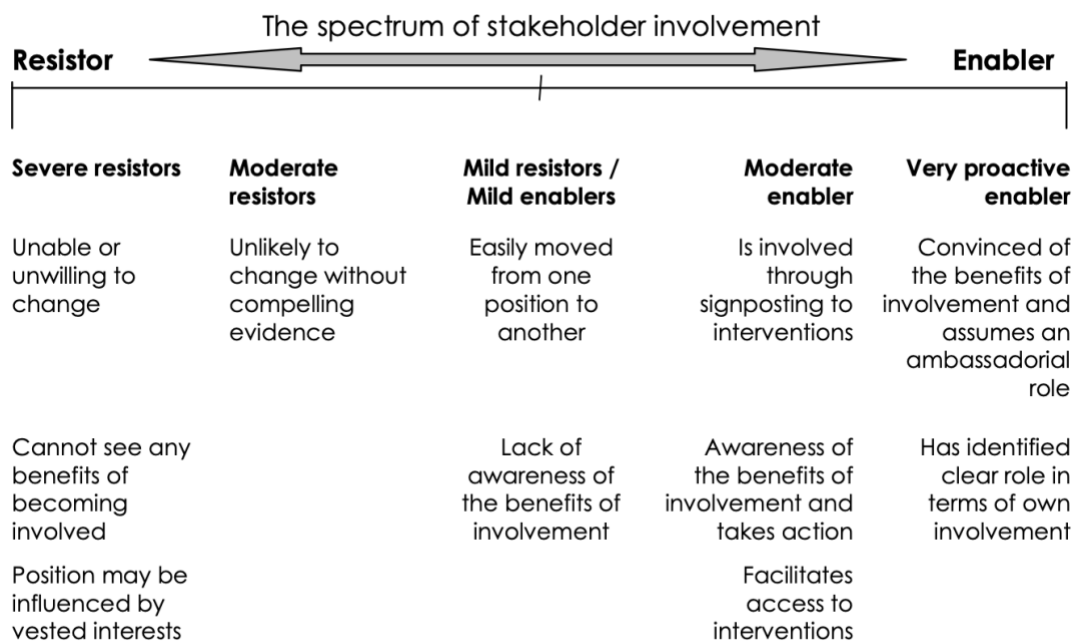
Tabel 1. Indeling van vormen van betrokkenheid aan de hand van de mate van interafhankelijkheid en gewenste betrokkenheid van partijen.

		Gewenste betrokkenheid	
		<i>Laag</i>	<i>Hoog</i>
Mate van interafhankelijkheid	<i>Laag</i>	Informeren	Raadplegen
	<i>Hoog</i>	Consulteren (adviseren)	Consensus (meebeslissen/samenwerken)

Noot. Overgenomen uit Rijnveld en Van Schie (2019, p. 32).

De theoretische uiteenzetting van vormen van feitelijke betrokkenheid schetst tot nu toe wellicht het beeld dat betrokkenheid altijd positieve vormen aanneemt. Er bestaan echter ook ‘negatieve’ vormen van betrokkenheid, bijvoorbeeld weerstand. Griffiths, Maggs en George (2007) toonden onderstaand *enablers/resistors spectrum* (zie *Figuur 1*). Het laat zien dat stakeholders actief en op een positieve manier betrokken kunnen zijn (rechts op het spectrum) of juist niet (links op het spectrum).

Dat iemand die feitelijk betrokken is, zich ook betrokken *voelt*, is niet vanzelfsprekend. Op welke manier *ervaren* betrokkenheid tot stand komt, kan echter niet direct opgemaakt worden uit bovengenoemde literatuur.



Figuur 1. 'The enablers/resistors spectrum'. Overgenomen uit Griffiths, Maggs en George (2007, p. 20).

2.3.2. *Ervaren betrokkenheid*

Daadwerkelijk betrokken zijn gaat echter verder dan alleen feitelijke betrokkenheid, maar omvat ook een *ervaren* gevoel van betrokkenheid. Betrokken *zijn* gaat over meedoen, oftewel de 'materiële' betrokkenheid, bijvoorbeeld in de vorm van het bovengenoemde informeren, raadplegen, consulteren en meebeslissen van Rijnveld en Van Schie (2019), of verschillende variaties van de participatieladder. Betrokken *voelen* gaat daarentegen over de mentale of 'emotionele' betrokkenheid (De Bakker, Koppen & Vader, 2007; Buijs et al., 2012): *ervaart* diegene betrokkenheid?

Zoals eerder beschreven, kan betrokkenheid onder andere gezien worden als een *perceptie* van betrokkenheid door de betrokken persoon zelf (Zaichkowsky, 1985). Wat bedoeld wordt met 'ervaren betrokkenheid', raakt daarom wellicht het meest aan de invalshoek van betrokkenheid als perceptie.

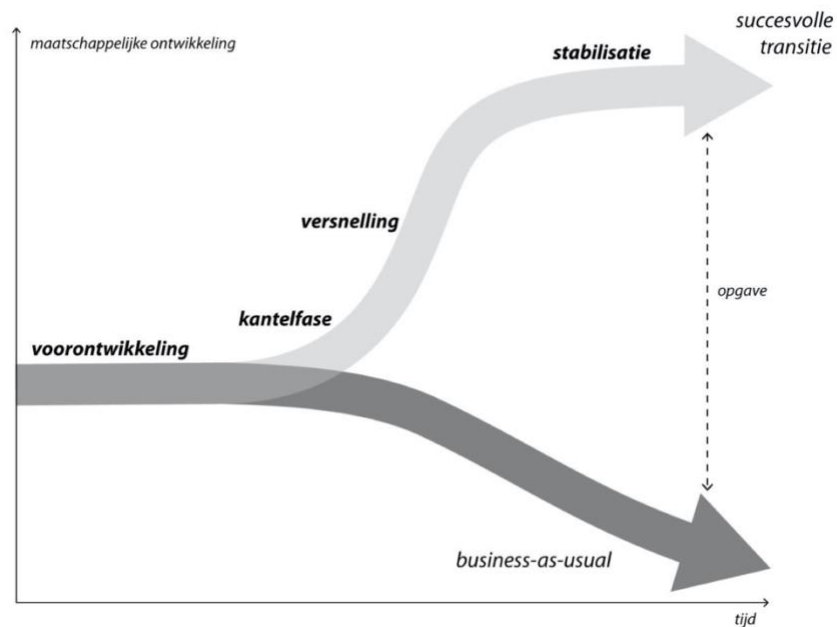
'Ervaren betrokkenheid' is een abstract concept en, in tegenstelling tot (vormen van) feitelijke betrokkenheid (e.g. participeren), is het lastiger om een definitie uit bestaande bestuurskundige literatuur te ontleen. Na een zoektocht naar definities over gevoelens van betrokkenheid langs diverse vakgebieden, sluit het bovenstaande begrip van ervaren betrokkenheid dat zich richt op de mentale en 'emotionele' aspecten van betrokkenheid aan bij de definiëring gehanteerd door Buijs et al. (2012, p. 20). Zij omschreven betrokkenheid als "De

kracht die individuen verbindt aan [...]”. Betrokkenheid voelen gaat dus over de mentale of 'emotionele' betrokkenheid (De Bakker, Koppen & Vader, 2007). Als in dit onderzoek gesproken wordt van 'ervaren betrokkenheid', wordt ook deze mentale of 'emotionele' betrokkenheid bedoeld: je betrokken *voelen*.

2.4. Transitieprocessen en stakeholderbetrokkenheid

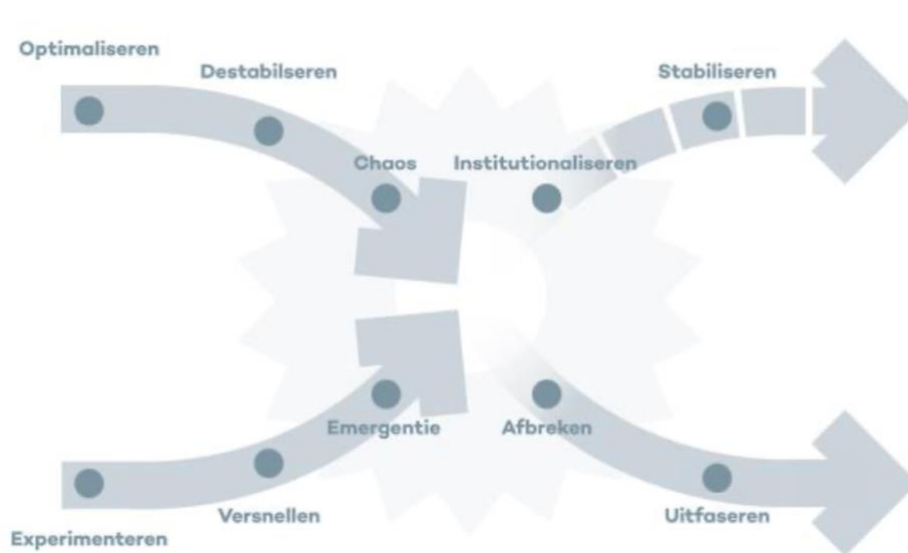
Na het toelichten van verschillende vormen van betrokkenheid, richt ik mij tot transitieprocessen in het bijzonder: *wat zijn transitieprocessen en welke rol speelt stakeholderbetrokkenheid daarin?*

Transities zijn maatschappelijke transformatieprocessen die minstens één generatie aan tijd vergen, structurele veranderingen tot gevolg hebben, en bestaande barrières, instituties, grenzen en verhoudingen breken (Rotmans, Loorbach, & Van der Brugge, 2005; Rotmans et al., 2000). We spreken van een transitie wanneer systeeminnovaties op verschillende domeinen samenkomen en elkaar versterken (Rotmans, Loorbach & Van der Brugge, 2005), zichtbaar in “technologische, economische, ecologische, sociaal-culturele en institutionele ontwikkelingen op verschillende schaalniveaus” (Rotmans et al., 2000, p. 2). In het algemeen bestaat een transitie uit vier onderscheidende fasen, welke weergegeven zijn in *Figuur 2*: 1) een voorontwikkelingsfase waarin de status quo niet zichtbaar verandert; 2) een ‘take-off’- of kantelfase waarin het veranderingsproces op gang komt; 3) een versnellingsfase waarin structurele veranderingen zichtbaar worden; en 4) een stabilisatiefase waarbij een nieuw dynamisch evenwicht nadert en wordt bereikt (Rotmans et al., 2000; Rotmans, Loorbach & Van der Brugge, 2005; Bosman et al., 2013).



Figuur 2. Fases van een transitie. Overgenomen uit Bosman et al. (2013, p. 7).

Inhakend op deze vier fases, heeft DRIFT (Diercks et al., 2020) de X-curve ontwikkeld die helpt bij het duiden van de maatschappelijke dynamiek van een transitie (zie *Figuur 3*). Deze toont vier bewegingen in maatschappelijke transitie: 1) ombouw; 2) voortbouw; 3) opbouw; en 4) afbouw. Sturing in transitie gaat om het begeleiden van de beweging van links naar rechts in de X-curve (Diercks et al., 2020).



Figuur 3. De X-curve. Overgenomen uit Diercks et al. (2020, p. 13).

Bij het doorlopen van de bovenstaande X-curve, hebben bestuurders van transitie te maken met verschillende partijen die positief (e.g. nieuwe kansen krijgen) of negatief (e.g. verdwijnen van verdienmodellen) geraakt kunnen worden door de transitie. Om van links naar rechts te bewegen in de X-curve, is het dus ook zaak om partijen goed ‘mee te kunnen nemen’ in de transitie. Voor partijen die de ambitie hebben om transitie te sturen is het daarom van waarde om te begrijpen hoe daadwerkelijke betrokkenheid bij voor de transitie belangrijke betrokkenen tot stand komt, wat dit onderzoek doet.

Dit laat zien dat er in transitieprocessen een belangrijke rol is weggelegd voor stakeholderbetrokkenheid. Hiervoor kijken we naar *transitiemanagement*. De essentie van transitiemanagement is dat het zowel focust op inhoud als op proces, door het organiseren van een *interactief en participatief stakeholderproces*, gericht op leren en experimenteren (Rotmans & Loorbach, 2008). Één van de onderliggende principes waar transitiemanagement op gebaseerd is, is dat stakeholders participeren en op elkaar afstemmen (Van der Brugge & Rotmans, 2007). Transitiemanagement gaat dan ook per definitie uit van een *multi-actor benadering* (Rotmans, Loorbach & Van der Brugge, 2005). Hoewel er op basis van deze essentie en karakteristieken van transitiemanagement verondersteld kan worden dat goede stakeholderbetrokkenheid van belang is in transitieprocessen, biedt het, naast de aandacht voor interactie en participatie, echter gering inzicht in *of* deze interactie en participatie tot *ervaren* betrokkenheid leidt, en wat daar nog meer op van invloed is.

2.5. Het vergroten van stakeholderbetrokkenheid: Een theoretische verkenning

Mijn laatste theoretische deelvraag is: *wat zegt de literatuur over het vergroten van ervaren betrokkenheid van stakeholders bij transitie?*

Diverse literatuur suggereert factoren die, in het algemeen, bijdragen aan of invloed hebben op stakeholderbetrokkenheid. Hieronder licht ik een zestal studies toe, welke samen een goed overzicht geven van de stand van de literatuur. De factoren die deze studies noemen zal ik vervolgens bundelen, om zo met een ‘open’ blik te analyseren welke factoren in mijn onderzoek terugkomen. Let wel dat deze literatuur veelal in andere contexten over stakeholderbetrokkenheid spreekt, zoals niet-transitiecontexten en stakeholderbetrokkenheid rondom private ondernemingen. Ook stamt deze literatuur uit verschillende vakgebieden en onderzoeksvelden. Bovendien wordt in deze literatuur niet expliciet gesproken of en hoe deze factoren leiden tot *ervaren* betrokkenheid (i.e. betrokken voelen), daar waar zij zich

hoofdzakelijk focust op welke factoren gerelateerd zijn aan feitelijke vormen van betrokkenheid (e.g. meedoen, meebeslissen). Daarom dienen deze factoren slechts als theoretisch vertrekpunt van mijn onderzoek en is voorzichtigheid geboden in het opstellen van verwachtingen aan de hand van deze literatuur.

Allereerst laten Waligo, Clarke en Hawkins (2014) op basis van verschillende benaderingen van (intenties en niveaus van) stakeholderbetrokkenheid (*stakeholder involvement*) zien dat de mate van stakeholderbetrokkenheid beïnvloed wordt door *machts-, gezags- of controlekwesities*.

Aanvullend op dit perspectief beschrijven Jonas, Boha, Sörhammar en Moeslein (2018) een set uiteenlopende factoren die betrokkenheid faciliteren op individueel en interorganisationeel niveau. Zij noemen het in hun onderzoek ‘antecedenten’. Dat zijn factoren of elementen die op een bepaalde manier voorafgaan aan of drijfveren zijn voor stakeholderbetrokkenheid. De antecedenten die Jonas, Boha, Sörhammar en Moeslein (2018) noemen, zijn de drijfveren die bijdragen aan de cognitieve, emotionele en gedragsmatige aspecten van betrokkenheid (Brodie et al., 2011). Deze zijn: 1) zelfrepresentatie (*self-representation*); 2) bronafhankelijkheid (*resource dependence*); 3) hiërarchisch niveau (*hierarchical level*); 4) vriendschap (*friendship*); 5) vertrouwen (*trust*); 6) gedeeld doel (*common goal*); en 7) institutionele context (*institutional arrangement*).

Ook Loureiro, Romero en Bilro (2020) wijzen op een set antecedenten, in de context van co-creatie activiteiten van organisaties, waarvan enkele overeenkomen met de antecedenten zoals genoemd door Jonas, Boha, Sörhammar en Moeslein (2018). De gevonden factoren zijn onder te verdelen in *stakeholder-based* antecedenten, *firm-based* antecedenten en *stakeholders’ interactions*. *Stakeholder-based* antecedenten zijn: 1) leiderschap; 2) vertrouwen; 3) inzet; 4) tevredenheid; 5) sectoridentificatie; 6) partnerschapsdoelen; 7) voordelen van onderlinge afhankelijkheid; en 8) langetermijntuitkomsten. *Firm-based* antecedenten zijn: 9) innovatiegeneigdheid; 10) communicatieve capaciteit; en 11) organisationele capaciteit. De antecedenten omtrent *stakeholders’ interactions* zijn: 12) de kwaliteit van informatie-uitwisseling; 13) affiniteit; en 14) macht.

Franklin (2020) voegt aan bovenstaande literatuur over ‘antecedenten’ een ander soort factoren toe, namelijk die op basis van waarden die in de interactie met stakeholders strategisch gepromoot kunnen worden. Deze waarden zijn: 1) representatief (*representative*); 2) transparant (*transparent*); 3) toegankelijk (*accessible*); 4) responsief (*responsive*); en 5) verantwoordelijk (*accountable*). Als deze waarden vervolgens worden ‘bereikt’ of waargemaakt, komt stakeholderbetrokkenheid tot stand.

