

Eén NVWA, één koers

Een onderzoek naar stakeholdermanagement als sleutel tot publieke waardecreatie
in opdracht van de Nederlandse Voedsel- en Warenautoriteit



**Erasmus
University
Rotterdam**



Nederlandse Voedsel- en
Warenautoriteit
*Ministerie van Landbouw, Visserij,
Voedselzekerheid en Natuur*

Masterscriptie Julia van der Post

Mastertrack: Publiek management

Datum: 27-06-2025

Woordenaantal: 11.990

Eerste lezer: Prof. dr. Sandra van Thiel

Tweede lezer: Dr. Rianne Warsen

NVWA begeleider 1: Marcel Baas

NVWA begeleider 2: Sander de Bruin

Voorwoord

Voor het schrijven van deze scriptie en het afronden van de master Publiek Management heb ik van februari tot en met juni 2025 afstudeerstage gelopen bij de Nederlandse Voedsel- en Warenautoriteit (NVWA). Tijdens deze stageperiode heb ik meegelopen met zowel het Publiek Bestuurlijke zaken team als het Communicatieteam. In deze periode heb ik veel geleerd over de werking van een grote publieke organisatie. Ik heb kunnen zien hoe zo'n organisatie omgaat met politieke veranderingen en actuele ontwikkelingen. Ook kreeg ik inzicht in de samenwerking tussen een uitvoeringsorganisatie en het ministerie. Daarnaast leerde ik niet alleen wetenschappelijke conclusies te trekken, maar ook om deze te vertalen naar concrete aanbevelingen voor een opdrachtgever.

Ik heb een leuke en leerzame stagetijd bij de NVWA gehad en wil iedereen in de teams Politiek Bestuurlijke zaken en Communicatie hiervoor bedanken.

In het specifiek wil ik nog mijn collega Margritte Zwart en mijn stagebegeleiders Marcel Baas en Sander de Bruin bedanken voor het meedenken en de fijne begeleiding.

Tevens wil ik alle respondenten die mee hebben gewerkt aan dit onderzoek bedanken voor hun tijd, openheid, en enthousiasme.

Als laatste wil ik mijn scriptiebegeleidster Sandra van Thiel bedanken voor haar expertise en fijne begeleiding.

Ik wens u allen veel plezier met het lezen van dit onderzoek.

Samenvatting

Deze masterscriptie onderzoekt hoe stakeholdermanagement binnen de Nederlandse Voedsel- en Warenautoriteit (NVWA), kan bijdragen aan publieke waardecreatie. Aan de hand van interviews, documentanalyses, participatieve observaties en literatuuronderzoek is een integrale analyse gemaakt van de huidige en gewenste aanpak. Stakeholdermanagement wordt gedefinieerd als een strategisch en continu proces waarin invloed- en belangenstructuren, communicatie, risicobeheersing en politiek-bestuurlijke sensitiviteit centraal staan. Communicatie blijkt hierin een cruciale schakel: interne communicatie draagt bij aan gedeeld inzicht en afstemming, wat op zijn beurt de effectiviteit van externe communicatie richting stakeholders vergroot. Beide communicatieniveaus zijn essentieel om transparantie, draagvlak en samenwerking te bevorderen. Hoewel stakeholdermanagement bij de NVWA op onderdelen wordt toegepast, ervaren medewerkers het huidige beleid als ad hoc, weinig uniform en onvoldoende strategisch afgestemd. Dit belemmert zowel de interne samenwerking als de externe relatie met stakeholders en beperkt daarmee het potentieel voor publieke waardecreatie. Tegelijkertijd erkennen NVWA-ambtenaren het belang van een organisatie brede aanpak, mits er ruimte blijft voor maatwerk en het plan via het lijnmanagement wordt gedragen. Een NVWA brede stakeholdermanagementaanpak moet gebaseerd zijn op de NVWA Visie op Toezicht. Dit plan moet richting geven aan communicatie en samenwerking, met expliciete aandacht voor politieke sensitiviteit, intern gedeeld belang en externe consistentie. Om het 'spreken met één stem' te realiseren moeten kernvragen over NVWA doelen, rollen, waarden en houding richting stakeholders worden beantwoord. In een tijd van groeiende maatschappelijke verwachtingen onderstreept deze studie het belang van structureel stakeholdermanagement dat is ingebed in de organisatiecultuur en ondersteund wordt door duidelijke interne communicatie en leiderschap.