Rakend aan de eerdergenoemde ‘antecedenten’ van Jonas, Boha, Sörhammar en Moeslein (2018) en Loureiro, Romero en Bilro (2020) noemt Lawrence (2002) een aantal ‘succesfactoren’ voor het creëren van stakeholderbetrokkenheid tussen mensenrechtenorganisaties en de Koninklijke Shell. Dit zijn: 1) de motivatie (*motivation*) om met elkaar in gesprek te gaan; 2) het hebben van een doel (*goals*) waarbij de andere partij nodig is om deze te vervullen; en 3) de organisationele capaciteit (*organisational capacity*) om bij elkaar betrokken te zijn. Bovendien droeg 4) de dynamiek (*dynamics*) van het dialoogproces bij aan het succes van de betrokkenheid.

Tot slot onderzochten Nederhand en Klijn (2019) betrokkenheid van partijen in de context van publiek-private samenwerkingen [PPS] (Engels: *Public-Private Partnerships, PPP*). Zij vonden dat 1) *flexibiliteit in een contract* leidt tot meer betrokkenheid onder burgers; en 2) de *fase* van een project. Voor maatschappelijke partijen geldt dat betrokkenheid wordt beïnvloed door 3) *vertrouwen*. Omdat er van de invloed van flexibiliteit van een contract (in een PPS) geen sprake is in het huidige onderzoek, worden enkel de laatste twee genoemde factoren meegenomen in het conceptueel model.

Bovenstaande literatuur overziend, zijn er uiteenlopende factoren die bijdragen aan stakeholderbetrokkenheid. Wel zijn er opvallende overeenkomsten te zien in de literatuur. Vaker voorkomend zijn factoren die betrekking hebben tot *vertrouwen* (Jonas, Boha, Sörhammar & Moeslein, 2018; Loureiro, Romero & Bilro, 2020; Nederhand & Klijn, 2019), zijn gerelateerd aan het hebben van (gedeelde) *doelen* (Jonas, Boha, Sörhammar & Moeslein, 2018; Lawrence, 2002; Loureiro, Romero & Bilro, 2020) of zijn gerelateerd aan *controle en hiërarchie* (Waligo, Clarke & Hawkins, 2014; Jonas, Boha, Sörhammar & Moeslein, 2018; Loureiro, Romero & Bilro, 2020). In *Appendix A, Tabel 3*, geef ik deze bundeling van factoren weer. Deze veelvoud aan factoren die bijdragen aan of aanleiding zijn voor de feitelijke vormen van betrokkenheid die centraal staan in de bovenstaande literatuur, vormen mijn theoretische vertrekpunt. Dit doe ik door ze te vangen in een conceptueel model, dat ik in de volgende sectie toelicht.

2.6. Reflectie en verwachtingen op basis van de literatuur en conceptueel model

Door de beantwoording van de eerdere deelvragen is het huidige onderzoek gecontextualiseerd en ingebed in beschikbare kennis. Diverse benaderingen van stakeholdermanagement suggereren dat actieve deelname, dialoog en samenwerking de essentie van een duurzame

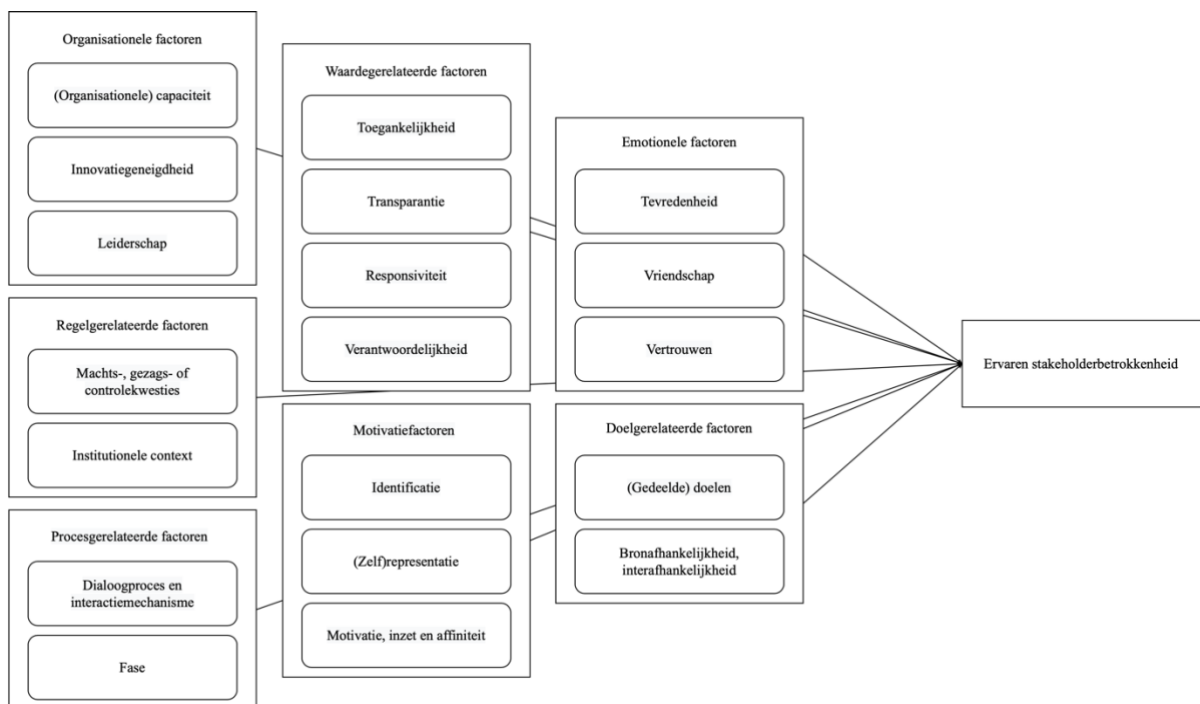
stakeholderrelatie zijn. De beschreven karakteristieken en de essentie van transitie en transitie management, waarin een interactief en participatief stakeholderproces een grote rol speelt, onderstrepen tevens het belang van stakeholderbetrokkenheid in transitie. Bovenstaande literatuur over definities, processen, vormen en dieptes van veelal feitelijke betrokkenheid laten zien hoe er over stakeholderbetrokkenheid wordt gedacht, hoe het er in de praktijk uit kan zien en welke factoren hier van invloed op kunnen zijn. Deze literatuur vertelt ons echter niet *of* en *hoe ervaren* betrokkenheid tot stand komt door de factoren die in de literatuur aan voornamelijk feitelijke vormen van betrokkenheid worden gerelateerd.

Op basis van de bundeling van deze factoren is een conceptueel model opgesteld. Waar ik in de analyses van mijn interviews een ‘open’ blik hanteer waarin ik open sta voor uiteenlopende factoren die bijdragen aan ervaren betrokkenheid, zal ik na de analyse van mijn exploratieve interviews reflecteren op welke factoren als genoemd in de literatuur en gevangen in dit conceptueel model, een rol spelen bij ervaren betrokkenheid.

Mijn conceptueel model, weergegeven in *Figuur 4*, verdeelt de gebundelde factoren uit de literatuur onder in zeven hoofdcategorieën om overzicht te creëren: 1) organisationele factoren; 2) regelgerelateerde factoren; 3) procesgerelateerde factoren; 4) waardegerelateerde factoren; 5) motivatiefactoren; 6) emotionele factoren; en 7) doelgerelateerde factoren.

Hoe zouden deze factoren, in verschillende mate, tot *ervaren* betrokkenheid kunnen leiden, bovenop hun invloed op de mate waarin mensen meedoen of meebeslissen (i.e. feitelijke betrokkenheid) zoals centraal staat in bestaande literatuur? De organisationele factoren uit het conceptueel model schetsen de verwachting dat factoren als organisationele capaciteit, innovatiegeneigdheid (organisatiecultuur) en leiderschap mogelijk invloed hebben op de mate van ervaren stakeholderbetrokkenheid. Iemand die bijvoorbeeld voldoende organisationele capaciteit heeft om (intensief) deel te nemen, heeft meer gelegenheid om mee te doen en zich in de materie te verdiepen en zal om die reden ook meer gevoelens van betrokkenheid kunnen ervaren. De regelgerelateerde factoren, zoals ze hier genoemd zijn, gaan over machts-, gezags- of controlekwesties en institutionele context, zoals gedeelde regels en normen. De institutionele context zou bijvoorbeeld invloed kunnen hebben op iemands ervaren betrokkenheid, omdat diegene vanwege die gedeelde regels en normen de ruimte ervaart om inbreng te kunnen leveren. De procesgerelateerde factoren hebben betrekking op het verloop van het proces: enerzijds het dialoogproces en het interactiemechanisme en anderzijds de fase waarin een project of programma zich bevindt. Iemand die een prettige interactie ervaart tijdens een sessie of bijvoorbeeld een goede informatie-uitwisseling over het proces, ervaart diens betrokkenheid dan mogelijk sterker omdat diegene goed aangehaakt kan blijven en dit ook graag blijft doen.

De waardegerelateerde factoren gaan over het uitdragen of promoten van bepaalde waarden in het samenwerkingsproces of in de interactie met stakeholders en zouden zo mogelijk bijdragen aan de ervaren stakeholderbetrokkenheid. Zo zou iemand, als diegene toegankelijkheid ervaart vanuit een organisatie, mogelijk eerder geneigd zijn om bij te dragen en mee te doen, wat diens gevoelde betrokkenheid vervolgens beïnvloedt. De motivatiefactoren zijn factoren die ‘gestuurd’ of ‘aangemoedigd’ worden vanuit een (eigen) motivatie en zo invloed zouden kunnen hebben op de ervaren betrokkenheid. Iemand die bijvoorbeeld veel affiniteit heeft met het vraagstuk, zou diens betrokkenheid ook om die reden sterker ervaren vanuit een eigen wil om bij te dragen. De emotionele factoren impliceren dat bepaalde ‘gevoelens’ (e.g. vriendschap, vertrouwen) zouden bijdragen aan het ervaren gevoel van betrokkenheid. Iemand die bijvoorbeeld een vertrouwde omgeving ervaart, voelt zich meer vrij om bij te dragen en ervaart diens betrokkenheid dan sterker. Tot slot, de doelgerelateerde factoren omvatten het hebben van (dezelfde) doelen met elkaar en/of het afhankelijk zijn van een ander. Iemand die ervaart aan dezelfde doelen te werken als de organisatie, zal mogelijk ook meer gevoelde betrokkenheid ervaren vanwege gevoelens van eigenaarschap.



Figuur 4. Conceptueel model van dit onderzoek op basis van de theoretische verkenning.

3. Dataverzameling en methoden van analyse

3.1. Onderzoekdesign en kwalitatieve methode

Voor dit onderzoek verkende ik allereerst bestaande literatuur over het onderwerp en zette ik dit uiteen om de zoektocht naar betrokkenheid te contextualiseren en in te bedden in beschikbare kennis. Omdat onderzoek naar factoren die zorgen voor specifiek *ervaren* stakeholderbetrokkenheid in *transitieprocessen* naar mijn weten schaars is, is gekozen voor een theorievormend (inductief) en explorerend, kwalitatief onderzoek. Het gebruik van kwalitatieve data was gunstig voor het onderzoek omdat het mij in staat stelde om ‘diepgravend’ te onderzoeken (Plochg & Van Zwieten, 2007) welke factoren zorgen voor ervaren betrokkenheid en waarom.

Volgens De Boer en Smaling (2011) heeft kwalitatief onderzoek een groot exploratief vermogen, een geschiktheid voor theorieontwikkeling en -toetsing, het vermogen om aan te sluiten bij betekenisverlening van personen en is het geschikt voor praktijkgerichtheid. In lijn met mijn keuze voor een kwalitatieve aanpak zijn op basis van de gevonden theorie voorzichtige verwachtingen opgesteld, maar blijft er ruimte voor een ‘open’ blik op factoren die ervaren betrokkenheid beïnvloeden.

3.2. Methoden van dataverzameling en analyse

Data zijn verzameld door middel van semigestructureerde interviews ($n = 22$), tussen april en juni 2022 in de vorm van een-op-eengesprekken tussen mij als onderzoeker en de geïnterviewden (Van Male, 2011). Vijf interviews vonden *face-to-face* in een fysieke ruimte plaats. De overige interviews vonden digitaal plaats, via Microsoft Teams. Een mogelijke verklaring voor het online plaatsvinden van een groot deel van de interviews, is omdat het na de coronapandemie nog steeds zeer gebruikelijk is om hybride of vanuit huis te werken (cf. Vyas, 2022) en vergaderen. Een aantal respondenten gaf dan ook aan dat een online interview gunstig zou zijn.

Bij de semigestructureerde interviews kwamen bij elk interview een aantal hoofdthema's aan bod, maar werd flexibiliteit gecreëerd om interessante nieuwe en andere inzichten te bespreken als deze aan bod kwamen in de gesprekken (Swanborn, 2010). Een voorbeeld hiervan is het bespreken van de betrokkenheid bij aanverwante en relevante trajecten vanuit EZK rondom energie-infrastructuur, naast de betrokkenheid bij het PEH. Vervolgvragen werden gesteld voor diepere, uitgebreidere toelichting van de besproken onderwerpen. In

hoofdpijnen bestonden de interviews uit een inleiding, het bespreken van zowel de achtergrond van de respondent als de casus, het bespreken van de feitelijke betrokkenheid en de samenwerking, de verdiepende vragen over ervaren betrokkenheid en de afronding van het interview.

Met toestemming van respondenten zijn audio-opnamen gemaakt ten behoeve van de verslaglegging. Interviews zijn getranscribeerd, gecodeerd en thematisch geanalyseerd: de thema's uit de interviews heb ik gegroepeerd. Op basis van de aan bod gekomen thema's in de interviews zijn factoren geïdentificeerd die voor stakeholders invloed hebben op hun ervaren betrokkenheid. Deze factoren zijn vervolgens gecategoriseerd en uiteengezet.

De semigestructureerde interviews met betrokkenen bij het PEH dienen als basis voor de beantwoording van mijn empirische deelvragen. De inzichten die uit deze gesprekken verkregen worden, worden, in het bijzonder voor de beantwoording van de eerste vijf empirische deelvragen die vooral dienen voor het schetsen van de context, aangevuld met informatie uit relevante documenten van het PEH (e.g. Jaspers Fajfer, Voulis & Van Ooij, 2021; EZK & Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties [BZK], 2021a; EZK & BZK, 2021b).

3.3. Selectie casus

3.3.1. Casus

Een duurzaam energiesysteem is een belangrijk deel van de duurzame toekomst waar Nederland naar op weg is (Ros, 2015). Momenteel bevinden we ons in een overgang naar een hernieuwbare energievoorziening die in volle gang is (Netbeheer Nederland, 2019) en deze beweging naar een duurzaam energiesysteem versnelt (Van der Steen et al., 2020). De energietransitie brengt verandering teweeg in het fysieke domein op verschillende manieren. Enkele voorbeelden hiervan zijn het verzwaren en uitbreiden van het elektriciteitsnet en het ontstaan van nieuwe en meer decentrale energieketens (Ebskamp, Lednor & Bakker, 2021). Gaandeweg gaan we meer energie gebruiken van zon en wind en minder van aardgas. In 2050 wil Nederland volledig stoppen met fossiele energie. Dit vraagt extra kabels en bovendien ruimte voor nieuwe vormen van elektriciteit, warmte en brandstof en het toenemende gebruik van waterstof (Rijksdienst voor Ondernemend Nederland [RVO], 2021a).

De veranderingen in het energiesysteem kunnen vanuit transitieperspectief worden uitgelegd als “maatschappelijke regimes (de dominante manieren van denken en doen) die

onder druk komen te staan doordat de samenleving verandert” (Bosman et al., 2013, p. 6). De overgang naar een hernieuwbare energievoorziening is een goed voorbeeld van een transitie en leent zich daarom goed als casus voor dit onderzoek. Ook is het een goed voorbeeld van een thema waar belangen van burgers, bedrijven, maatschappelijke organisaties en overheden (op gebiedsniveau) steeds duidelijker samenkomen, nu de energievoorziening decentraler wordt (Jaspers Faijer, Voulis & Van Ooij, 2021).

Als onderzoek met als onderzoekscasus de energietransitie en met een focus op de energie-infrastructuur, kijkt dit onderzoek naar de (ervaren) betrokkenheid van partijen rondom het ministerie van EZK omtrent deze energie-infrastructuur. Dit wordt onderzocht rondom het Programma Energiehoofdstructuur. Dit programma van het ministerie van EZK houdt zich bezig met energie-infrastructuur. In programma's rondom de energie-infrastructuur zoals het PEH is het noodzakelijk adaptief en cyclisch samen te werken met andere partijen (BZK, z.d.), wat het een passende onderzoekscasus maakt voor het onderzoeken van stakeholderbetrokkenheid.

Het PEH is een uitwerking van het Klimaatakkoord en de Nationale Omgevingsvisie en heeft betrekking op de ruimtelijke planning van het energiesysteem op nationale schaal, met het ministerie van EZK als verantwoordelijk departement (BZK, z.d.). Het programma heeft als ambitie om tijdig te zorgen voor voldoende ruimte voor de nationale energiehoofdstructuur (BZK, z.d.). Dit wordt gedaan op basis van een integrale afweging met andere belangen en opgaven, waarbij een goede leefomgevingskwaliteit een randvoorwaarde is (Jaspers Faijer, Voulis & Van Ooij, 2021). Het stelt nationale kaders op zodat de nieuwe energie-infrastructuur goed gepland kan worden en dat kabels en leidingen “veilig en verantwoord voor natuur en landschap” aangelegd kunnen worden, zoals omschreven door de RVO (2021a). Het PEH is enerzijds een ‘product’ in de juridische zin van de Omgevingswet en tegelijkertijd een ‘programma’ waarin onderlinge samenwerking plaatsvindt en gewerkt wordt aan opgaven (BZK, z.d.). Vanuit dit programma is het, gezien de tijdshorizon van 2030-2050, noodzakelijk om samen te werken met andere partijen, waarbij geanticipeerd wordt op nieuwe ontwikkelingen (BZK, z.d.).

Op het moment van schrijven en onderzoek doen, vindt voor het PEH de periode plaats van inventarisatie van knelpunten in de infrastructuur via verschillende toekomstscenario's (RVO, 2021a).

3.3.2. *Selectie respondenten*

De groep respondenten bestaat uit stakeholders van het ministerie van EZK, in het bijzonder van het PEH. Hiermee worden partijen bedoeld die betrokken zijn bij de energie-infrastructuur en het energiesysteem via het PEH bij het ministerie van EZK, zoals overige departementen, medeoverheden, maatschappelijke partijen, marktpartijen en netbeheerders (BZK, z.d.).

Ik verkreeg de namen van veel potentiële respondenten door oriënterende gesprekken te voeren op mijn stage. De benaderde respondenten zijn dan ook stakeholders gezien vanuit het PEH. Aanvullend heb ik gebruikgemaakt van de sneeuwbalmethode om meer respondenten te vinden, namelijk door geïnterviewde personen te vragen of zij potentiële andere respondenten kennen (cf. Babbie, 2007; Robinson, 2014). Hoewel het ministerie zich in het Programma Energiehoofdstructuur voornamelijk bezighoudt met de *nationale* energie-infrastructuur, zijn ook de meer lokale medeoverheden en overige lokale stakeholders in zekere zin betrokken bij het programma. Voor deze groep stakeholders is er afgebakend naar de regio's Noord-Holland-Noord en West-Brabant. Er is ervoor gekozen om een zo breed mogelijke groep van stakeholders te spreken. Naast gesprekken met twintig stakeholders die betrokken zijn bij PEH (medewerkers van provincies, RES-regio's, netbeheerders, een gemeente, een havenbedrijf en maatschappelijke partijen), hebben er ook gesprekken plaatsgevonden met twee medewerkers van EZK zelf, om meer inzicht te krijgen in hun werkwijze en deze kant van de samenwerking. De centrale onderzoeksvraag wordt beantwoord aan de hand van de interviews met stakeholders.

Tijdens de interviews spraken enkele respondenten naast hun betrokkenheid bij PEH ook over overige aanverwante en relevante trajecten of beleidsprogramma's die vanuit EZK rondom energie-infrastructuur worden gecoördineerd, zoals bijvoorbeeld PES (Programma Energiesysteem), PIDI (Programma Infrastructuur Duurzame Industrie) of VAWOZ (Verkenning Aanlanding Wind Op Zee). Hier is in de interviews ruimte voor gegeven, omdat ook deze gesprekken op factoren zouden kunnen wijzen die tot ervaren betrokkenheid leiden in een transitiecontext.

3.4. *Betrouwbaarheid en validiteit*

Ten gunste van de betrouwbaarheid van dit onderzoek volgde, zoals hierboven aangegeven, elk interview een vergelijkbare structuur. Ook werden telkens dezelfde hoofdthema's besproken met iedere respondent aan de hand van een topiclijst waarop de structuur van de interviews en

vragen zijn genoteerd (zie *Appendix E*). De interviews begonnen met het vragen naar de achtergrond van de respondent en het bespreken van de casus, waarna werd gevraagd hoe respondenten feitelijk betrokken werden bij het PEH/de trajecten rondom energie-infrastructuur vanuit EZK. Vervolgens werd *ervaren* betrokkenheid besproken. Dit onderscheid (tussen feitelijke en ervaren betrokkenheid) is aangegeven in de interviews. Elk interview werd daarnaast gehouden in een rustige ruimte of in een prettige digitale sfeer, en met elke respondent werd vooraf een kennismakingsgesprek gevoerd.

De validiteit van mijn onderzoek wordt op verschillende manieren gewaarborgd. Allereerst is getracht een zo groot mogelijke groep personen te spreken ($n = 22$), welke allemaal betrokken zijn bij EZK rondom energie-infrastructuur en in zekere mate betrokken zijn bij hetzelfde programma (PEH). Daarnaast sluit de keuze voor kwalitatief onderzoek, specifiek het gebruik van semigestructureerde interviews gericht op ervaringen en meningen, aan bij mijn doel om op een diepgravende manier te exploreren welke factoren bijdragen aan ervaren betrokkenheid. Dit vanwege het grote exploratieve vermogen, de geschiktheid voor theorieontwikkeling en -toetsing en het vermogen om aan te sluiten bij betekenisverlening van personen van kwalitatief onderzoek (De Boer & Smaling, 2011).

Een belangrijke handeling die bijdraagt aan de interne validiteit, is dat een zogeheten *member's check* werd uitgevoerd (Baarends & Simon, 2017; Plochg & Van Zwieten, 2007). Verslagen van de interviews werden teruggekoppeld aan de respondenten met de vraag of zij zich in toegekende betekenissen en gemaakte interpretaties kunnen herkennen en om eventueel te kunnen controleren op feitelijke juistheid. Op deze manier heb ik ervoor gezorgd dat ik de betekenissen en ervaringen van deze respondenten correct interpreteer.

4. Analyse en resultaten

In deze analyse- en resultatensectie worden de resultaten uiteengezet aan de hand van de empirische deelvragen. Eerst beantwoord ik de empirische deelvragen, en vervolgens geef ik antwoord op de centrale onderzoeksvraag. De eerste vijf empirische deelvragen gaan voornamelijk over de feitelijke samenwerking, feitelijke vormen van betrokkenheid en rollen, en dienen om de context te schetsen. Zoals in de voorgaande sectie toegelicht, beantwoord ik deze vragen aan de hand van mijn interviews en relevante documenten die de inhoud van de interviews ondersteunen. De laatste empirische deelvragen hebben betrekking op de *ervaren* betrokkenheid van de gesproken betrokkenen en zijn een opstap naar de beantwoording van de centrale onderzoeksvraag.

1. *Hoe wil het ministerie van EZK (PEH) omgaan met betrokken partijen bij de energie-infrastructuur en het energiesysteem? Wat is het doel wat betreft de betrokkenheid van stakeholders?*

Het ministerie van EZK (PEH) wil stakeholders zo goed mogelijk meenemen in het proces. Dit is beschreven in het participatieplan Integrale Effectenanalyse [IEA] van het PEH (EZK & BZK, 2021a), waar wordt gesproken over het ‘actief meenemen’ van partijen. Uit de gevoerde gesprekken met betrokkenen bij het PEH werd deze intentie ook benadrukt.

“We [EZK] willen dat wel zo veel mogelijk samen doen, ondanks dat de Rijksoverheid dus de bevoegdheid heeft.” – R1

Een voorbeeld daarvan is de visie dat stakeholders *samen* met het ministerie werken aan een maatschappelijk doel.

“Ons doel is natuurlijk niet in ons eigen belang, het is een maatschappelijk doel. Dus we gaan ervan uit dat zij niet een instrument zijn om een doel van de overheid te bereiken, maar dat we samen dezelfde doelen hebben.” – R1

Voor het PEH wordt een milieueffectrapportage (m.e.r.)-procedure doorlopen (EZK & BZK, 2021a). Ruimtelijke keuzes over de energie-infrastructuur hebben meerdere gevolgen. Om die reden is er gekozen voor een brede analyse in de vorm van een IEA (EZK & BZK, 2021a). Hiermee wordt onderzocht wat de effecten (kunnen) zijn van mogelijke ontwikkelingen in het toekomstige Nederlandse energiesysteem. Jaspers Faijer, Voulis en Van Ooij (2021)

beschrijven in de Notitie Reikwijdte en Detailniveau de (beoogde) participatie bij de IEA en het PEH. “De ministeries van EZK en BZK willen netbeheerders, belangenorganisaties, andere overheden, bedrijven, professionals in de energiesector en overige individuele betrokkenen actief meenemen bij de totstandkoming de IEA en het PEH” (p. 9).

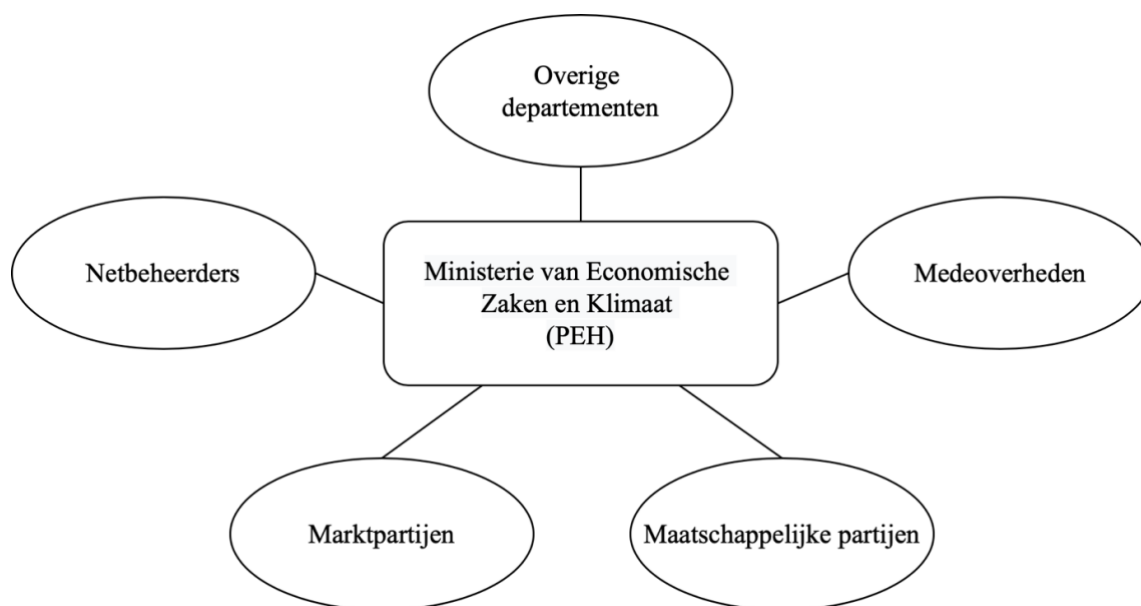
Hierbij zijn betrokkenen uitgenodigd om *informatie te delen* en *mee te denken* over de inhoud van de IEA en het PEH (Jaspers Faijer, Voulis & Van Ooij, 2021; EZK & BZK, 2021a). Het informeren en raadplegen van betrokkenen levert veel waardevolle informatie op, waaronder wellicht nieuwe kansen die benut kunnen worden (EZK & BZK, 2021a). Onder andere draagt het bij aan de kwaliteit en het begrip voor de effectbeoordeling en afweging (Jaspers Faijer, Voulis & Van Ooij, 2021; EZK & BZK, 2021a).

Ook in een deel van mijn gesprekken met stakeholders zelf worden deze laatstgenoemde voordelen van betrokkenheid genoemd.

“Het komt de kwaliteit ten goede. Dus als je uiteindelijk hoort van mensen die in het veld werken of indirect van die mensen die in het veld werken informatie krijgt, komt het ook het werk ten goede, dat je die input meeneemt. Om uiteindelijk het product ook gewoon te verbeteren en uiteindelijk dus een beter Programma Energiehoofdstructuur te kunnen overleggen, wat meer gedragen is door mensen die ook echt expert zijn in de sector.” – R22

2. Welke partijen ziet het ministerie als stakeholders?

Betrokken partijen bij het PEH zijn overige departementen, medeoverheden, maatschappelijke partijen, marktpartijen en netbeheerders (BZK, z.d.). In de interviews werden deze partijen ook genoemd als betrokkenen rondom de energie-infrastructuur bij EZK. Deze groepen zijn dan ook de (directe) stakeholders.



Figuur 5. Het verantwoordelijke departement (ministerie van Economische Zaken en Klimaat) en (direct) betrokken partijen bij het PEH. Informatie afkomstig van Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (z.d.).

De ministeries van EZK en BZK (2021a) schrijven ook individuele betrokkenen actief mee te willen nemen in de totstandkoming van het PEH, evenals belangenorganisaties en professionals in de energiesector.

Volgens de definitie van stakeholders van Freeman (2010, p. 46): “any group or individual who can affect or is affected by the achievement of an organization’s objectives” zijn burgers ook stakeholders van het PEH. De ruimtelijke planning van het energiesysteem op nationale schaal raakt immers ook de burgers. In de context van het PEH zijn burgers echter minder directe stakeholders ten opzichte van bijvoorbeeld (nationale) netbeheerders en medeoverheden die een meer directe stakeholder zijn.

3. Op welke manier en in welke mate zijn zij betrokken? Wat is hun rol?

De manier waarop en de mate waarin stakeholders feitelijk betrokken zijn, verschilt per partij en per fase (van het PEH). Een eenduidig beeld over de stakeholderbetrokkenheid is dan ook niet te schetsen. In de kern heeft stakeholderbetrokkenheid rondom het PEH betrekking op afstemming en informatie- en kennisuitwisseling. Het accent in de betrokkenheid ligt hierbij op informatie en consultatie (zie: Verweij et al., 2013). Zoals verwoord door een van mijn respondenten:

“Dat zij ons graag consulteren, ook omdat er veel kennis zit. Dus je bent in die zin een kennispartner van EZK. Je wordt vertrouwd en ze hebben die kennis ook nodig.” – R4

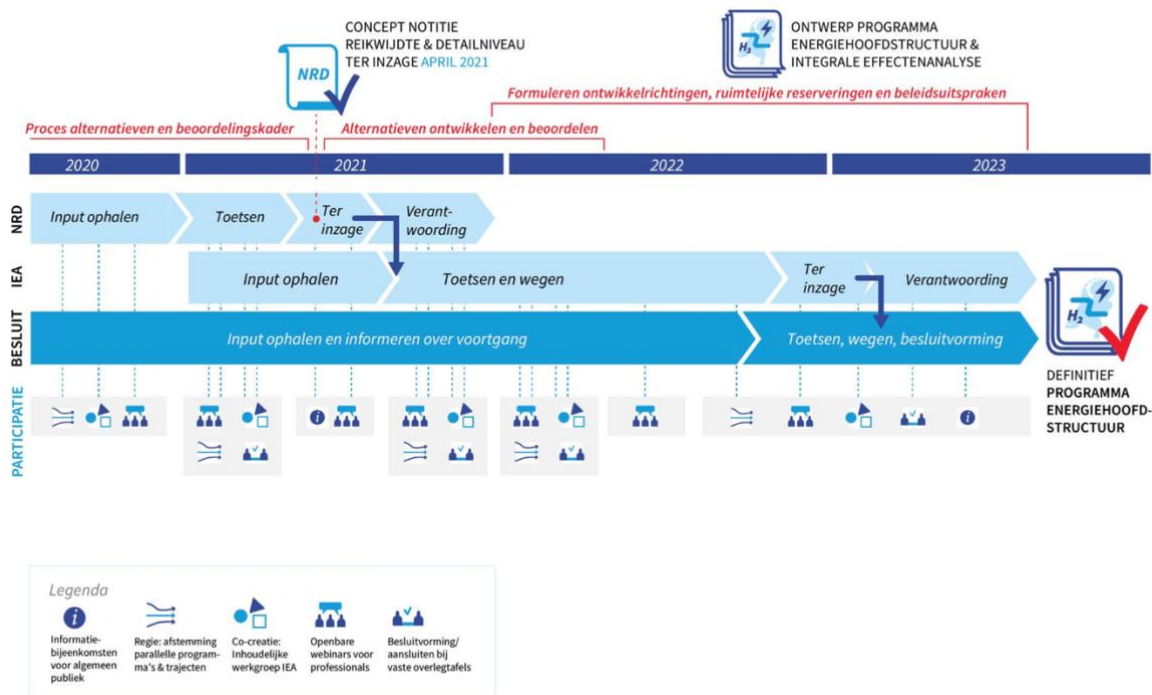
Er zijn verschillende manieren waarop met stakeholders wordt samengewerkt of waarop zij betrokken worden door het PEH. Een voorbeeld is het organiseren van stakeholderbijeenkomsten. Deze hebben als doelgroep ‘energieprofessionals’. Dat zijn bijvoorbeeld medewerkers van medeoverheden zoals provincies of gemeenten, maar bijvoorbeeld ook netbeheerders of grootverbruikers (RVO, 2021b). Ook vinden er regelmatig overleggen plaats met (nauw betrokken) stakeholders, zijn er informatiebijeenkomsten en is er online publiekscommunicatie.

Een nadere toelichting van de activiteiten en pogingen om stakeholders te betrekken is te lezen in de beantwoording van de volgende deelvraag.

4. Welke pogingen om stakeholders te betrekken bij het beleid omtrent het energiesysteem en de energie-infrastructuur zijn genomen door het PEH (EZK)?

Stakeholders worden op verschillende manieren betrokken bij de totstandkoming van het PEH. In diverse trajecten rondom duurzame energie is er contact met medeoverheden en netbeheerders, zowel binnen als buiten vaste overlegstructuren. Specifiek worden stakeholders betrokken door middel van: 1) brede bijeenkomsten voor professionals in de energiesector en ruimtelijke ordening; 2) informatiebijeenkomsten, terinzagelegging en de gelegenheid tot het indienen van zienswijzen (op formele momenten in de procedure voor iedereen); en 3) online publiekscommunicatie (Jaspers Faijer, Voulis & Van Ooij, 2021). Relatief recente voorbeelden van stakeholderactiviteiten vanuit het PEH zijn een webinar dat plaatsvond om professionals in het energie- en ruimtedomein te informeren – men kon zichzelf hiervoor aanmelden door te mailen – en twee reeksen regiosessies die plaatsvonden in zes landsdelen (RVO, 2021a).