Inhoudsopgave

Samenvatting	3
Inhoudsopgave	4
Hoofdstuk 1: Inleiding	6
1.1 Aanleiding	6
1.2 Probleemstelling	7
1.3 Relevantie	8
1.3.1 Maatschappelijke relevantie	9
1.3.2 Wetenschappelijke relevantie	9
1.3.3 Bestuurlijke relevantie	10
1.4 Leeswijzer	10
Hoofdstuk 2: Theoretisch kader	11
2.1 Stakeholdermanagement	11
2.1.1 Stakeholders	11
2.1.2 Stakeholdermanagement.....	12
2.1.3 Invloed-belangenmatrix binnen stakeholdermanagement.....	14
2.1.4 Communicatie binnen stakeholdermanagement	14
2.1.5 Interne organisatiecommunicatie	15
2.2 Publieke waardecreatie	16
2.2.1 Stakeholdermanagement dat bijdraagt aan publieke waardecreatie	16
2.2.2 De communicatievorm dialoog die bijdraagt aan publieke waardecreatie	17
2.2.3 Politiek-bestuurlijke sensitiviteit draagt bij aan publieke waardecreatie	19
2.3 Conceptueel model	19
Hoofdstuk 3: Methodologie	21
3.1 Soort onderzoek	21
3.2 Dataverzameling	21
3.3 Deductief onderzoek	22
3.4 Conceptafbakening	22
3.5 Schematische operationalisatie theoretische concepten	23
3.6 Uitvoering participatieve observatie	24
3.7 Uitvoering inhoudsanalyse	25
3.8 Uitvoering Interviews: selectie participanten interviews	25
3.9 Uitvoering interviews: type kwalitatieve interviews	25
3.10 Uitvoering interviews: interviewdata-analyse	26
3.11 Validiteit en betrouwbaarheid	26

3.12 Integriteit	27
Hoofdstuk 4: Resultaten	28
4.1 Ervaringen met de huidige stakeholdermanagementaanpak	28
4.2 Politiek bestuurlijke sensitiviteit.....	31
4.3 Stakeholders en stakeholderidentificatie	33
4.4 Invloed en belangenanalyse.....	35
4.5. Communicatie als cruciaal onderdeel van stakeholdermanagementaanpak	37
4.6 Een NVWA -brede stakeholderaanpak.....	39
Hoofdstuk 5: Conclusie	42
5.1 Beantwoording hoofd- en deelvragen	42
5.2 Reflectie.....	44
5.2.1 Beperkingen en suggesties voor vervolgonderzoek.....	44
5.2.2 Theoretische reflectie en implicaties	44
5.2.3 Praktijk en actualiteit.....	45
5.3 Aanbevelingen	45
5.3.1 Wetenschappelijke aanbevelingen.....	45
5.3.2 Aanbevelingen voor de NVWA.....	45
Literatuurlijst	48

Hoofdstuk 1: Inleiding

1.1 Aanleiding

De Nederlandse Voedsel- en Warenautoriteit (NVWA) bewaakt de veiligheid van voedsel en consumentenproducten, de gezondheid van dieren en planten, dierenwelzijn en handhaaft de natuurwetgeving. Hierbij houdt de NVWA toezicht op de naleving van wet- en regelgeving door bedrijven en organisaties (NVWA, 2021). De NVWA streeft hierbij naar een kennis gedreven en risicogerichte aanpak. Om deze kennis gedreven en risicogerichte aanpak te implementeren moet de NVWA, volgens Sijm (2024), complete analyses uitvoeren over de hele productieketens waarin alle schakels in de ketens worden beoordeeld.

De NVWA houdt toezicht op zeven thema's waarmee het publiek belang wordt gediend (NVWA, 2021). Ieder van deze belangen werkt met stakeholders met verschillende belangen. In het commissiedebat op 22 februari 2025 in de Tweede Kamer vertelden de NVWA inspecteur-generaal en directeur strategie dat samenwerking essentieel is voor een goed functionerende NVWA. De inspecteur generaal vertelde hier dat management omgaan met tekorten is en dat hiervoor slim samenwerken nodig is voor een doelmatige en doeltreffende strategie die de NVWA nastreeft. De directeur strategie vertelde dat de NVWA in veel dossiers de primaire handhaver is maar veel samenwerkt met collega handhavers. Het NVWA extern jaarplan 2024 stelt dat de NVWA middenin de maatschappij staat en relaties onderhoudt met verschillende partijen (Nederlandse Voedsel- en Warenautoriteit, 2024). Om complete analyses uit te kunnen voeren en slim samen te kunnen werken is een NVWA breed stakeholderplan essentieel. NVWA breed betekent de 7 publieke belangen, en de hieronder vallende domeinen, overstijgend (NVWA, 2025).

Freeman (1984) beschrijft stakeholders als individuen of organisaties die beïnvloed worden of organisatieprestaties kunnen beïnvloeden (Freeman, 1984). De doelen van stakeholders kunnen vaak verschillend zijn of met elkaar botsen (Hill & Jones, 1992). Voor complete analyses van alle schakels in de verschillende sectoren is het belangrijk de stakeholders binnen deze schakels effectief te managen (Siems, Seuring, Schilling, 2023). Echter, wat houdt dit brede begrip van stakeholdermanagement in? Becker en Bending (2023) beschrijven deze brede term als de interactie van een organisatie met individuen, groepen en organisaties die belang hebben bij de organisatie. Bulten, Jansma en Potters (2021) beschrijven dat

communicatie een cruciaal onderdeel van stakeholdermanagement is omdat het de hoeveelheid stakeholders kan vergroten, doelgroep maatwerk kan leveren, betrokkenheid bij stakeholders uit kan lokken en stakeholderfeedback kan ontvangen. Bepaalde communicatietechnieken kunnen hierin voor organisaties erg nuttig zijn in de stakeholderinteractie (Al-Khafaji, Oberhelman, Baum, Koch, 2009). Een organisatie kan bijvoorbeeld een team aanstellen dat communiceert met de stakeholders om eventuele zorgen die er bij de stakeholders spelen door te geven aan de organisatie (Olander & Landin, 2008).