In iedere fase van de totstandkoming van het PEH wordt inbreng van betrokkenen opgehaald. *Figuur 6* laat de planning op hoofdlijnen zien van de IEA van het PEH (EZK & BZK, 2021a; maar zie ook het actualisatiedocument: EZK & BZK, 2021b). Hierin is per fase te zien hoe de participatie (feitelijke betrokkenheid) van partijen eruitziet of beoogd wordt. Gedurende het traject is er sprake van informatiebijeenkomsten voor algemeen publiek, afstemming met parallelle programma’s en trajecten, een inhoudelijke werkgroep IEA (co-creatie), openbare webinars voor professionals en de aansluiting bij vaste overlegtafels.



Figuur 6. Planning op hoofdlijnen (IEA PEH). Overgenomen uit Ministerie van Economische Zaken en Klimaat en Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (2021a, p. 2)

5. Hoe en in hoeverre voelen stakeholders zich betrokken bij het proces?

Over het algemeen gaven respondenten die als stakeholders betrokken zijn bij het PEH aan tevreden te zijn met hun betrokkenheid bij het proces, door positief te spreken over hun ervaren betrokkenheid. Zij gaven regelmatig aan de samenwerking en het contact te waarderen. De mate waarin en de manier waarop stakeholders feitelijk betrokken zijn verschilt, evenals de gewenste manier en mate van betrokkenheid, aan de hand van de rol die ze spelen bij het PEH. Zo gaven sommige stakeholders aan regelmatig aan te sluiten bij vaste overleggen, terwijl andere stakeholders incidenteel specifieke sessies bijwonen.

6. Welke factoren binnen het handelen van PEH (EZK) zorgen voor ervaren betrokkenheid onder stakeholders?

Respondenten noemden verschillende factoren die bijdroegen aan hun ervaren betrokkenheid en beschreven wat het voor hen betekent om (goed) betrokken te worden en wat daarvoor nodig is. De geïdentificeerde factoren zijn gebaseerd op: 1) positieve ervaringen van respondenten gedurende hun betrokkenheid die bijdroegen aan hun ervaren betrokkenheid; en, daarop

aanhakend, 2) punten die respondenten beschreven die bevorderlijk zouden zijn voor hun ervaren betrokkenheid. Deze factoren worden in deze paragraaf uiteengezet.

Op basis van de geïdentificeerde factoren die bijdragen aan stakeholderbetrokkenheid in de interviews, is onderscheid gemaakt tussen enerzijds de (negen gevonden) factoren die (enigszins) binnen het handelen van PEH (EZK) liggen en anderzijds (drie gevonden) overige factoren, die buiten het (directe) handelen van EZK liggen. Waar deze deelvraag zich richt op de eerste groep factoren, richt de volgende deelvraag zich op de tweede groep.

Beide groepen factoren dragen op drie verschillende manieren bij aan ervaren stakeholderbetrokkenheid, namelijk door: 1) een gevoel van *zinnelijkheid*; 2) een gevoel van *eigenaarschap*; en 3) *goed kunnen participeren*.

Nu zal ik me richten op de negen factoren die (enigszins) binnen het handelen van PEH (EZK) liggen.

1. Gehoor aan reacties en input

Een thema dat in een groot deel van de interviews aan bod kwam, en wat volgens de gesproken stakeholders bijdraagt aan hun ervaren betrokkenheid, is het ontvangen van reactie op input. Stakeholders gaven aan graag te willen zien wat er in de praktijk wordt gedaan met hun input of hoe dit terug te zien is in beleid. En als input niet meegenomen wordt of niet meegenomen kan worden, horen zij graag waarom dit zo is.

"En daarnaast vind ik het van belang dat ik zie, wanneer ik input lever, wat daarmee gedaan wordt. Het kan best zijn dat het om redenen niet verwerkt wordt of meegenomen wordt, maar dan zou ik ook willen horen wat de redenen zijn." – R13

Stakeholders ervaren dan dat er daadwerkelijk gehoor wordt gegeven aan de input die zij leveren, wat hun ervaren gevoel van betrokkenheid vergroot. Uit de interviews bleek dat men dan namelijk het gevoel ervaart dat het *waardevol* en *zinnelijk* is om een bijdrage te leveren.

"Als dat goed gedaan wordt, ervaar ik mijn betrokkenheid ook als zinnelijk en iets waar ik tijd voor vrij ga maken." – R13

"Ja, meer betrokkenheid, dan is het niet alleen maar toesturen en meenemen, maar ook daadwerkelijk helder zijn op welke manier het dan daadwerkelijk invloed heeft gehad op het beleid." – R22

Ook werden reacties op de input genoemd in de vorm van het organiseren van sessies. Als een stakeholder iets aankaart dat van belang is en hier wordt op gereageerd door het organiseren van een gesprek of een bijeenkomst, draagt dat ook bij aan de ervaren betrokkenheid. Ook hier geldt dat dat een reactie is op input, of gehoor geven aan een reactie.

2. Begrijpelijke inhoud

Een volgend punt dat in meerdere gesprekken werd benoemd, is het belang van goede informatie om de inhoud te kunnen begrijpen, in het bijzonder bij inhoudelijke complexiteit en een fase van het proces die technisch van aard is. Het kunnen begrijpen van de inhoud heeft veel invloed op de manier waarop je je betrokkenheid ervaart, bleek uit de gesprekken. Om iedereen écht ‘mee’ te kunnen krijgen, moet men de inhoud kunnen begrijpen. Je kan dan namelijk beter participeren, maar tegelijkertijd wordt participatie ook als zinvoller ervaren. Een groep experts zal vanzelfsprekend makkelijk(er) kunnen volgen wat er gebeurt dan iemand die verder van de inhoud afstaat. Goede informatievoorziening, uitleg en duidelijkheid zijn nodig om de inhoud behapbaar te maken.

"Het is zo technisch, het is zo complex. Ja, dus alle hens aan dek om dat goed te blijven begrijpen. Maar dat vergt dus ook wat vanuit communicatie, om dat dan goed voor het voetlicht te brengen." – R7

Respondenten gaven daarnaast aan dat – vooral bij de sessies met een groot aantal deelnemers – het kennisniveau van aanwezigen kan verschillen, evenals de gewenste informatiescope. Tijdens bredere sessies wordt logischerwijs ook basisinformatie verstrekt en uitleg gegeven over het programma en de werkwijze aan aanwezigen voor wie dit wellicht minder bekend is, terwijl deze informatie voor experts minder relevant is. De relevantie van de informatie en de mate waarin dit aansluit op de stakeholder is van belang om goed aangehaakt te kunnen blijven. Ook wordt het meedoen in of het bijwonen van een bijeenkomst des te meer als *zinvol* ervaren als de inhoud aansluit bij het kennisniveau van de stakeholder.

De vraag die dit punt oproept is: hoe zorg je dat je voor een breed scala aan stakeholders met verschillende kennisniveaus informatie verstrekt die relevant én behapbaar is, zodat zij goed aangehaakt kunnen blijven? Dit punt gaat dus zowel om de mate van en de kwaliteit van informatievoorziening als de mate waarin informatie in sessies aansluit op het gewenste detailniveau, het kennisniveau of de ‘scope’ van de stakeholder. De manier waarop het bijdraagt

is tweeledig: allereerst stelt het stakeholders in staat om beter te kunnen participeren, en tegelijkertijd maakt het de ervaren participatie zinvoller. Dit zorgt ervoor dat het positief bijdraagt aan de ervaren betrokkenheid.

3. Betrokken worden aan de voorkant

Belangrijk in een goed stakeholderproces is volgens een groot deel van de stakeholders die ik heb gesproken dat je gedurende het proces goed meegenomen *blijft* worden, bijvoorbeeld met tussentijdse afstemming en updates en heldere communicatie. Zo kan men goed volgen wat er precies gebeurt en goed aan blijven haken.

“Wat gebeurt er nou concreet? Als je daar in ieder geval een keer een sessie over hebt, wat er nu aan het gebeuren is, dat helpt al om iets meer de betrokkenheid te voelen.” – R22

Zo werd in het specifieke geval van het PEH in enkele gesprekken het belang genoemd van partijen meenemen in de gemaakte denkstappen.

“Voordat er straks een voorkeurs- en oplossingsrichting gekozen wordt, dan is het heel belangrijk dat je de belangrijkste spelers meeneemt in het gehele traject, en tussentijds duidelijk aangeeft wat je gedaan hebt, hoe je het gedaan hebt, wat de uitkomsten zijn en hoe je daarmee omgaat.” – R10

Eenzijds gaat het dus om feitelijk betrokken *blijven* gedurende het proces. Maar de kern van deze gevonden factor is betrokkenheid *aan de voorkant*, die in het bijzonder bijdraagt aan de ervaren betrokkenheid. Zo bleek uit een aantal gesprekken dat je, wanneer je aan het begin al uitgenodigd wordt om mee te denken en mee te praten, echt ervaart en voelt dat je samen werkt aan het product. Uit de gesprekken met mijn respondenten blijkt dat dit leidt tot een ervaren gevoel van eigenaarschap, wat zorgt voor meer ervaren betrokkenheid.

“Voor mij betekent het toch wel dat je echt aan de voorkant wordt uitgenodigd om mee te denken en mee te praten, dat betekent voor mij ook echt goed worden meegenomen. Dus dat je gezamenlijk echt die producten maakt en samen die governance inricht van: welke afspraken maken we nu over het vervolg?” – R17

“Eigenlijk zou je gewoon juist vanaf het begin af aan betrokken moeten zijn, ook bij de brainstormfase. Omdat je dan al kan wijzen op bepaalde knelpunten die kunnen ontstaan bij bepaalde opties. Dus eigenlijk moet je al vanaf het begin af aan aanwezig zijn.” – R15

4. Intentie en initiatief

Een aantal respondenten gaf aan het simpelweg te waarderen om uitgenodigd te worden voor sessies of om af en toe contact te hebben, waarbij zij benaderd werden door EZK. Wanneer EZK dus het initiatief neemt en daaruit de intentie blijkt om een partij te betrekken, te informeren of om in gesprek te gaan, bleek uit een aantal gesprekken dat dit feit alleen al bijdraagt aan het ervaren gevoel van betrokkenheid. Een deel van de respondenten noemde namelijk dat dat laat zien ‘dat eraan gewerkt wordt’ en dat dat helpend is voor de ervaren betrokkenheid.

“Dus het is voor mij nodig, eigenlijk, om te weten dat eraan gewerkt wordt. En dat is het basale niveau dat voor mij al helpend is.” – R5

Aansluitend werd aangegeven dat initiatieven vanuit EZK, bijvoorbeeld het uitnodigen voor een sessie, laten zien dat EZK vraagstukken die leven bij de stakeholders ook (h)erkent, deelen deelt en het besef versterkt dat je elkaar nodig hebt en wederzijds afhankelijk bent. Door uit te stralen dat EZK de doelen en opgaven deelt met haar stakeholders, wordt een gevoel van eigenaarschap ervaren door betrokkenen.

“Dat we worden uitgenodigd voor zo’n sessie vergroot mijn vertrouwen in de wetenschap dat men – dat we over en weer weten dat we elkaar nodig hebben.” – R5

“Het onderstreept gewoon heel erg het belang van samen aan de die duurzame toekomst werken, dat je elkaar nodig hebt om ergens te komen.” – R21

In enkele gesprekken werd de houding van EZK ook als ‘welwillend’ omschreven. Deze houding geeft een goed gevoel, draagt bij aan de laagdrempeligheid van participatie en zorgt ervoor dat men sneller zou aanhaken, bleek uit enkele gesprekken.

“Wat we heel erg zien, is de welwillendheid van EZK om het gesprek aan te gaan. Daar zijn we heel blij mee. Het is laagdrempelig en het is, nou ja, de welwillendheid straalt er echt vanaf. En dat helpt al heel veel in er een goed gevoel bij houden, laat ik het zo zeggen. Dus ik denk dat dat ook een van de belangrijke dingen is die ervoor zorgt dat mensen blijven aanschuiven.” – R16

5. (Samenhang tussen) programma's en trajecten begrijpen

In meerdere interviews werd door respondenten het belang aangedragen van het begrijpen van (de samenhang tussen) programma's en trajecten binnen EZK en zij beschreven op welke manier dit bijdraagt aan hun ervaren betrokkenheid. Waar eindigt het ene programma of traject, waar begint het andere? Welk programma gaat waar precies over? Wat is de samenhang tussen de programma's, of wat is precies onderscheidend? Respondenten gaven aan na enige tijd vaak beter te kunnen begrijpen wat programma's doen en hoe zij samenhangen, maar benadrukten sterk het belang hiervan om goed betrokken te kunnen zijn.

In de interviews waar dit ter sprake kwam, werd aangegeven dat het begrijpen van (de samenhang tussen) programma's indirect bijdraagt aan de ervaren betrokkenheid omdat er beter geparticipeerd kan worden. Stakeholders weten graag waar ze met welke vraag terecht kunnen en waar precies aan gewerkt wordt binnen de trajecten. Deze duidelijkheid stelt hen in staat om beter en actiever te kunnen participeren, waardoor vervolgens meer betrokkenheid wordt ervaren. Stakeholders worden dan makkelijker 'meegenomen' in het proces.

“Wat gaat mijn inzet hier zijn? Waar gaat dit heen? Wat wordt er van mij verwacht? Hoe kan ik mijn gedachten hier op dit specifieke ding ordenen en standpunten bepalen? - Dat helpt wel. En dan ga ik ook meer betrokken zijn, omdat ik meer weet, van: oké, hier gaat het over. Dus indirect, op die manier, ja. Dan heeft dat wel invloed op hoe ik mijn betrokkenheid ervaar, als ik beter weet waaraan gewerkt wordt. En hoe zich dat tot andere dingen verhoudt.” – R13

“Vooraf heel scherp benadrukken wat wel en niet onder een programma valt.” – R14

“Dat zorgt gewoon voor meer duidelijkheid over waar besluiten genomen gaan worden. Dan kunnen wij ons daar ook beter op richten.” – R14

6. Elkaars taal spreken

In een zeer groot aantal van de interviews werd door respondenten het belang genoemd van elkaars taal kunnen spreken om goede betrokkenheid te kunnen ervaren. Partijen zijn op verschillende niveaus bezig met (hun eigen) vraagstukken en het is niet vanzelfsprekend dat partijen op voorhand ‘elkaars taal spreken’. Onderdeel van deze ‘taal’ zijn, bijvoorbeeld, vaktermen, afkortingen of specifieke informatie en thema’s die buiten de dagelijkse realiteit van de stakeholder liggen. Het is belangrijk dat partijen zoeken naar een gedeelde manier van praten en dat EZK aansluit bij en weet wat er speelt bij de stakeholder.

Dit punt is volgens respondenten zeker belangrijk gezien de complexiteit van het onderwerp waar zij mee bezig zijn (de energie-infrastructuur).

“En dan is het nog steeds uitdagend om elkaars taal te spreken, zeker op zoiets complex als infrastructuur.” – R5

Om elkaar in deze context echt goed te kunnen begrijpen, moet je elkaars taal kunnen spreken. Zowel de stakeholder als EZK moeten elkaar begrijpen en goed weten waar de ander het over heeft, en daarbij is de manier van met elkaar praten cruciaal. Als dat goed lukt, draagt dat positief bij aan de ervaren betrokkenheid.

“Dat maakt het wel moeilijk, vind ik, om die betrokkenheid – moet je elkaar ook kunnen snappen.” - R5

“Voordat je überhaupt weet waar de ander het over heeft ben je al een paar maanden verder. Dus investeer in elkaars taal leren begrijpen. Daar begint het mee.” – R10

7. Interactie en dialoog

Een ander aspect dat in meerdere gesprekken genoemd werd, is de mogelijkheid om ‘écht met elkaar in gesprek te gaan’: interactie en dialoog mogelijk maken. Die gelegenheid tot interactie en dialoog staat of valt niet alleen met de frequentie van gesprekken, maar ook is de *manier waarop* die gesprekken worden vormgegeven van belang.

Specifiek wezen sommige respondenten op het aantal aanwezigen tijdens overleggen. Respondenten gaven aan begrip te hebben voor (grootschalige) informatiesessies en deze bovendien te waarderen en nuttig te vinden, bijvoorbeeld voor het opdoen van kennis. Er werd echter in meerdere interviews ook een duidelijke waardering uitgesproken voor contact met

EZK/PEH in kleinere groepen. Denk hierbij aan bilateraal contact, brainstormsessies in kleinere groepen of *breakout rooms* wanneer er sessies plaatsvinden. Respondenten beschreven deze vormen van gesprekken als mogelijkheden om écht met elkaar te kunnen praten, om samen dingen op te kunnen halen en de diepte in te gaan. Die interactie kwam in veel interviews naar voren als cruciale factor voor de betrokkenheid gedurende het traject. De mogelijkheid van meer (diepgaande) interactie en meer gelegenheid om zelf deel te nemen aan het gesprek creëert een groter gevoel van ervaren betrokkenheid.

De afweging tussen grotere en kleinere sessies en de waarde van beide soorten sessies wordt duidelijk verwoord door een van mijn respondenten:

“Het [een grote(re) informatieve sessie] is altijd heel informatief, dat gewoon sowieso. En het is natuurlijk ook best ingewikkelde materie, dus een paar sessies volgen is ook helemaal niet verkeerd, want uiteindelijk vallen alle puzzelstukjes steeds beter op hun plek, dat heb ik ook wel ervaren.” – R20

"Als de groepen wat kleiner zijn of als je inderdaad dan eens even in kleinere sessies in een breakout room uit elkaar gaat, kijk, dan kun je wel meer - dan heb je al wel weer meer interactie natuurlijk." – R20

Naast de afweging tussen grote en kleine sessies speelt ook de afweging tussen online en fysieke bijeenkomsten een rol bij het realiseren van interactie en dialoog. In een aantal gesprekken is benoemd dat een fysieke sessie meer gelegenheid creëert om met elkaar in gesprek te gaan, ten opzichte van online sessies die genooddaakt op die manier moesten plaatsvinden vanwege de coronapandemie.

“Die Teams-sessies hebben kansen, mensen kunnen heel makkelijk aanhaken. Je kan voor een uur aanhaken, twee uur, en je hoeft niet vier uur naar Den Haag te reizen. Dat scheelt enorm. Maar je mist soms wel die brainstorms en dat kaarten tekenen, om daarmee ook draagvlak voor programma's te krijgen.” – R11

De online vorm van sessies nam echter wel de reistijd weg die normaal gesproken onderdeel is van het bijwonen van een sessie, waardoor mensen makkelijk(er) kunnen aanhaken. Ook voor online overleggen gold dat kleinere groepen (*breakout rooms*) meer mogelijkheid gaven tot interactie en dialoog.

8. Open gesprekken

Naast de ruimte die gesprekken moeten bieden aan interactie en dialoog, werd door een aantal respondenten benoemd dat het *karakter* van sessies en bijeenkomsten ook van invloed is op de manier waarop zij hun betrokkenheid ervaren, met name die van sessies met een open karakter. Hoewel respondenten aangaven waarde te zien in bijeenkomsten met een vaste agenda en een wat meer procedureel karakter, hechten zij ook veel waarde aan sessies met een meer open karakter, waarbij je verkennend en constructief in gesprek blijft. Dit zijn sessies waarbij je de structuur of de agenda meer loslaat en waarbij je aankaart wat er speelt, ‘hoe het ervoor staat’ en om als het ware ‘een stapje terug te doen’. Waar staan we nu, wat speelt er? Hoe loopt het? Welke problemen en vragen leven er bij de stakeholders? Wat hebben we nodig? Door een van mijn respondenten werden sessies met zo’n karakter zelfs beschreven als een ‘ventilatiemoment’.

“Dus een keer een soort van een ventilatiemoment, [...], van: “Hé, dit zijn punten waar we wel mee zitten”, en dat daar dan op een goede manier vervolg aan wordt gegeven, aan het begin van een nieuwe cyclus, is wel heel belangrijk.” – R22

“En het gaat dus over maatschappelijke keuzes, en dat daar echt dan nog ruimte is om met z’n allen aan tafel te zitten om eens een aantal belangrijke vraagstukken op tafel te leggen, of om in ieder geval te vragen, open vragen te stellen: “Hé, waar zitten jullie mee rondom die energietransitie?” En die input op een open manier op te gaan halen.” – R22

Deze sessies met een meer open karakter hebben ook plaatsgevonden in het PEH-traject en enkele stakeholders benadrukten hun waardering hiervoor. Zo’n ‘ventilatiemoment’ of open gesprek kan van waarde zijn als toevoeging op de meer procedurele bijeenkomsten. Het werd in een gesprek ook beschreven als een manier om met elkaar even een stapje terug te doen en de vraagstukken te kunnen bekijken met een *helicopterview*.

9. Proces en verwachtingen

De laatste van de negen factoren die binnen het handelen van PEH (EZK) liggen, richt zich op het belang van ordentelijke informatievoorziening als onderdeel van het proces en verwachtingsmanagement. Bij informatievoorziening gaat het om het tijdig toesturen van

stukken, zodat stakeholders zich goed kunnen voorbereiden op sessies om vervolgens zo goed mogelijk te kunnen participeren. Die voorbereiding is zeer belangrijk, bleek uit de gesprekken.

“De materie is te diepgaand om op dat moment goed te, nou ja, om echt goed inhoudelijk te kunnen reageren, dus dat heeft gewoon voorbereiding nodig.” – R16

Bij het duidelijk communiceren van informatie en verwachtingen gaat het om het goed aangeven wat er zal gebeuren in de sessies (de inhoud en de opzet van de sessie), welke vragen gesteld zullen worden, welke input gevraagd wordt en wat er vervolgens met de input gedaan zal worden. Ook hier geldt dat stakeholders zich zo goed mogelijk kunnen voorbereiden op de sessies. Als partijen goed weten wat er gevraagd wordt, kan ook de juiste input of informatie teruggegeven worden. Dat draagt bij aan de ervaren betrokkenheid. Het is een kwestie van een ordentelijk proces, bleek uit de gesprekken.

“Gewoon het proces. Dus een niet-chaotische organisatie met vroegtijdig de inhoudelijke stukken beschikbaar, zodat een goede voorbereiding mogelijk is van iedereen. Hè, want als wij er goed voorbereid kunnen zitten, dan kunnen we al zo veel meer zinvolle dingen inbrengen dan wanneer we daar helemaal blanco zitten. Dus als we daar blanco zitten, dan zijn we eigenlijk meer een toehoorder, en zijn we niet betrokken. En als we voor hebben kunnen bereiden, dan zijn we, nou ja, dan – en er wordt naar geluisterd, dán zijn we betrokken.” – R16

“Als het proces goed loopt, dan zijn we procesmatig goed betrokken. En daaruit volgt dan heel snel de inhoudelijk goede betrokkenheid, denk ik.” – R16

7. Welke overige factoren zorgen voor ervaren betrokkenheid onder stakeholders?

In de interviews werden ook factoren genoemd die zorgen voor meer ervaren betrokkenheid, maar die buiten het (directe) handelen van EZK lagen. Het zijn intrinsieke factoren of factoren die spelen op het niveau van de organisatie van de stakeholder zelf.

10. Beschikbare tijd en capaciteit

In een groot deel van de gesprekken met stakeholders werd het belang van *beschikbare tijd en capaciteit* binnen de eigen organisatie van de stakeholder genoemd. Stakeholders gaven aan dat zij simpelweg (nog) meer zouden kunnen participeren en meer betrokkenheid zouden ervaren

als zij meer tijd beschikbaar zouden hebben voor het programma. Denk hierbij aan de benodigde tijd om stukken te kunnen lezen, de benodigde tijd om je in te lezen en bekend te raken met het onderwerp en de werkwijze, het bijwonen en actief deelnemen aan sessies, het voorbereiden van stukken en het actief op zoek gaan naar plekken om te kunnen participeren.

“Het is van toegevoegde waarde om mee te denken over landelijke programma's en opgaves, alleen tijd en ruimte daarvoor is niet altijd een gegeven.” – R8

Hoewel dit buiten het directe handelen van EZK ligt, werd in de gesprekken de waardering voor en het belang uitgesproken van een faciliterende houding van EZK, om stakeholders toch zo goed mogelijk te kunnen betrekken. Hierbij kan gedacht worden aan het goed behapbaar maken van informatie en het tijdig toesturen van stukken, wat in lijn is met de factoren die hiervoor zijn genoemd.

11. Eigen kennis, kundigheid en ervaring

Naast tijd en capaciteit werden ook de beschikbare kennis, kundigheid en de opgedane ervaring van de stakeholder in een aantal interviews genoemd als een relevante bepalende factor voor de ervaren mate van ervaren betrokkenheid. Dit gaat dus over de inhoudelijke expertise en ervaring van stakeholders zelf en niet de bovengenoemde factor van hoe EZK zelf het inhoudelijke begrip van stakeholders van de materie kan bevorderen. Zo werd genoemd dat meer ervaring (zowel in de eigen functie, het werkveld als in de samenwerking) het makkelijker maakt om goed aan te kunnen haken. Tegelijkertijd zorgt kennis en kundigheid – bijvoorbeeld bij andere overheden – ervoor dat de stakeholder goed kan meepraten. In veel interviews werd aangekaart dat de energie-infrastructuur en bijvoorbeeld hetgeen waar PEH mee bezig is, complexe materie is. Om echt goed met elkaar in gesprek te kunnen gaan is goede kennis over het onderwerp van groot belang. Het werd zelfs in een aantal interviews genoemd als belangrijk criterium om goed te kunnen participeren.

“Je wil wel eigenlijk dat mensen vanuit die regio's echt terug kunnen praten. Je kan het niet voor ze beslissen. [...] Dus je moet toch eigenlijk die kundigheid vanuit die andere overheden terughoren.” – R5

12. Intrinsieke verbondenheid met de opgave

De laatste van de drie factoren die buiten het (directe) handelen van EZK liggen, is intrinsieke verbondenheid met de opgave. In een aantal interviews werd genoemd dat de eigen gevoelde verbondenheid met en de relevantie van de opgave een grote rol speelt in de ervaren betrokkenheid. Deze ervaren betrokkenheid zoals beschreven door respondenten, komt overeen met het ervaren van *commitment* en *involvement* zoals genoemd door Daudt (2003). Veel respondenten gaven aan zichzelf daadwerkelijk verbonden te voelen met de opgave (cf. Buijs et al., 2012). Zij zien het belang in van de opgave en werken graag mee aan de opgave vanuit een intrinsieke motivatie. Deze intrinsieke motivatie en verbondenheid met de opgave dragen bij aan de ervaren mate van betrokkenheid. Naast verbondenheid met de opgave gaven enkele respondenten aan het leuk te vinden om te verbinden en samen te werken met Rijksambtenaren. Dit aspect kan ook gezien worden als een intrinsieke motivatie om mee te werken aan de opgave.

"Ik vind het toch ook wel inderdaad leuk om ook met die Rijksambtenaren gewoon in contact te zijn, in gesprek te zijn en om te kijken en te verbinden van: goh, waar wij mee bezig zijn, helpt dat Den Haag? En kan Den Haag ons helpen? Ja, om samen gewoon verder te komen." – R20

"Ik vind juist die breedte leuk en ik vind ook die breedte in die contacten heel erg leuk. En ik vind het leuk om onderwerpen en mensen bij elkaar te brengen." – R15

8. *Waarom en hoe zorgen deze factoren voor betrokkenheid?*

In de beantwoording van de vorige deelvragen is een beeld geschetst van de manier waarop de aan bod gekomen thema's leiden tot of bijdragen aan de ervaren stakeholderbetrokkenheid. Grofweg kunnen drie manieren geïdentificeerd worden waarop deze factoren bijdragen aan ervaren stakeholderbetrokkenheid. Dit zijn: 1) zinvolheid; 2) eigenaarschap; en 3) goed kunnen participeren.

Met *zinvolheid* wordt bedoeld dat een factor bijdraagt aan de ervaren betrokkenheid door middel van een ervaren gevoel van zinvolheid. Zinvolheid wordt ervaren, zo bleek uit de interviews, wanneer stakeholders reactie krijgen op hun input of concreet zien wat hiermee gedaan wordt en hoe het meegenomen wordt in het beleid. Input leveren en meedoen wordt dan ook ervaren als waardevol. Zinvolheid wordt ook ervaren wanneer inhoud begrijpelijk is en het detailniveau en de scope van informatie in een sessie bijvoorbeeld goed aansluit bij de

stakeholder. De sessie is dan ‘passender’ voor een stakeholder, wat de betrokkenheid zinvol en betekenisvol maakt.

De tweede manier, *eigenaarschap*, houdt in dat stakeholders op bepaalde manieren een gevoel van eigenaarschap en verbondenheid voelen met de opgave en daarom betrokkenheid ervaren. Dat kan zich uiten in initiatief vanuit EZK waardoor stakeholders ervaren dat er ‘samen’ aan de doelen gewerkt wordt en het meenemen van stakeholders vanaf het begin van een traject.

Met de derde manier, *goed kunnen participeren*, de meest gevonden manier waarop factoren bijdragen aan de ervaren betrokkenheid, wordt bedoeld dat stakeholders meer betrokkenheid ervaren omdat zij in staat zijn om goed mee te kunnen doen. Dat kan zich uiten in het begrijpen van de (samenhang tussen) trajecten en de inhoud, het gefaciliteerd worden van deelname, elkaars taal spreken en meer ruimte voor (open) dialoog, inhoud die aansluit en behapbaar is, je goed kunnen voorbereiden en de tijd en capaciteit hebben om deel te nemen.

Deze derde manier zegt ook iets over de manier waarop feitelijke betrokkenheid invloed kan hebben op ervaren betrokkenheid. Zoals hierboven toegelicht, wordt ervaren betrokkenheid niet alleen gevoeld wanneer stakeholders kunnen meepraten, maar juist als dit, bijvoorbeeld, regelmatig op een open manier kan, de taal aansluit en als zij goed gefaciliteerd worden de inhoud tot zich te nemen. De factoren die raken aan *goed kunnen participeren* wijzen erop dat feitelijke vormen van betrokkenheid zoals meedoen en meebeslissen in de basis tot ervaren betrokkenheid kunnen leiden, maar dat de manier waarop zij worden ingevuld door de organisatie van groot belang is.

In onderstaande tabel zijn de twaalf geïdentificeerde factoren weergegeven (eerste kolom), evenals de manier waarop zij bijdragen aan ervaren stakeholderbetrokkenheid (tweede kolom) en de vertaling naar één van de drie bovengenoemde categorieën (derde kolom).

Tabel 2. Geïdentificeerde factoren (en soorten) die leiden tot meer ervaren stakeholderbetrokkenheid en de manieren waarop, vertaald naar drie hoofdcategorieën.

	Factor	Hoe leidt dit tot ervaren betrokkenheid?	Categorie
1.	Gehoor aan reacties en input	Ervaren dat input leveren waardevol is	Zinvolheid
2.	Begrijpelijke inhoud	Aansluiting informatie op kennisniveau, goed aangehaakt kunnen blijven	Goed kunnen participeren/zinvolheid
3.	Betrokken worden aan de voorkant	Eigenaarschap ervaren	Eigenaarschap
4.	Intentie en initiatief	Participeren wordt gefaciliteerd, het ervaren van gedeelde doelen en wederzijdse afhankelijkheid	Goed kunnen participeren/eigenaarschap
5.	(Samenhang tussen) programma's en trajecten begrijpen	Beter kunnen participeren	Goed kunnen participeren
6.	Elkaars taal spreken	Beter kunnen participeren en inhoudelijke aansluiting	Goed kunnen participeren
7.	Interactie en dialoog	Meer interactie en dialoog mogelijk	Goed kunnen participeren
8.	Open gesprekken	Gelegenheid om op open wijze in gesprek te gaan	Goed kunnen participeren
9.	Proces en verwachtingen	Goed kunnen voorbereiden, participeren en input leveren	Goed kunnen participeren
10.	Beschikbare tijd en capaciteit	Meer kunnen participeren	Goed kunnen participeren
11.	Eigen kennis, kundigheid en ervaring	De inhoud en het traject beter kunnen begrijpen, beter kunnen aanhaken/met elkaar in gesprek kunnen gaan	Goed kunnen participeren
12.	Intrinsieke verbondenheid met de opgave	Betrokkenheid komt voort uit intrinsieke verbondenheid	-

9. *Welke overige factoren worden door stakeholders van waarde geacht voor de samenwerking/betrokkenheid?*

In de beantwoording van de vorige deelvragen zijn factoren uiteengezet die leiden tot (meer) ervaren betrokkenheid of de ervaren betrokkenheid beïnvloeden en waarom. Echter, als gevolg van het exploratieve karakter van dit onderzoek, werden er tijdens de interviews ook aspecten opgehaald die door stakeholders *van waarde* of als *prettig* worden geacht tijdens een samenwerking, maar waarvan niet op basis van de interviews aangenomen kan worden dat dit per definitie leidt tot een gevoel van meer ervaren betrokkenheid.

1. Naar buiten treden als één ministerie

In meerdere gesprekken werd waardering uitgesproken voor een integrale houding naar buiten van het ministerie van EZK op het gebied van energie-infrastructuur. Respondenten beschreven het als naar buiten treden als één ministerie met eenduidigheid en een duidelijk verhaal. Dit punt lijkt aan te sluiten op een eerdergenoemd punt in de resultatensectie, namelijk het kunnen begrijpen van de samenhang tussen programma's. Dáárbij gaat het er vooral om dat stakeholders duidelijk wordt gemaakt hoe de programma's samenhangen, waarbij het hier gaat

om het beeld dat EZK naar buiten brengt en de communicatie richting de stakeholder. Daarbij wordt het gewaardeerd door de stakeholder als dit een duidelijk verhaal is: als een stakeholder bepaalde informatie hoort bij het ene programma, dat dit ook gehoord wordt bij het andere programma. Hoewel het belang hiervan meermaals benadrukt werd, kon op basis van de interviews niet aangenomen worden dat dit per definitie leidt tot meer ervaren betrokkenheid. Integrale communicatie van het ministerie naar de buitenwereld werd vooral beschreven als een aspect dat zeer gewaardeerd wordt.