Omdat de NVWA te maken heeft met complexe veranderopgaven en -processen die verschillende stakeholderbelangen raken is effectief stakeholdermanagement ook voor hen relevant (Bulten, Jansma, Potters, 2021). Het huidige hoofd communicatie van de NVWA vertelde dat er op eerdere momenten al nagedacht is over NVWA stakeholdermanagement. Echter, deze initiatieven zijn niet recent genomen en waren niet NVWA breed. Een NVWA breed stakeholdermanagementplan is nodig wat de ambities en denkrichtingen vaststelt met NVWA brede toepasbaarheid (hoofd communicatieteam NVWA, 2025).

1.2 Probleemstelling

Dit onderzoek verkent wat de kenmerken van optimaal stakeholdermanagement zijn met een nadruk op communicatie hierin en beschrijft de mogelijkheden voor een NVWA breed stakeholderplan door kwalitatief onderzoek hiernaar uit te voeren binnen de NVWA. Door middel van een inhoudsanalyse, participerende observaties en diepte-interviews is de volgende hoofdvraag beantwoord:

“Hoe ziet een optimaal NVWA-breed stakeholdermanagementplan – met communicatie als cruciaal onderdeel– eruit dat zorgt voor meer publieke waardecreatie?”

Omdat deze hoofdvraag zich richt op het optimaliseren van stakeholdermanagement in een NVWA breed stakeholdermanagementplan wordt de huidige stakeholdermanagementaanpak binnen verschillende publieke belangen onderzocht en beoordeeld en worden suggesties gedaan ter verbetering hiervan. Dit wordt gedaan door stakeholderervaringen van verschillende NVWA-ambtenaren te onderzoeken, het huidige stakeholdermanagement te vergelijken met wat de literatuur hierover stelt en een NVWA-breed stakeholderplan op te stellen. In dit plan

wordt toegewerkt naar het optimaal inzetten van stakeholdermanagement en welke brede ambities en denkrichtingen de NVWA hierbij wil hanteren. Dit plan dient NVWA-breed toepasbaar te zijn en kan verder worden uitgewerkt door de diverse publieke belangen en directies binnen de organisatie. Deze gemaakte diagnose om tot een aanbeveling te komen maakt de hoofdvraag een ontwerpende hoofdvraag (Smit & Verdonschot, 2010). Dit onderzoek is prescriptief van aard door de suggesties ter verbetering (Smit & Verdonschot, 2010) voor de NVWA.

Om antwoord te kunnen geven op deze hoofdvraag zullen de volgende 8 deelvragen in dit onderzoek beantwoord worden. De deelvragen 1, 2 en 3 zullen worden beantwoord worden door literatuuronderzoek. De deelvragen 4,5, 6, 7 en 8 zullen beantwoord worden door diepte interviews, inhoudsanalyses en participerende observaties.

Theoretische deelvragen:

1. Wat houdt stakeholdermanagement in?
2. Welke rol speelt communicatie in stakeholdermanagement?
3. Hoe wordt meer publieke waarde gecreëerd door stakeholdermanagement?

Empirische deelvragen:

4. Hoe ervaren de NVWA medewerkers de huidige NVWA stakeholdermanagementaanpak?
5. In hoeverre ervaren NVWA medewerkers dat de huidige NVWA stakeholdermanagementaanpak bijdraagt aan de publieke waardecreatie?
6. Wat moet anders in een nieuw NVWA stakeholdermanagementplan voor meer publieke waardecreatie volgens NVWA medewerkers?
7. Hoe ervaren de NVWA medewerkers de communicatie met stakeholders in de huidige NVWA stakeholdermanagementaanpak?
8. Welke rol moet het onderdeel communicatie krijgen in een nieuw NVWA stakeholdermanagementplan volgens NVWA medewerkers?

1.3 Relevantie

Dit onderzoek heeft maatschappelijke, wetenschappelijke en bestuurlijke relevantie.

1.3.1 Maatschappelijke relevantie

Dit onderzoek is maatschappelijk relevant omdat het beoogt een waardevolle bijdrage te kunnen leveren aan de strategie van de NVWA in de (sub-)onderdelen stakeholdermanagement en communicatie. De NVWA is de afgelopen jaren als organisatie gegroeid (van 2744 werknemers in 2020 naar 3425 in 2024) (Ministerie van Economische Zaken en Klimaat, 2021; NVWA, 2024). Ook heeft de NVWA meer middelen ontvangen van het Ministerie van Landbouw, Visserij, Voedselzekerheid en Natuur (LVVN) en zal het tot 2028 trapsgewijs meer middelen ontvangen om de positie van de NVWA te kunnen versterken en zo de maatschappelijke taak goed uit te kunnen voeren (Nederlandse voedsel- en Warenautoriteit, 2022). Deze groeiende organisatie heeft haar koers, beschreven in de meer jarenagenda, gebaseerd op 7 publieke belangen. Het NVWA plan van aanpak stakeholdermanagement 2020 beschreef dat samenwerking tussen betrokkenen een vereiste is om onderwerpen op een goede manier aan te kunnen pakken (NVWA, 2020). Onderwerpen en stakeholders kunnen domein of publieke waarde overlappend zijn (NVWA, 2025). Een publiek belang overstijgend stakeholdermanagementplan is hierom dus noodzakelijk. Voor de NVWA staat het maatschappelijke belang en het creëren van maximale publieke waarde centraal. Echter, het bepalen van deze koers en het creëren van deze publieke waarde doet de NVWA niet alleen. De zojuist beschreven meer jarenagenda is samen met de stakeholders van de NVWA opgesteld (NVWA, 2024). Een effectief NVWA breed stakeholdermanagementplan zal leiden tot betere stakeholdersamenwerking (Bennes, 2008). Deze verbeterde samenwerking kan uiteindelijk weer leiden tot meer publieke waardecreatie (Van Montfort, van Schoonhoven, de Graaf, de Vijlder, 2022) waar de NVWA naar streeft (NVWA, 2021).

1.3.2 Wetenschappelijke relevantie

Dit onderzoek zal een bijdrage leveren aan de kennis over stakeholdermanagement, specifiek bij de NVWA met een focus op communicatie hierin. Naar het fenomeen stakeholdermanagement is al veel onderzoek gedaan onder andere door: Bulten et al. (2021), Donaldson (2005), De Bie (2010) en door Johnson en Scholes (2001). Echter, onderzoek naar het stakeholdermanagement van toezichthouders zoals de NVWA is nog niet veel gedaan. Dit onderzoek zal een aanvulling zijn op de bestaande wetenschappelijke literatuur door zijn specificatie op dit agentschap en zal een wetenschappelijke bijdrage leveren omdat bestuurskunde en communicatie

verbindt. Naar communicatie in stakeholdermanagement is al eerder onderzoek verricht. Zoals onderzoek van Freeman (1984) dat stelt dat effectieve communicatie essentieel is voor effectief stakeholdermanagement en onderzoek van Grunig en Hunt (1984) dat stelt dat communicatie fundamenteel is voor duurzame relaties met stakeholders. De verdiepende literatuur uit de communicatiewetenschap kan een waardevolle bijdrage zijn voor de literatuur uit de bestuurskunde.

1.3.3 Bestuurlijke relevantie

Dit onderzoek bevat ook bestuurlijke relevantie omdat bij het managen van stakeholders draagvlak wordt gecreëerd, belangen worden afgewogen en uiteindelijk beleid kan worden verbeterd (Van den Bosch, 1996). Het betrekken van externe partijen bij draagvlakcreatie, belangenafweging en beleidsverbetering draagt bij aan de publieke waarde creatie (Braun et al. 2024). Het onderzoek streeft een effectievere NVWA stakeholderstrategie na wat ervoor zorgt dat dit agentschap effectiever bestuurd kan worden.

1.4 Leeswijzer

In dit onderzoek bestaat het tweede hoofdstuk uit het theoretisch kader wat concepten uit literatuur uiteenzet. Hoofdstuk 3 beschrijft de onderzoeksopzet. Hoofdstuk 4 bevat een resultatenanalyse verkregen uit diepte interviews, participerende observatie en documentanalyse. Hoofdstuk 5 beantwoordt de hoofd- en deelvragen, beschrijft de beperkingen van dit onderzoek en doet aanbevelingen voor vervolgonderzoek.

Hoofdstuk 2: Theoretisch kader

Dit hoofdstuk zet het theoretisch kader uiteen. Het beschrijft eerst de onafhankelijke variabele stakeholdermanagement met de deelonderwerpen: stakeholders, stakeholdermanagement, invloed-belangenmatrix, communicatie binnen stakeholdermanagement en interne communicatie. Hierna behandelt het de afhankelijke variabele publieke waardecreatie door de deelonderwerpen: stakeholdermanagement, dialoog en politiek-bestuurlijke sensitiviteit te onderzoeken. In de laatste paragraaf wordt het conceptueel model gepresenteerd, waarin deze twee variabelen bij elkaar worden gebracht. Het model dient als basis voor het empirisch onderzoek.

2.1 Stakeholdermanagement

2.1.1 Stakeholders

Om de optimale manier van stakeholdermanagement te onderzoeken kan de eerste vraag worden gesteld: wie of wat is een stakeholder? Een stakeholder is een persoon of groep die potentieel betrokken is bij een project en die impact heeft op het project. Dit kunnen stakeholders binnen (interne stakeholders) of buiten (externe stakeholders) de organisatie zijn (Al-Khafaji et al. 2010).

Het originele concept stakeholders komt uit de bedrijfskundige wetenschap en werd gedefinieerd als aandeelhouder. Later is het concept verbreed door Freeman (1984). De term “stakeholder” wordt zelden beperkt tot één definitie, zo ook in een onderzoek naar stakeholderbetrokkenheid binnen het klimaat- en energieonderzoek van Fejzić & Usher, 2024. Ook Bulten et al. (2021) stellen dat er verschillende definities zijn van wat een stakeholder is. Echter, zij houden het begrip van Donaldson (1995) en De Bie (2005) aan die een stakeholder beschrijven als een persoon die een organisatie vertegenwoordigt en die belang heeft bij de uitkomsten van een mogelijke samenwerking. In dit onderzoek is ook deze definitie voor stakeholder aangehouden.