"Eenduidigheid en een duidelijk verhaal, dat zou heel mooi zijn." – R3

2. Contacten

In enkele interviews werd aangegeven dat vaste contacten en verbindingen met medewerkers van het ministerie gewaardeerd worden. Dat maakt het contact makkelijker en laagdrempeliger: het stelt partijen in staat om snel(ler) te kunnen schakelen en de juiste persoon te kunnen vinden voor vragen of contact. In de samenwerking met stakeholders wordt dit van waarde geacht en fijn gevonden.

"Dat je gewoon je vaste contacten hebt en verbindingen hebt, ook als het iets is buiten de programma's. Ja, dat je gewoon je lijntjes hebt." – R20

Ook hier werd het verschil tussen fysieke sessies en online sessies (vanwege de coronapandemie) genoemd. Bij fysieke sessies werd genoemd dat het makkelijker is om te netwerken, een praatje te maken en elkaar te leren kennen.

5. Conclusie

Dit onderzoek heeft geëxploreerd welke factoren de ervaren betrokkenheid van stakeholders in transitieprocessen beïnvloeden. Dit is onderzocht in een casus van het ministerie van EZK in de energietransitie op het gebied van de energie-infrastructuur. Waar betrokken *zijn* gaat over meedoen, gaat betrokken *voelen* over de mentale of 'emotionele' betrokkenheid (De Bakker, Koppen & Vader, 2007; Buijs et al., 2012). Dit laatste is onderzocht in dit onderzoek.

Stakeholderbetrokkenheid, maar ook *ervaren* stakeholderbetrokkenheid, zijn cruciaal in transitieprocessen voor het bewerkstelligen van draagvlak, legitimiteit en kwaliteit. Diverse eerdere studies suggereren diverse manieren waarop stakeholderbetrokkenheid tot stand komt. Deze studies hebben echter hoofdzakelijk gekeken naar feitelijke vormen van betrokkenheid en daarbij ervaren betrokkenheid minder belicht. Bovendien zijn deze studies niet uitgevoerd in een transitiecontext. Daarom was voorzichtigheid geboden in het opstellen van verwachtingen aan de hand van deze literatuur en diende het hoofdzakelijk voor het opstellen van een conceptueel model aan de hand van een theoretische verkenning, gevolgd door voorzichtige verwachtingen.

Om de centrale onderzoeksvraag “Welke factoren beïnvloeden de ervaren betrokkenheid van stakeholders in transitieprocessen, (in dit onderzoek onderzocht in een casus van het ministerie van Economische Zaken en Klimaat in de energietransitie op het gebied van de energie-infrastructuur)?” te beantwoorden, is een kwalitatief, explorerend onderzoek uitgevoerd. Data werden verzameld door middel van semigestructureerde interviews met twintig stakeholders die betrokken zijn bij EZK rondom energie-infrastructuur (PEH) en twee medewerkers van EZK zelf ($n = 22$), welke zijn geanalyseerd om factoren te identificeren die volgens stakeholders zelf van invloed zijn op hun ervaren betrokkenheid. Door de factoren vervolgens te categoriseren in drie overkoepelende manieren waarop deze factoren tot ervaren betrokkenheid leiden, beantwoord ik de centrale onderzoeksvraag.

Concluderend heeft dit onderzoek op een inductieve wijze twaalf factoren gevonden die de ervaren stakeholderbetrokkenheid in de energietransitie beïnvloeden. Dit zijn 1) gehoor aan reacties en input; 2) begrijpelijke inhoud; 3) betrokken worden aan de voorkant; 4) intentie en initiatief; 5) (samenhang tussen) programma's en trajecten begrijpen; 6) elkaars taal spreken; 7) interactie en dialoog; 8) open gesprekken; 9) proces en verwachtingen; 10) beschikbare tijd en capaciteit; 11) eigen kennis, kundigheid en ervaring; en 12) intrinsieke verbondenheid met de opgave. Waar de eerste negen wijzen op factoren binnen het handelen van PEH (EZK), liggen de laatste drie factoren buiten het (directe) handelen van EZK. Beide sets factoren leiden tot meer ervaren betrokkenheid via: 1) zinvolheid; 2) eigenaarschap; en 3) goed kunnen

participeren. Hoewel deze gevonden factoren en hun overkoepelende manieren waarop zij bijdragen aan ervaren betrokkenheid gevonden zijn in de casus van het ministerie van EZK in de energietransitie op het gebied van de energie-infrastructuur, bieden zij ook aan andere overheden en organisaties inzichten in de manieren waarop zij ervaren betrokkenheid van hun stakeholders kunnen vergroten. In de laatste sectie doe ik hier specifieke aanbevelingen voor.

6. Discussie

6.1. Empirische reflectie

Dit onderzoek heeft twaalf factoren geïdentificeerd die volgens de gesproken stakeholders van invloed zijn op hun ervaren betrokkenheid in de onderzochte casus, het ministerie van EZK in de energietransitie op het gebied van de energie-infrastructuur. Er zijn drie overkoepelende manieren gevonden waarop deze factoren ervaren betrokkenheid beïnvloeden: 1) zinvolheid; 2) eigenaarschap; en 3) goed kunnen participeren. Opvallend hierbij is dat het merendeel van de twaalf factoren aansluiten bij de laatste manier. In tegenstelling tot bijvoorbeeld het geven van terugkoppelingen en het betrokken worden vanaf de voorkant zoals centraal staat bij de andere twee manieren, wijst het grote gevonden belang van de derde manier erop dat ook feitelijke vormen van betrokkenheid, zoals meedoen en meebeslissen, in de basis tot ervaren betrokkenheid kunnen leiden als dit, bijvoorbeeld, regelmatig en op een open manier kan en dat partijen elkaars taal spreken. We zouden hier ook kunnen spreken van ‘betekenisvolle betrokkenheid’ of ‘betekenisvolle participatie’: een vorm van feitelijke participatie waarbij je écht deelnemer bent, zodat je je écht betrokken voelt.

De vraag die dit oproept, is: waarom volgt ervaren betrokkenheid volgens de gesproken stakeholders vooral uit het goed kunnen meedoen? Een van de mogelijke verklaringen is dat dit volgt uit de aard van de onderzochte casus. De casus van de energie-infrastructuur typeert zich door een inhoudelijke complexiteit. Dit maakt het begrijpelijk dat veel van de gesproken stakeholders aangeven betrokkenheid te ervaren als gevolg van hun feitelijke betrokkenheid bij PEH als zij, bijvoorbeeld, ook aangeven de materie en samenhang tussen programma's en trajecten goed te kunnen begrijpen door de handvatten die PEH daarvoor biedt. In andere casussen, waar andere uitdagingen dan inhoudelijke complexiteit de boventoon voeren (e.g., uiteenlopende belangen), dragen andere factoren dan goed kunnen participeren wellicht sterker bij aan ervaren betrokkenheid van stakeholders.

6.2. Theoretische reflectie

Op basis van bestaande studies (uit andere onderzoeksvelden en contexten) heb ik een conceptueel model opgesteld en voorzichtige verwachtingen gedaan. Enkele factoren uit dit conceptueel model zijn te linken aan uiteindelijke bevindingen van dit onderzoek, andere factoren daarentegen zijn niet (direct) herkend.

Een factor uit de literatuur die herkend is in de empirische waarnemingen van dit onderzoek, is de (*organisationele*) *capaciteit* (zie Lawrence, 2002; Loureiro, Romero & Bilro, 2020), welke gelinkt kan worden aan de gevonden factor *beschikbare tijd en capaciteit* in mijn onderzoek. Ook procesgerelateerde factoren in mijn conceptueel model – dynamiek van het dialoogproces (zie Lawrence, 2002) en kwaliteit van informatie-uitwisseling (zie Loureiro, Romero & Bilro, 2020), geschaard onder *dialoogproces en interactiemechanisme* – raken aan factoren die naar voren zijn gekomen tijdens de gesprekken met stakeholders, zoals het belang van *open gesprekken* en informatievoorziening (*begrijpelijke inhoud*). De factor *motivatie, inzet en affiniteit* uit het conceptueel model (zie Lawrence, 2002; Loureiro, Romero & Bilro, 2020) wordt teruggezien bij mijn gesprekken met stakeholders als *intrinsieke verbondenheid met de opgave*. Beide *doelgerelateerde* factoren uit het conceptueel model (zie Jonas, Boha, Sörhammar & Moeslein, 2018; Lawrence, 2002; Loureiro, Romero & Bilro, 2020) zijn enigszins te herkennen in dit onderzoek. Deze werden genoemd wanneer respondenten beschreven waarom initiatief en intentie vanuit EZK de ervaren betrokkenheid beïnvloedden. Dat werd dan beschreven als het besef en vertrouwen creëren en onderstrepen dat je elkaar nodig hebt en dat je aan dezelfde doelen werkt.

De overige factoren uit het model zijn niet (direct) te herkennen in de bevindingen van dit onderzoek. De *waardegerelateerde factoren* uit mijn conceptueel model (zie Franklin, 2020) zijn bijvoorbeeld niet één-op-één te verbinden aan gevonden factoren in dit onderzoek die de ervaren betrokkenheid beïnvloeden. Hetzelfde geldt voor de *fase* (van een project), welke slechts een enkele keer genoemd werd in de interviews, maar niet gelinkt werd aan ervaren betrokkenheid. Opvallend is ook dat *vertrouwen*, zoals vaak genoemd in de literatuur en bijvoorbeeld het Strategisch OmgevingsManagement zoals beschreven in mijn theoretisch kader, niet werd genoemd in de interviews als factor die de ervaren betrokkenheid zou beïnvloeden. Opnieuw zou dit verklaard kunnen worden aan de hand van de onderzochte casus, waar naast inhoudelijke complexiteit zoals hierboven genoemd, geen sterk zichtbare conflicterende belangen zichtbaar waren. Dit betekent dat factoren die opgenomen zijn in mijn conceptueel model maar niet (direct) werden genoemd in verband met ervaren betrokkenheid in mijn interviews wellicht wél een rol kunnen spelen in andere contexten. In een context waar conflicterende belangen meer de boventoon voeren, zoals bijvoorbeeld in het stikstofvraagstuk, bestaat de kans dat stakeholders wel vertrouwen moeten ervaren van de overheid en binnen samenwerkingsverbanden, alvorens zij betrokkenheid ervaren. Ook dit benadrukt weer de waarde van vervolgonderzoek in andere contexten.

6.3. Beperkingen onderzoek en suggesties voor vervolgonderzoek

De centrale onderzoeksvraag is beantwoord aan de hand van de gesprekken die ik heb gevoerd met stakeholders bij EZK rondom energie-infrastructuur, bij het PEH. Toch zijn er vier beperkingen op te merken, die tevens ruimte geven voor vervolgonderzoek. De eerste beperking is dat de gesproken groep stakeholders voornamelijk bestaat uit mensen die nauw of goed betrokken zijn bij de casus, die vanuit hun organisatie of functie betrokken zijn bij de energietransitie en die over het algemeen contacten hebben met het ministerie. Dit komt doordat zij gevonden en geselecteerd zijn door middel van oriënterende gesprekken op mijn stage, waarbij het makkelijker was om betrokken partijen te vinden. Ondanks hun verschillende mate van betrokkenheid, kennen zij allen een vorm van feitelijke betrokkenheid. Er zijn geen gesprekken gevoerd met de groep stakeholders die *niet* betrokken is of die van nature minder verbonden is met de energietransitie. Vervolgonderzoek zou additionele inzichten in factoren die bijdragen aan ervaren betrokkenheid kunnen verwerven door het gesprek op te zoeken met partijen die weinig betrokken zijn bij een onderwerp of door de organiserende partij. Voor deze groep stakeholders zouden bijvoorbeeld andere factoren, en in het bijzonder factoren die niet gelinkt zijn aan feitelijke vormen betrokkenheid, van waarde zijn voor hun ervaren betrokkenheid.

Als tweede dient opgemerkt te worden dat er niet met burgers gesproken is, terwijl zij ook behoren tot stakeholders in de onderzochte casus. Ook zij waren minder toegankelijk gezien mijn wijze van selectie van respondenten. Hoewel er verscheidene literatuur is over burgerbetrokkenheid, kan vervolgonderzoek analyseren hoe hun participatie in de onderzochte context en daarbuiten eruitziet, en welke factoren bijdragen aan hun ervaren betrokkenheid.

Een derde beperking van dit onderzoek is dat negatieve of conflicterende factoren onderbelicht zijn gebleven. Mijn onderzoek heeft zich namelijk hoofdzakelijk gericht op positieve relaties gezien de achtergrond van de gesproken stakeholders. Ook dit opent echter deuren voor vervolgonderzoek: zijn er negatieve factoren, zoals juridische kwesties of partijpolitieke weerstand, die ervaren betrokkenheid van stakeholders beïnvloeden?

Tot slot is de casusselectie een punt van aandacht. Hier gaat het om de generaliseerbaarheid (externe validiteit) van het onderzoek (Smaling, 2009). In dit onderzoek wordt gekeken naar betrokkenheid bij beleidsprocessen rondom transitie, met als onderzoekscasus de energie-infrastructuur bij het ministerie van EZK. Hierbij wordt onderzoek gedaan naar stakeholderbetrokkenheid van stakeholders van het PEH en aanverwante programma's en trajecten rondom de nationale energieketen. Omdat hier sprake is van een

specifieke context die zich kenmerkt door: 1) een hoge mate van inhoudelijke complexiteit; en 2) geen sterk zichtbare conflicterende belangen, dient opgemerkt te worden dat de generaliseerbaarheid van de bevindingen daarom beperkt is. Vervolgonderzoek kan uitwijzen in hoeverre de factoren die in dit onderzoek geïdentificeerd zijn, ook van invloed zijn op ervaren betrokkenheid in andere contexten, en welke additionele factoren een rol spelen.

Naast de aanbevelingen voor vervolgonderzoek die volgen uit de beperkingen van mijn onderzoek, volgt er nog een andere specifieke suggestie voor vervolgonderzoek. De inzichten uit mijn kwalitatieve onderzoek kunnen gebruikt worden binnen kwantitatieve vervolgstudies. Zo kunnen de inductief gevonden factoren die bijdragen aan ervaren betrokkenheid worden vertaald in surveyitems voor deze factoren aan de hand van de genoemde quotes, welke opgenomen kunnen worden in een vragenlijst naast metingen voor ervaren betrokkenheid. Een surveyitem voor de factor 'elkaars taal spreken' zou bijvoorbeeld kunnen zijn: "heeft u het idee dat u en medewerkers bij programma X elkaars taal spreken?" Kwantitatief surveyonderzoek onder een grotere groep stakeholders zou kunnen analyseren in hoeverre de gevonden factoren ook onder stakeholders als populatie als geheel bijdragen aan hun ervaren betrokkenheid. Daarmee kunnen ook nieuwe vragen worden beantwoord, door het betrekken van gegevens over het werkveld van de stakeholders. Leiden dezelfde factoren bij alle stakeholders tot ervaren betrokkenheid, of bij welke werkvelden niet?

7. Aanbevelingen

Op basis van de inzichten van dit onderzoek kunnen enkele praktische aanbevelingen gedaan worden. Deze aanbevelingen zijn gebaseerd op factoren die leiden tot meer ervaren betrokkenheid die genoemd werden in de interviews, maar overige factoren die door stakeholders genoemd werden als waardevol en fijn voor de samenwerking worden hierin ook meegenomen. Na het voeren van de gesprekken met stakeholders blijkt dat er in deze specifieke onderzoekscasus sprake is van inhoudelijke complexiteit. Ook viel op dat veel stakeholders hetzelfde uiteindelijke doel voor ogen hebben. Zij zien de noodzaak en het belang van een goede samenwerking en het (gezamenlijk) anticiperen op ontwikkelingen. De eerste twee aanbevelingen zijn dan ook *met name* van toepassing op de praktijk rondom de energie-infrastructuur vanuit het ministerie van EZK, maar ook voor andere situaties. Uiteindelijk gelden alle zes de aanbevelingen voor partijen die de ambitie hebben om een transitie te sturen, als strategieën om daadwerkelijke betrokkenheid bij voor de transitie belangrijke betrokkenen te creëren.

1. Treed als één organisatie naar buiten met een integraal beeld en maak de samenhang tussen trajecten en programma's zo helder mogelijk

Deze aanbeveling is tweeledig. Allereerst betreft het een advies om als ministerie of organisatie in de communicatie zo veel mogelijk naar buiten te treden als één, met een integraal beeld. Zorg dat de berichten of de informatie die de stakeholder krijgt zo veel mogelijk met elkaar in overeenstemming zijn. Dat geeft de stakeholder helderheid. Tussen afdelingen en medewerkers van programma's en trajecten is dan ook regelmatig onderlinge afstemming nodig. Als een stakeholder ergens een opmerking maakt of input levert die relevant is voor aanverwante programma's en trajecten, is het van belang dat zij hier ook van op de hoogte zijn.

Het tweede deel van de aanbeveling is om samenhang tussen programma's helder te communiceren naar stakeholders. Hoe hangen programma's samen, of juist niet? Wat wordt precies gedaan in welk traject of programma? De kern van deze aanbeveling is dat helderheid over (de samenhang tussen) de programma's en een integraal beeld de stakeholder duidelijkheid geeft, wat participatie en betrokkenheid makkelijker maakt. Beter of makkelijker kunnen participeren draagt, zoals mijn onderzoek laat zien, bij aan het ervaren gevoel van betrokkenheid.