Het identificeren van de stakeholders is een cruciaal onderdeel is voor het analyseren en managen van stakeholders voor een organisatie (Sharpe, Harwell, Jackson, 2021). Belangrijke stakeholders voor de NVWA zijn bijvoorbeeld de niet gouvernementele organisaties zoals de Dierenbescherming of Wakkerdier (NGO's) (NVWA, 2023).

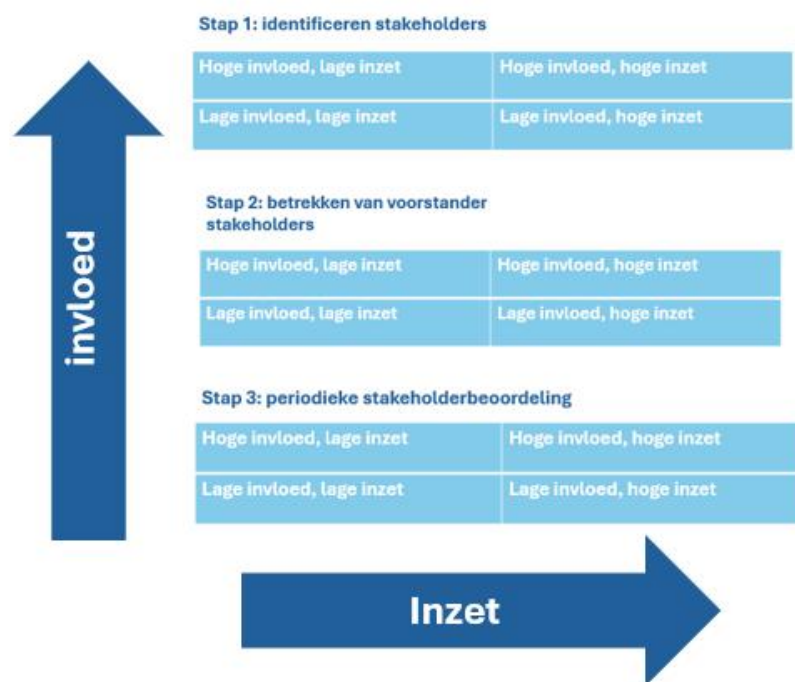
2.1.2 Stakeholdermanagement

Hierna is het stakeholderconcept in de managementwetenschap verder uitgewerkt. Verschillende definities van dit concept zijn opgesteld. Deze definities zijn onder andere: de groep waartegen het management van een bedrijf of organisatie gevoelig moet zijn in zijn handelen (Jongbloed et al., 2008) en de manier waarop een organisatie bepaalt welke rechten en verantwoordelijkheden verschillende externe belanghebbenden krijgen (Bacq & Aguilera, 2022). Aan deze stakeholderdefinities voegen Cleland en King (1968) toe dat het cruciaal is om stakeholders te identificeren, te classificeren, te analyseren en vervolgens een managementstrategie te ontwikkelen om effectief met hen om te gaan.

Stakeholdermanagement houdt in dat een organisatie zijn belanghebbenden herkent en er effectief op reageert en naar handelt, ook wanneer die stakeholders niet directe macht hebben maar indirect invloed uitoefenen. De stakeholders kunnen zich in dit stakeholdersamenwerkingsproces positief (voorstander van de samenwerking omdat het hun belang dient), negatief (tegenstander van de samenwerking omdat zij het idee hebben dat hun belang niet wordt gediend) of afwachtend (ze begrijpen de samenwerking wel maar het raakt hun belang niet gelijk) opstellen (Bulten, Jansma, Potters, 2021). In dit onderzoek wordt de definitie van Bulten et al. (2021) aangehouden.

Stakeholdermanagement is effectief wanneer een organisatie een proactieve en blijvende betrokkenheid met de stakeholders heeft en de volgende stappen aanhoudt. Stap 1: het identificeren van individuen en groepen die betrokken zijn bij projecten en bijdragen aan de waardecreatie voortkomend uit een project. Binnen deze stap stelt men per stakeholder de mate van invloed en betrokkenheid en hun houding t.a.v. het project op (Kangas, 2011). Deze punten moeten herhaald bekeken worden gedurende het proces want perspectieven en betrokkenheid van de stakeholders kunnen gedurende het proces veranderen (Kangas, 2011). De volgende stappen vinden plaats gedurende het project met de stakeholder. De tweede stap is communiceren waarvoor de stakeholders eerst beoordeeld moeten worden op het zijn van voorstanders, tegenstanders of neutraal. Iedere groep heeft immers andere informatiebehoeften. In de volgende stap worden stakeholderattitudes ten aanzien van het project geïdentificeerd. Stakeholders met een negatieve of neutrale attitude ten aanzien van het project en met veel invloed moeten immers het meeste aandacht

krijgen van de organisatie en moeten doelgericht en strategisch benaderd worden in de communicatie. De stakeholders die voorstander zijn, daarentegen, moeten worden ingezet om de stakeholders met een negatieve en neutrale houding te beïnvloeden. De laatste stap is een actieve stakeholdersamenwerking gedurende het projectproces dat zorgt voor lange termijn veranderingen en succesvolle projectinvesteringen (Kangas, 2011). Onderstaand zijn de stappen van stakeholderbetrokkenheid in figuur 1 weergegeven (Kangas, 2011).



Figuur 1

Stappen van stakeholderbetrokkenheid (Overgenomen uit: Kangas, 2011, p. 72).

Een belangrijk bijkomend aspect van stakeholdermanagement is dat het betrekken van stakeholders waardevolle kennis kan opleveren die de organisatie-expertise en risicomanagement kunnen versterken. Omdat het niet haalbaar is om alle stakeholders mee te nemen, is het prioriteren ervan essentieel, zeker bij steeds complexere organisatiebesluiten (Sharpe et al., 2021).

Deze noodzaak tot stakeholderprioritering en –betrokkenheid komt duidelijk naar voren binnen duurzaamheidsinitiatieven in de publieke sector. Hierin vervullen stakeholders uiteenlopende rollen. Het is belangrijk ze te identificeren op basis van hun invloed, hun drijfveren te begrijpen en transparant te communiceren over doelen

en voortgang. Ook het herkennen van obstakels en samen strategieën ontwikkelen is cruciaal (Gerards, 2017).

2.1.3 Invloed-belangenmatrix binnen stakeholdermanagement

Tijdens het stakeholderidentificatieproces analyseert een organisatie haar stakeholders op basis van hun invloed en belang bij het project. Op basis daarvan zijn vier typen stakeholders te onderscheiden (zie figuur 2). Stakeholders met veel invloed en weinig belang moeten tevreden worden gehouden, gezien hun rol bij besluitvorming. De groep met weinig invloed én weinig belang vraagt alleen monitoring. Stakeholders met weinig invloed maar veel belang moeten goed geïnformeerd worden om betrokken te blijven. De belangrijkste groep — met zowel veel invloed als belang vereist intensieve samenwerking voor een succesvol projectresultaat (Johnson & Scholes, 2001).



Figuur 2

Invloed-belangenmatrix (Overgenomen uit Johnson & Scholes, 2001, p. 198).

2.1.4 Communicatie binnen stakeholdermanagement

Het stakeholdermanagement bevat verschillende belangrijke onderdelen maar in dit onderzoek is in het specifiek het onderdeel communicatie uitgelicht.

Communicatie is een essentieel onderdeel van stakeholdermanagement en stakeholdersamenwerkingen omdat effectieve communicatiekanalen en gecommuniceerde feedbackrondes zorgen voor minder misverstanden en betere risicobeheersing. Dit zorgt voor betere gedeelde resultaten en het versterkt de relaties met de stakeholders (Alnhari & Qureshi, 2024).

Hieraan kan worden toegevoegd dat communicatie de belangrijkste tool is om effectieve en langdurige stakeholderrelaties te ontwikkelen en behouden. Ook is het een belangrijke methode om stakeholderbehoeften inzichtelijk te krijgen. Door de vele verschillende stakeholders, de mate van stakeholderbetrokkenheid en de omstandigheden kan de optimale communicatiemanier verschillen per stakeholder. Het is voor organisaties dus belangrijk om duidelijk te hebben wat de verschillende manieren zijn om te communiceren met stakeholders en hoe dit nauwkeurig ingezet kan worden (Chinyio & Olomolaiye, 2009).

Communicatie kan formeel worden gedefinieerd als een stroom bestaande uit berichten en informatie die zich beweegt volgens vaste paden en patronen. Het begrip communicatie valt op te delen in de subonderdelen verbale en non-verbale communicatie, neerwaartse, opwaartse en horizontale communicatie (Chinyio & Olomolaiye, 2009). Bij neerwaartse communicatie geeft het topmanagement taken aan middelmanagers die de taken weer aan lagere managers doorgeven. Bij opwaartse communicatie wordt informatie van lagere organisatieniveaus naar hogere organisatieniveaus gebracht. Bij horizontale communicatie wordt informatie op hetzelfde organisatieniveau gedeeld (Chinyio & Olomolaiye, 2009).

2.1.5 Interne organisatiecommunicatie

Hoe deze informatie vanuit de eigen organisatie of vanuit externe stakeholders verplaatst en verwerkt wordt is afhankelijk van de interne organisatiecommunicatie. Een effectieve interne communicatie zorgt voor een snelle informatie-uitwisseling wat zorgt voor weloverwogen beslissingen en betere afdelingssamenwerkingen. Deze interne communicatie is te verbinden aan stakeholdermanagement doordat de manier van interne communicatie de externe informatie verwerkt en hiermee invloed heeft op besluitvormingen en hoe goed de organisatie reageert op deze stakeholders (Heath & Johansen, 2018).

2.2 Publieke waardecreatie

2.2.1 Stakeholdermanagement dat bijdraagt aan publieke waardecreatie

Waarom is stakeholdermanagement zo belangrijk en waarom zouden organisaties dit willen optimaliseren? Verbeterde stakeholdersamenwerking kan uiteindelijk leiden tot meer publieke waardecreatie van de desbetreffende organisatie (Van Montfort, van Schoonhoven, de Graaf, de Vijlder, 2022). Het betrekken en managen van stakeholders is dus een essentiële en invloedrijke factor om uiteindelijke organisatiedoelen te bereiken (Kujala et al. 2022) (Toor & Ogunlana, 2010). Daar waar traditionele indicatoren, zoals tijd en budget, onvoldoende zijn om publieke projecten correct te kunnen beoordelen zijn aanvullende indicatoren zoals stakeholdertevredenheid van groot belang. Door niet alleen deze traditionele prestatie-indicatoren maar ook deze aanvullende indicatoren in de beoordeling mee te nemen hebben publieke projecten meer succes (Toor & Ogunlana, 2010).