2. *Maak informatie voor stakeholders goed behapbaar en organiseer verdiepende sessies*

Deze aanbeveling is een algemene aanbeveling voor stakeholderbetrokkenheid in transitieprocessen, maar des te relevanter in contexten waar sprake is van inhoudelijke complexiteit. Om betrokkenheid te kunnen ervaren, is het zaak om ook inhoudelijk aan te kunnen haken. De complexiteit van de inhoud zou als het ware als een ‘drempel’ gezien kunnen worden om goed aan te kunnen haken en inhoudelijk waardevolle input te kunnen leveren.

Het behapbaar maken van informatie is ook van belang omdat stakeholders vaak beperkte tijd hebben om te besteden aan een programma of een traject, zoals gevonden in dit onderzoek als de factor *beschikbare tijd en capaciteit*. Door informatie behapbaar te maken kunnen stakeholders binnen hun beperkte tijd toch zo goed mogelijk inhoudelijk aangehaakt raken. Mogelijkheden voor het behapbaar maken van informatie zijn samenvattende documenten of het sturen van gerichte informatie naar stakeholders. Onderdeel van deze aanbeveling is ook om verdiepende sessies te organiseren, welke ook in mijn interviews als waardevol werden genoemd. Verdiepende sessies stellen de stakeholder in staat om gericht en inhoudelijk kennis op te doen en dragen dus bij aan het begrijpen van de inhoud.

3. *Communiceer heldere verwachtingen over het doel van de sessies, de gewenste input van de stakeholder en de vragen aan de stakeholder*

Het managen van verwachtingen rondom een proces, sessies en bijeenkomsten is belangrijk gebleken voor het realiseren van ervaren betrokkenheid. Voor stakeholders is het waardevol om goed van tevoren te weten wat er in een sessie gebeurt. Wat is hun rol, wat wordt er van hen verwacht? Wat is het karakter van de sessie? Geef van tevoren duidelijk aan of een sessie bijvoorbeeld bedoeld is om input op te halen, of dat het (voornamelijk) bedoeld is om te informeren, en stuur stukken en het programma van een sessie tijdig op. Stakeholders kunnen zich op die manier goed voorbereiden op de sessie en, indien er input van hen gevraagd wordt, goed en gericht input geven. Hierdoor zullen zij meer betrokkenheid ervaren.

4. *Blijf stakeholders op de hoogte stellen van je proces en betrek ze vanaf de voorkant*

Bij een goed stakeholderproces lijkt het vanzelfsprekend van belang om stakeholders gedurende het proces goed te blijven betrekken. In mijn gesprekken met stakeholders bij PEH werd dit bevestigd. Geef geregeld updates, houd contact met stakeholders en blijf ze betrekken gedurende het proces. Wat ook van groot belang is en wat duidelijk naar voren kwam in dit onderzoek, is het *van de voorkant* betrekken van stakeholders. Zorg dat je, als je een proces of een traject begint, de stakeholders zoveel mogelijk vanaf het begin betreft. Niet alleen is dat

goed voor de mate waarin stakeholders inhoudelijk aangehaakt zijn en blijven, ook creëert dat een gevoel van eigenaarschap. Je doet het vanaf het begin ‘samen’. Dit draagt bij aan ervaren betrokkenheid in de rest van het proces.

5. Creëer ‘open’ sessies met ruimte voor open dialoog

Een andere aanbeveling die voortvloeit uit dit onderzoek, is om ‘open’ sessies te creëren met ruimte voor open dialoog. Hiermee worden sessies bedoeld waarin het procedurele meer achterwege gelaten wordt en waarbij er ruimte is voor een open gesprek. Het zijn als het ware sessies waarin je met elkaar ‘een stapje terug’ neemt en met een *helicopterview* kijkt naar het proces. Wat speelt er? Wat gaat er goed, wat niet? Met welke punten zitten stakeholders? Wat zijn aandachtspunten? De ‘open sessies’, zoals ze nu genoemd worden, zouden als toevoeging georganiseerd kunnen worden op de reguliere bijeenkomsten. Vooral in omgevingen waar sessies normaliter een wat procedureel karakter hebben, kunnen ‘open sessies’ ruimte bieden om met elkaar te kijken hoe het ervoor staat en om op ‘open wijze’ punten ter sprake te brengen. Een moment voor stakeholders om punten te kunnen ‘luchten’ en om op open, constructieve wijze in gesprek te gaan met elkaar draagt positief bij aan hun gevoel betrokken te zijn.

6. Geef gehoor aan de input van stakeholders en maak duidelijk wat de bijdrage of het resultaat van hun input is

Voor stakeholders is het van waarde voor hun betrokkenheid om te zien en te weten wat er gebeurt met hun input. Dat geeft het gevoel van zinvolheid van de participatie en de betrokkenheid en moedigt aan om betrokken te blijven. Deze aanbeveling is dan ook om zoveel mogelijk gehoor te geven aan de input van stakeholders en om duidelijk te maken wat het resultaat van hun input is. Hoe wordt de input vertaald naar het product, wat wordt ermee gedaan? Ook als input van stakeholders om bepaalde redenen niet meegenomen kan worden, geef dit ook aan. Wees helder in de communicatie hierover. Het schept duidelijkheid voor de stakeholder en het is prettig om een terugkoppeling te krijgen op de geleverde feedback. Dit alles draagt bij aan de ervaren betrokkenheid van de stakeholder.

Literatuur

- Arnstein, S. R. (1969). A ladder of citizen participation. *Journal of the American Institute of Planners*, 35(4), 216-224.
- Avelino, F., & Wittmayer, J. M. (2016). Shifting power relations in sustainability transitions: A multi-actor perspective. *Journal of Environmental Policy & Planning*, 18(5), 628-649.
- Baarends, E., & Simon, F. (2017). Over validering van praktijkgericht kwalitatief onderzoek. *KWALON*, 22(3), 5-13.
- Babbie, E. (2007). *The practice of social research* (11de ed.). CA: Wadsworth/Thomson.
- Biggs, S. (1989). *Resource-poor farmer participation in research: A synthesis of experiences from nine national agricultural research systems*. OFCOR, Comparative Study, 3. Den Haag, Nederland: International Service for National Agricultural Research.
- Bosman, R., Avelino, F., Jhagroe, S., Loorbach, D., Diercks, G., Verschuur, G., Van der Heijden, J., Bontenbal, H., Van de Groep, J., Stijkel, A., Schwencke, A., & Hoogwijk, M. (2013). *Energieleste op komst? De (on)macht van bottom-up en top-down in de energietransitie*. DRIFT essay nr. E 2013.02. Rotterdam, Nederland: DRIFT.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2003). *Strategy and human resource management*. New York, NY: Palgrave MacMillan.
- Brodie, R. J., Hollebeek, L. D., Jurić, B., & Ilić, A. (2011). Customer engagement: Conceptual domain, fundamental propositions, and implications for research. *Journal of Service Research*, 14(3), 252-271.
- Buijs, A. E., Langers, F., Mattijssen, T. J. M., & Salverda, I. E. (2012). *Draagvlak in de energieke samenleving: van acceptatie naar betrokkenheid en legitimatie* (Nr. 2362). Alterra, Wageningen UR. Geraadpleegd van <https://library.wur.nl/WebQuery/wurpubs/fulltext/238760>.
- Daudt, J. P. (2003). *Betrokkenheid van wetenschappelijk personeel bij onderwijstaken*. [Proefschrift Universiteit Twente]. Universiteit Twente.
- De Bakker, H.C.M., Koppen, C.S.A., & Vader, J. (2007). *Het groene hart van burgers. Het maatschappelijk draagvlak voor natuur en natuurbeleid* (Rapport Wettelijke Onderzoekstaken Natuur & Milieu, Nr. 47). Wageningen University & Research. Geraadpleegd van <https://library.wur.nl/WebQuery/wurpubs/fulltext/40416>.
- De Boer, F., & Smaling, A. (2011). *Benaderingen in kwalitatief onderzoek: Een inleiding*. Den Haag, Nederland: Boom Lemma uitgevers.

- De Lint, J., Kraassenberg, T., & Benthem, R. (2020, 18 februari). Omgevingsmanagement: een vak in ontwikkeling. *Management Impact*. Geraadpleegd van <https://www.managementimpact.nl/artikel/omgevingsmanagement-een-vak-in-ontwikkeling/>.
- Diercks, G., Loorbach, D., Van der Steen, M., Scherpenisse, J., Lodder, M., Buchel, S., Notermans, I., Bode, N., & Van Raak, R. (2020). *Sturing in transitie: Een raamwerk voor strategiebepaling*. Rotterdam, Nederland: DRIFT.
- Ebskamp, B., Lednor, S., & Bakker, T. (2021). *Zó werkt energie*. Amsterdam, Nederland: De Argumentenfabriek.
- Edelenbos, J., & Klijn, E. H. (2006). Managing stakeholder involvement in decision making: A comparative analysis of six interactive processes in the Netherlands. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 16(3), 417-446.
- Edelenbos, J., Steijn, B., & Klijn, E. H. (2010). Does democratic anchorage matter? An inquiry into the relation between democratic anchorage and outcome of Dutch environmental projects. *The American Review of Public Administration*, 40(1), 46-63.
- Elving, W. (2015). Stakeholder engagement en stakeholderdialoog. In D. Kok & E. De Voogd (Reds.), *Open gemeenten: De sociale media-almanak voor gemeenten 2015* (pp. 349-354). Utrecht, Nederland: Eburon.
- Eskerod, P., & Huemann, M. (2013). Sustainable development and project stakeholder management: What standards say. *International Journal of Managing Projects in Business*, 6(1), 36-50.
- Franklin, A. L. (2020). *Stakeholder engagement*. Cham, Zwitserland: Springer.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston, MA: Pitman/Ballinger.
- Freeman, R. E., Harrison, J. S., & Wicks, A. C. (2007). *Managing for stakeholders: Survival, reputation, and success*. New Haven, CT: Yale University Press.
- Freeman, R. E. (2010). *Strategic management: A stakeholder approach*. Cambridge, Verenigd Koninkrijk: Cambridge University Press.
- Friedman, A. L., & Miles, S. (2006). *Stakeholders: Theory and practice*. Oxford, Verenigd Koninkrijk: Oxford University Press.
- Fröhlich, G. (2013). *Succesvol projectmanagement: Het hoe en waarom van stakeholdermanagement*. Finance & Control. Geraadpleegd van <https://executivefinance.nl/wp-content/uploads/2015/02/FC201306031.pdf>.

- Goodijk, R. (2015). *Van afvinken naar aanspreekbaarheid: Over deugdelijke governance in de semipublieke sector* [Oratie]. Geraadpleegd van <https://www.vosabb.nl/wp-content/uploads/2015/11/Oratie-Goodijk.pdf>.
- Greenwood, M. (2007). Stakeholder engagement: Beyond the myth of corporate responsibility. *Journal of Business Ethics*, 74(4), 315-327.
- Griffiths, J., Maggs, H., & George, E. (2007). *Stakeholder involvement. Background paper prepared for the WHO/WEF Joint Event on Preventing Noncommunicable Diseases in the Workplace (Dalian/China, September 2007)*. Genève, Zwitserland: World Health Organization (WHO).
- Gunn, C. A., & Var, T. (2002). *Tourism planning: Basics, concepts, cases* (4de ed.). Londen, Verenigd Koninkrijk: Routledge.
- Hall, C. M. (2000). *Tourism planning: Policies, processes and relationships* (1ste ed.). Harlow, Verenigd Koninkrijk: Prentice Hall.
- Hall, C. M. (2007). *Tourism planning: Policies, processes and relationships* (2de ed.). Harlow, Verenigd Koninkrijk: Prentice Hall.
- Jackson, L. A. (2006). Ameliorating the negative impacts of tourism: A Caribbean perspective. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 18(7), 574–582.
- Jaspers Faijer, M., Voulis, N., & Van Ooij, R. (2021). *Programma Energiehoofdstructuur. Notitie Reikwijdte en Detailniveau*. Pondera en CE Delft. Geraadpleegd van <https://commissiemer.nl/projectdocumenten/00008509.pdf>.
- Jessop, B. (1998). *The rise of governance and the risk of failure*. Oxford, Verenigd Koninkrijk: Basil Blackwell.
- Jonas, J. M., Boha, J., Sörhammar, D., & Moeslein, K. M. (2018). Stakeholder engagement in intra- and inter-organizational innovation: Exploring antecedents of engagement in service ecosystems. *Journal of Service Management*, 29(3), 399-421.
- Kanter, R. M., & Summers, D. V. (1994). Doing well while doing good: Dilemmas of performance measurement in nonprofit organizations and the need for a multiple constituency approach. In: D. McKevitt & A. Lawton (Reds.), *Public Sector Management. Theory, Critique, and Practice* (pp. 220-236). Londen, Verenigd Koninkrijk: Sage.
- Karimi, F., & Rodi, M. (2022). *Energy transition in the Baltic Sea region: Understanding stakeholder engagement and community acceptance*. Oxfordshire, Verenigd Koninkrijk: Routledge.

- Lang, D. J., Wiek, A., Bergmann, M., Stauffacher, M., Martens, P., Moll, P., Swilling, M., & Thomas, C. J. (2012). Transdisciplinary research in sustainability science: Practice, principles, and challenges. *Sustainability Science*, 7(1), 25-43.
- Lawrence, A.T. (2002). The drivers of stakeholder engagement: Reflections on the case of Royal Dutch/Shell. *The Journal of Corporate Citizenship*, 6, 71-85.
- Loureiro, S. M. C., Romero, J., & Bilro, R. G. (2020). Stakeholder engagement in co-creation processes for innovation: A systematic literature review and case study. *Journal of Business Research*, 119(2020), 388-409.
- Mandell, M. P. (2001). *Getting results through collaboration: Networks and network structures for public policy and management*. Westport, CT: Quorum Books.
- Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK). (z.d.). *Programma Energiehoofdstructuur*. Geraadpleegd van <https://www.denationaleomgevingsvisie.nl/programma+novex/nationale+programmas/programma+energiehoofdstructuur/default.aspx>.
- Ministerie van Economische Zaken en Klimaat (EZK), & Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK). (2021a). *Participatieplan Integrale Effectenanalyse Programma Energie Hoofdstructuur. Fase: concept-NRD*. Geraadpleegd van <https://www.rvo.nl/sites/default/files/2021/05/Participatieplan-Integrale-effectenanalyse-Programma-Energiehoofdstructuur-fase-concept-NRD-20210507.pdf>.
- Ministerie van Economische Zaken en Klimaat (EZK), & Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK). (2021b). *Actualisatie Participatieplan Integrale Effectanalyse. Bij het Programma Energie Hoofdstructuur (PEH)*. Geraadpleegd van <https://www.rvo.nl/sites/default/files/2021/12/Actualisatie-participatieplan-20210825-Programma-Energiehoofdstructuur.pdf>.
- Mitroff, I. I., & Mason, R. O. (1980). A logic for strategic management. *Human Systems Management*, 1(1980), 115-126.
- Nederhand, J., & Klijn, E. H. (2019). Stakeholder involvement in public-private partnerships: Its influence on the innovative character of projects and on project performance. *Administration & Society*, 51(8), 1200-1226.
- Netbeheer Nederland. (2019). *Basisinformatie over energie-infrastructuur. Opgesteld voor de Regionale Energie Strategieën*. Geraadpleegd van [https://www.netbeheernederland.nl/upload/Files/Basisdocument over energie-infrastructuur_143.pdf](https://www.netbeheernederland.nl/upload/Files/Basisdocument%20over%20energie-infrastructuur_143.pdf).

- Nuiver, H., Reijerkerk, L., Rookhuizen, L., Schrijver, H., Wijffels, B., & Van Zijst, H. (2008). *Verbinden met vertrouwen. Hoe partijen met verschillende belangen strategisch kunnen samenwerken*. Assen, Nederland: Koninklijke Van Gorcum.
- O’Riordan, L., & Fairbrass, J. (2014). Managing CSR stakeholder engagement: A new conceptual framework. *Journal of Business Ethics*, 125(1), 121-145.
- Pedersen, E. R. (2006). Making corporate social responsibility (CSR) operable: How companies translate stakeholder dialogue into practice. *Business and Society Review*, 111(2), 137-163.
- Philips, S., De Groot, B., & Verweij, S. (2021). De invloed van contractuele en relationele aspecten op stakeholdermanagement. *Beleid en Maatschappij*, 48(1), 41-62.
- Plochg, T., & Van Zwieten, M. C. B. (2007). Kwalitatief onderzoek. In T. Plochg, R. E. Juttman, N. S. Klazinga, & J. P. Mackenbach (Reds.), *Handboek Gezondheidszorgonderzoek* (pp. 77-93). Houten, Nederland: Bohn Stafleu Van Loghum.
- Reed, M. S. (2008). Stakeholder participation for environmental management: A literature review. *Biological Conservation*, 141(10), 2417-2431.
- Remmers, N., Haverlag, R., & Den Hertog, P. (2022). *Stakeholderonderzoek EZK. Rapportage van kwalitatief stakeholderonderzoek in opdracht van het ministerie van Economische Zaken en Klimaat*. Blauw Research. Geraadpleegd van <https://www.rijksoverheid.nl/binaries/rijksoverheid/documenten/rapporten/2022/03/18/stakeholderonderzoek-ministerie-ezk/Eindrapportage+EZK+Stakeholderonderzoek+2021+%2825848-1%29.pdf>.
- Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (RVO). (2021a). *Programma Energiehoofdstructuur*. Geraadpleegd van <https://www.rvo.nl/onderwerpen/bureau-energieprojecten/lopende-projecten/overige-projecten/programma-energiehoofdstructuur>.
- Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (RVO). (2021b). *Programma Energiehoofdstructuur – Stakeholderbijeenkomsten*. Geraadpleegd van <https://www.rvo.nl/onderwerpen/bureau-energieprojecten/lopende-projecten/peh/stakeholdersbijeenkomsten>.
- Rijnveld, M., & Van Schie, N. (2019). *Kader voor het vormgeven van participatie bij duurzame energieprojecten. Versie november 2019*. Green Deal ‘participatie van de omgeving bij duurzame energieprojecten’. Geraadpleegd van

<https://www.greendeals.nl/sites/default/files/2019-11/GD%20221%20Participatie%20kaders.pdf>.