Bij organisatiebesluitvorming draagt effectieve stakeholdersamenwerking bij aan grotere publieke waardecreatie door betere besluitvorming via externe perspectieven, gezamenlijke innovatie en toegenomen transparantie en inclusiviteit (Bryson, Crosby & Bloomberg, 2014). Ook op lokaal bestuur leidt het stakeholderbetrokkenheid tot meer publieke waardecreatie doordat stakeholderbetrokkenheid namelijk tot beter begrip van lokale behoeften en verwachtingen leidt waardoor er makkelijker op deze behoeften in kan worden gespeeld (Douglas & Hart, 2019).

Bij het inspelen op deze behoeften spelen managers een cruciale rol. Zij moeten stakeholders en hun belangen in kaart brengen (Post, Preston & Sachs, 2002). Door een ex-ante benadering kunnen zij deze interacties beter sturen en afstemmen (Meynhart, 2009).

Stakeholdermanagement draagt dus bij aan publieke waardecreatie en dat is het doel van publieke organisaties. Maar wat is deze publieke waardecreatie? De begrippen publieke waarde en publieke waardecreatie zijn terug te brengen naar het basisbegrip waarde. Waarde kan zowel een intrinsieke eigenschap zijn die aan iets wordt toegeschreven, als een subjectief proces waarbij mensen op basis van ervaring en interpretatie bepalen wat iets voor hen betekent. Omdat waarde vanuit verschillende perspectieven bekeken kan worden, is het lastig één uitleg vast te stellen (Meynhart, 2009). Publieke waarde verwijst naar de maatschappelijke waardering van iets in de

relatie tussen individu en maatschappij (Selznick, 1992). Echter, ook dit begrip blijft subjectief: wat als maatschappelijk relevant wordt gezien, hangt af van hoe mensen “het publiek” waarnemen. Daardoor kunnen opvattingen over wat publieke waarde is, of wanneer het gecreëerd is, per persoon verschillen (Meynhart, 2009).

Het publieke waardeperspectief op de overheid is ontstaan toen een andere kijk kwam op het bestuurlijk handelen van overheden. Na een langere periode van een bedrijfskundig handelen met beoordelingscriteria zoals productietargets, benchmarks en efficiëntie-normen pleitte onder andere Moore (1995) voor een meer publiek centraal bestuur waarbij overheden als belangrijkste taak hebben het creëren van publieke waarde door te luisteren naar de maatschappij (Moore, 1995).

Een definitie van publieke waarde(creatie) is de beoordelingen van de resultaten van het overheidsbeleid, de overheidsdiensten en de overheidsinterventie (Jaspers & Steen, 2020). Dit concept kan op de volgende twee manieren ontleed worden. Namelijk als: hetgeen algemeen gewaardeerd wordt dus wat niet alleen door de overheid als belangrijk wordt gezien maar ook door de gebruikers van het beleid. Daarnaast als hetgeen wat waarde toevoegt aan de publieke sfeer dus zich richt op publieke belangen op lange termijn (Benington, 2011). Een belangrijke toevoeging aan deze definitie is dat vaardigheden waarbij men alleen op winst beoordeelt een verslechterende uitwerking hebben hierop (Nussbaum, 2012).

Echter, er is ook kritiek op dit publieke waardenperspectief. Allereerst is het moeilijk vast te stellen wanneer publieke waardecreatie een “succes” is geweest verschillende normen en belangen maken dat dit moeilijk is om vast te stellen (Van der Steen, Scherpenisse & Van Twist, 2015). Ten tweede is het moeilijk om “het publiek” vast te stellen. Immers is de samenleving complex en bestaat uit vele verschillende partijen met verschillende stemmen (Prebble, 2018). Het laatste knelpunt is dat sommige maatschappelijke actoren dermate negatief naar de overheid kijken dat zij het overheidshandelen standaard als negatief bestempelen waardoor geen eerlijk oordeel over een bepaald soort overheidshandelen kan worden gegeven (Marvel, 2015).

2.2.2 De communicatievorm dialoog die bijdraagt aan publieke waardecreatie

Dat communicatie essentieel is in stakeholdermanagement is duidelijk. Maar, op welke manieren kan er dan het meest effectief extern gecommuniceerd worden met deze stakeholders? De dialoogvorm is uit verschillende onderzoeken naar voren

gekomen als de meest effectieve communicatievorm van organisaties met stakeholders. De hieronder volgende onderzoeken benadrukken dit.