- Robinson, O. C. (2014). Sampling in interview-based qualitative research: A theoretical and practical guide. *Qualitative Research in Psychology*, 11(1), 25-41.
- Roloff, J. (2008). Learning from multi-stakeholder networks: Issue-focussed stakeholder management. *Journal of Business Ethics*, 82(1), 233-250.
- Ros, J. (2015). *Energietransitie: zoektocht met een helder doel*. Den Haag, Nederland: Planbureau voor de Leefomgeving.
- Rotmans, J., Kemp, R., Van Asselt, M., Geels, F., Verbong, G., & Molendijk, K. (2000). *Transities & transitie management: De casus van een emissiearme energievoorziening*. Maastricht, Nederland: ICIS/MERIT.
- Rotmans, J., Loorbach, D., & Van der Brugge, R. (2005). Transitie management en duurzame ontwikkeling: co-evolutionaire sturing in het licht van complexiteit. *Beleidswetenschap*, 19(2), 3-23.
- Rotmans, J., & Loorbach, D. (2008). *Transition management: Reflexive governance of societal complexity through searching, learning and experimenting*. Rotterdam, Nederland: DRIFT.
- Rowe, G., & Frewer, L. J. (2000). Public participation methods: A framework for evaluation. *Science, Technology & Human Values*, 25(1), 3-29.
- Smaling, A. (2009). Generaliseerbaarheid in kwalitatief onderzoek. *KWALON*, 14(3), 5-12.
- Swanborn, P. (2010). *What is a case study? Case study research: What, why and how?*. Londen, Verenigd Koninkrijk: Sage Publications.
- Van der Brugge, R., & Rotmans, J. (2007). Towards transition management of European water resources. *Water Resources Management*, 21(1), 249-267.
- Van der Steen, M. (2004). Management van legitimiteit. *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, 78(3), 89-97.
- Van der Steen, M., Otto, M., Ophoff, P., Thomas, R. S., Van Popering-Verkerk, J., Van Ramshorst, K., & Koopmans, B. (2020). *Samenhang vraagt sturing. Ontwerpdilemma's voor sturing in tijden van de energietransitie*. Den Haag, Nederland: Nederlandse School voor Openbaar Bestuur (NSOB) en Alliander.
- Van Gelder, H., Post, S., Koppenjan, J., Houben, N., Weustink, T., & Ouwerkerk, H. (2010). *De zoektocht naar het vak: Omgevingsmanagement*. Programma Kennis in het groot. Geraadpleegd van https://www.publicspaceinfo.nl/media/uploads/files/KOPPENJAN_2010_0001_1.pdf.

- Van Male, J. (2011). Methoden en technieken in kwalitatief onderzoek. *KWALON*, 16(2), 6-13.
- Verweij, S., & Gerrits, L. M. (2012). Systematische kwalitatieve vergelijkende analyse. *KWALON*, 17(3), 25-33.
- Verweij, S., Klijn, E. H., Edelenbos, J., & Van Buuren, A. (2013). What makes governance networks work? A fuzzy set qualitative comparative analysis of 14 Dutch spatial planning projects. *Public Administration*, 91(4), 1035-1055.
- Vyas, L. (2022). “New normal” at work in a post-COVID world: Work–life balance and labor markets. *Policy and Society*, 41(1), 155-167.
- Waligo, V. M., Clarke, J., & Hawkins, R. (2014). The ‘leadership–stakeholder involvement capacity’ nexus in stakeholder management. *Journal of Business Research*, 67(7), 1342-1352.
- Wesselink, M. (2020). *Handboek Strategisch OmgevingsManagement* (4de ed.). Amsterdam, Nederland: Boom | Management Impact.
- Zaichkowsky, J. L. (1985). Measuring the involvement construct. *Journal of Consumer Research*, 12(3), 341-352.

Appendix A: Overzicht van factoren voor stakeholderbetrokkenheid uit literatuur

Tabel 3. Geïdentificeerde factoren van stakeholderbetrokkenheid uit literatuur.

	In literatuur	Bron	Factoren
1.	Machtskwesties	Waligo, Clarke & Hawkins (2014)	Macht, gezag, controle, hiërarchie
	Gezagskwesties	Waligo, Clarke & Hawkins (2014)	
	Controlekwesties	Waligo, Clarke & Hawkins (2014)	
	Hiërarchisch niveau	Jonas, Boha, Sörhammar & Moeslein (2018)	
	Macht	Loureiro, Romero & Bilro (2020)	
2.	Zelfrepresentatie	Jonas, Boha, Sörhammar & Moeslein (2018)	(Zelf)representativiteit
	Representativiteit	Franklin (2020)	
3.	Bronafhankelijkheid	Jonas, Boha, Sörhammar & Moeslein (2018)	Bronafhankelijkheid, interafhankelijkheid
	Voordelen onderlinge afhankelijkheid ⁽¹⁾	Loureiro, Romero & Bilro (2020)	
4.	Vriendschap	Jonas, Boha, Sörhammar & Moeslein (2018)	Vriendschap
5.	Vertrouwen	Jonas, Boha, Sörhammar & Moeslein (2018)	Vertrouwen
	Vertrouwen	Loureiro, Romero & Bilro (2020)	
	Vertrouwen	Nederhand & Klijn (2019)	
6.	Gedeeld doel	Jonas, Boha, Sörhammar & Moeslein (2018)	(Gedeelde) doelen
	Doelen (waarbij de ander nodig is)	Lawrence (2002)	
	Partnerschapsdoelen	Loureiro, Romero & Bilro (2020)	
	Voordelen onderlinge afhankelijkheid ⁽²⁾	Loureiro, Romero & Bilro (2020)	
	Langetermijnuitkomsten	Loureiro, Romero & Bilro (2020)	
7.	Institutionele context	Jonas, Boha, Sörhammar & Moeslein (2018)	Institutionele context
8.	Transparantie	Franklin (2020)	Transparantie
9.	Toegankelijkheid	Franklin (2020)	Toegankelijkheid
10.	Responsiviteit	Franklin (2020)	Responsiviteit
11.	Verantwoordelijkheid	Franklin (2020)	Verantwoordelijkheid
12.	Motivatie	Lawrence (2002)	Motivatie, inzet en affiniteit
	Inzet	Loureiro, Romero & Bilro (2020)	
	Affiniteit	Loureiro, Romero & Bilro (2020)	
13.	Organisationele capaciteit	Lawrence (2002)	Organisationele capaciteit
	Communicatieve capaciteit	Loureiro, Romero & Bilro (2020)	
	Organisationele capaciteit	Loureiro, Romero & Bilro (2020)	
14.	Dynamiek	Lawrence (2002)	Dialogproces en interactiemechanisme
	Kwaliteit informatie-uitwisseling	Loureiro, Romero & Bilro (2020)	
15.	Fase in project	Nederhand & Klijn (2019)	Fase
16.	Leiderschap	Loureiro, Romero & Bilro (2020)	Leiderschap

17.	Tevredenheid	Loureiro, Romero & Bilro (2020)	Tevredenheid
18.	Sectoridentificatie	Loureiro, Romero & Bilro (2020)	Identificatie
19.	Innovatiegeneigdheid	Loureiro, Romero & Bilro (2020)	Innovatiegeneigdheid

Appendix B: Respondentenlijst

R. van Staveren	Energie-Nederland
J. J. Steringa	Gasunie
F. Breukink	Gemeente Den Helder
D. Bres	Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties
A. M. Bosman	Ministerie van Economische Zaken en Klimaat
M. G. A. Plaatsman	Ministerie van Economische Zaken en Klimaat
L. P. M. van der Meij	Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat
M. H. C. Mulder	Ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit
L. Lalieu	Nationaal Programma Regionale Energiestrategie
P. S. de Jong	Natuur & Milieu
G. Vermeer	Nederlandse Vereniging Duurzame Energie
N. Blaauwbroek	Nederlandse WindEnergie Associatie
M. E. J. de Haan	Netbeheer Nederland
C. C. T. Naber – van der Aa	Port of Den Helder
A. J. Bosman	Provincie Noord-Brabant
M. van de Ven	Provincie Noord-Brabant
L. van der Knaap	Provincie Noord-Holland
M. van de Ven	Provincie Noord-Holland
O. Rasch	RES-regio Noord-Holland-Noord
L. Seriese	RES-regio West-Brabant
M. Laven	TenneT
A. van den Honert	Vereniging van Nederlandse Gemeenten

Merk op dat nummers achter citaten in de scriptie (R1, R2, R3 ...) *niet* overeenkomen met de volgorde van respondenten in bovenstaande lijst.

Appendix C: Lijst van gebruikte afkortingen

BZK	Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties
EZK	Economische Zaken en Klimaat
IEA	Integrale Effectenanalyse
m.e.r.	Milieueffectrapportage
PEH	Programma Energiehoofdstructuur
PES	Programma Energiesysteem
PIDI	Programma Infrastructuur Duurzame Industrie
PPS	Publiek-private samenwerkingen
RVO	Rijksdienst voor Ondernemend Nederland
SOM	Strategisch OmgevingsManagement
VAWOZ	Verkenning Aanlanding Wind Op Zee

Appendix D: Lijst van afbeeldingen, figuren en tabellen

Afbeeldingen

Afbeelding 1. Hoogspanningsmasten. Koch Studios/Nationale Beeldbank.	3
---	---

Tabellen

Tabel 1. Indeling van vormen van betrokkenheid aan de hand van de mate van interafhankelijkheid en gewenste betrokkenheid van partijen.	18
Tabel 2. Geïdentificeerde factoren (en soorten) die leiden tot meer ervaren stakeholderbetrokkenheid en de manieren waarop, vertaald naar drie hoofdcategorieën.	49
Tabel 3. Geïdentificeerde factoren van stakeholderbetrokkenheid uit literatuur.	67

Figuren

Figuur 1. ‘The enablers/resistors spectrum’. Overgenomen uit Griffiths, Maggs en George (2007, p. 20).	19
Figuur 2. Fases van een transitie. Overgenomen uit Bosman et al. (2013, p. 7).	21
Figuur 3. De X-curve. Overgenomen uit Diercks et al. (2020, p. 13).	21
Figuur 4. Conceptueel model van dit onderzoek op basis van de theoretische verkenning.	26
Figuur 5. Het verantwoordelijke departement (ministerie van Economische Zaken en Klimaat) en (direct) betrokken partijen bij het PEH. Informatie afkomstig van Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (z.d.).	34
Figuur 6. Planning op hoofdlijnen (IEA PEH). Overgenomen uit Ministerie van Economische Zaken en Klimaat en Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (2021a, p. 2)	36

Appendix E: Topicijst interviews

Topicijst stakeholders

Inleiding

- Voorstellen, inleiding onderzoek/interview, affiniteit met thema naar voren brengen
- Communicatie over omgang met data, toestemming, privacy en doeleinden
- Overige inleidende opmerkingen
 - Als u naderhand vragen of opmerkingen heeft over het interview, mag u daar natuurlijk altijd op terugkomen./Indien iets tijdens het interview niet duidelijk is, kan u altijd om opheldering vragen./Indien u wenst ergens geen antwoord op te geven of u niet fijn voelt bij een vraag, kunt u dit bij mij aangeven.
- Zijn er nog dingen die u graag vooraf zou willen melden?

Achtergrond

- Kunt u wat meer over uzelf vertellen?
 - Wat is uw achtergrond en uw functie (en waar)?
- Bespreken casus energietransitie/energie-infrastructuur (wat speelt er momenteel, wat betekent het voor u?) Welke rol speelt u in dit vraagstuk?

Feitelijke betrokkenheid/rol stakeholder

- Ik zou het nu graag willen hebben over uw betrokkenheid bij het proces van PEH.
- Wat is uw rol in het proces [van PEH]?
- Op welke manier bent u betrokken?
- Hoe ziet de samenwerking eruit?
- Wanneer concrete sessies/participatie-activiteiten genoemd worden: Kunt vertellen hoe dit verliep? Hoe zag dit eruit? Wat gebeurde er?
 - Indien hier al gesproken wordt over hoe betrokkenheid wordt *ervaren* a.d.h.v. het contact, de samenwerking of concrete activiteiten: hierop doorvragen.

Ervaren betrokkenheid (duidelijk aangeven dat het hier gaat om *ervaren, gevoelde* betrokkenheid)

- Indien al aangegeven is dat iemand veel/goede betrokkenheid ervaart: hierop doorvragen, waar komt dit door?

- Wat betekent ‘betrokkenheid’ volgens u/Wat betekent het voor u om goed betrokken te zijn? En wat betekent betrokkenheid *ervaren* voor u?
- Hoe ervaart u de samenwerking, het contact en uw betrokkenheid?
 - Waarom? Waar komt dat door of waarom ziet u dat zo?
 - Indien een gebeurtenis/sessie/o.i.d. genoemd wordt: Beïnvloedt dit uw ervaren betrokkenheid? Zo ja, hoe?
- Zojuist hebben we gesproken over uw betrokkenheid bij het PEH (door zowel het contact als eventuele sessies/overleggen/overig). Als u nadenkt over uw *ervaren betrokkenheid*, denkt u dat dat beïnvloed wordt door andere zaken dan hiervoor besproken?
 - Zo ja, welke? Waarom?
- Wat waardeert u aan de samenwerking met/betrokkenheid bij EZK? Wat zou verder eventueel nog positief *kunnen* bijdragen aan de manier waarop u uw betrokkenheid ervaart?
 - Waarom en hoe?

Afsluitende vragen en afronding interview

- Heeft u het gevoel dat u alles heeft kunnen zeggen wat u wilde zeggen?
- Zijn er zaken die u graag nog wil bespreken, maar die niet aan bod zijn gekomen tijdens dit interview?
- Heeft u zelf nog vragen naar aanleiding van dit interview?
- Indien u naderhand nog opmerkingen of vragen heeft over dit interview, dan mag u uiteraard een mail sturen naar mijn e-mailadres of mij bellen.
- Optioneel: Zijn er andere personen die u kent (betrokkenen PEH) die ik wellicht ook zou kunnen benaderen in het kader van dit onderzoek?
- Bedankt voor het interview.

Inleiding

- Voorstellen, inleiding onderzoek/interview, affiniteit met thema naar voren brengen
- Communicatie over omgang met data, toestemming, privacy en doeleinden
- Overige inleidende opmerkingen
 - Als u naderhand vragen of opmerkingen heeft over het interview, mag u daar natuurlijk altijd op terugkomen./Indien iets tijdens het interview niet duidelijk is, kan u altijd om opheldering vragen./Indien u wenst ergens geen antwoord op te geven of u niet fijn voelt bij een vraag, kunt u dit bij mij aangeven.
- Zijn er nog dingen die u graag vooraf zou willen melden?

Achtergrond

- Kunt u wat meer over uzelf vertellen?
 - Wat is uw achtergrond en uw functie?
- Bespreken casus energietransitie/energie-infrastructuur (wat speelt er momenteel, wat betekent het voor u?) Welke rol speelt u in dit vraagstuk?

Stakeholders

- Welke partijen ziet u als stakeholders van EZK rondom de energie/infrastructuur/PEH?
- Kunt u iets meer vertellen over de rollen van deze stakeholders?
 - Op welke manier worden zij betrokken bij het PEH?
- Hoe wil het ministerie graag omgaan met deze partijen?

Betrokkenheid stakeholders

- Wat betekent (ervaren) betrokkenheid voor u?
- Wat kunt u zeggen over de manier waarop het contact en de samenwerking vanuit PEH met de stakeholders verloopt?/Op welke manieren betreft het PEH verschillende stakeholders? Wat wordt er georganiseerd? (Bijvoorbeeld interactieve sessies, overleggen of informatiebijeenkomsten?)
 - Kunt vertellen hoe dit verliep? Hoe zag dit eruit?

Afsluitende vragen en afronding interview

- Heeft u het gevoel dat u alles heeft kunnen zeggen wat u wilde zeggen?
- Zijn er zaken die u graag nog wil bespreken, maar die niet aan bod zijn gekomen tijdens dit interview?
- Heeft u zelf nog vragen naar aanleiding van dit interview?
- Indien u naderhand nog opmerkingen of vragen heeft over dit interview, dan mag u uiteraard een mail sturen naar mijn e-mailadres of mij bellen.
- Optioneel: Zijn er andere personen die u kent (betrokkenen PEH) die ik wellicht ook zou kunnen benaderen in het kader van dit onderzoek?
- Bedankt voor het interview.