De verschillende case studies uit onderzoek van Chinyio en Olomolaiye (2009) tonen aan dat verschillende stakeholders vaak verschillende verwachtingen hebben en dat het aangaan van een dialoog met stakeholders een effectief middel is om achter de stakeholderbehoeftes te komen (Chinyio & Olomolaiye, 2009). Een verandering is gekomen van een *“bufferingattitude”* naar een *“bridgingattitude”*. Met deze bridgingattitude wordt bedoeld dat het management probeert via een open dialoog inzichten te krijgen in de meningen van externe stakeholders en hiermee rekening te houden op strategische lagentermijn besluiten (Van den Bosch & Van Riel, 1997). Grofweg kan gesteld worden dat een verandering van niet luisteren of luisteren voor eigen gewin naar dialoog en consensus heeft plaatsgevonden. Het doel veranderde hiermee van winst als einddoel naar winst als middel voor het einddoel van een duurzame (maatschappelijke) ontwikkeling. Eveneens impliceert deze verandering het bestaan van een participatieve netwerkbesluitvorming en niet een top down besluitvorming (hoe dit eerder vaak plaatsvond) (Van den Bosch & Van Riel, 1997).

Deze verandering in dialoogvorm en bridgingattitude binnen de stakeholdercommunicatie is ook zichtbaar bij de Rijksoverheid. Het belang van dialoogvoering in de communicatie is daar toegenomen. In 2021 is het programma Dialoog en Ethiek opgericht. Dit programma heeft als doel een open en veilige gesprekscultuur te bevorderen. Ethische reflectie en dialoog zijn hierin vaste gespreksonderdelen. Het programma richt zich op het versterken van ambtelijk vakmanschap. Ook wil het bijdragen aan betere dienstverlening binnen de Rijksoverheid (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 2024).

Dialoog als communicatievorm met stakeholders biedt kansen voor verbeterde samenwerking, gedeelde principes en meer aandacht voor maatschappelijke problemen, zeker wanneer de stakeholderdoelen niet overeen komen met de eigen organisatiedoelen (Mitchell, Mitchell, Hunt, Townsend, Lee, 2020).

Dat de dialoog een optimale communicatievorm is die samenwerking bevordert wordt ook bevestigd in het onderzoek over het NVWA stakeholdermanagement met dierenwelzijnsorganisaties (Schram, 2024). Hierin werd geconcludeerd dat transparantie, wederzijds begrip in vaste dialogen en gezamenlijke initiatieven de

samenwerking tussen de NVWA en dierenwelzijnsorganisaties versterkt wat het uiteindelijke dierenwelzijn ten goede komt.

2.2.3 Politiek-bestuurlijke sensitiviteit draagt bij aan publieke waardecreatie

In organisaties die publieke waarde nastreven, is de politiek vaak een belangrijke stakeholder (Hoek, 2023). Werknemers binnen deze organisaties moeten daarom beschikken over politiek-bestuurlijke sensitiviteit: het vermogen om inhoudelijk scherp te blijven én tegelijk rekening te houden met politieke verhoudingen en gevoeligheden (Knottnerus, 2016). Dit helpt hen om politieke signalen beter op te vangen, strategieën te vormen en risico's in te schatten. Hiermee versterken zij politieke relaties en dragen ze indirect bij aan publieke waardecreatie (Hoek, 2023).

2.3 Conceptueel model

Het voorafgaande heeft geleid tot een conceptueel model, te zien in figuur 3. De *onafhankelijke variabele* in dit model is stakeholdermanagement. De 4 cruciale onderdelen van stakeholdermanagement in dit onderzoek meegenomen zijn: politiek-bestuurlijke sensitiviteit, invloed-belangen matrix, stakeholders en communicatie. Ieder van deze cruciale onderdelen hebben, zoals in dit hoofdstuk beschreven, enkele sub-elementen (in het model beschreven onder het cruciale onderdeel). De *afhankelijke variabele* in dit model is publieke waardecreatie. Deze publieke waardecreatie is het resultaat van een stakeholderbeleid dat op een bepaalde manier verloopt. De publieke waardecreatie uit dit model is een output omdat het in dit onderzoek enkel de publieke waardecreatie omvat die de NVWA bijdraagt en wat de NVWA met haar beleid wil bereiken (NVWA, 2021). Het is hiermee een klein stukje van de gehele publieke waardecreatie die ook door anderen wordt gecreëerd wat ook wel de outcome is.



Figuur 3

Conceptueel model van stakeholdermanagement en publieke waardecreatie.

Hoofdstuk 3: Methodologie

Dit derde hoofdstuk is de methodologische verantwoording van de opzet en uitvoering van dit onderzoek. Het hoofdstuk toont hoe de kernvariabelen, uit het theoretisch kader, zijn onderzocht. Deze operationalisatie wordt beschreven aan de hand van het afbakenen van deze concepten en het omschrijven van de toegepaste onderzoeksmethoden. Deze toegepaste methoden zijn: het afnemen van verschillende diepte interviews, participerende observaties en het uitvoeren van een inhoudsanalyse van diverse NVWA documenten.

3.1 Soort onderzoek

Dit onderzoek is een toepassingsgericht organisatieonderzoek omdat het in opdracht is geweest van de NVWA. Het NVWA stakeholdermanagement en de rol van communicatie hierbinnen is onderzocht en een advies is geschreven (Doorewaard, Kil, Van de Ven, 2015). Ook is dit een casestudie omdat praktijkvoorbeelden van het huidige stakeholdermanagement binnen de verschillende NVWA afdelingen zijn onderzocht (Van Thiel, 2021).

3.2 Dataverzameling

Een kwalitatief onderzoek richt zich op betekenisgeving en interpretatie van sociale fenomenen (Bryman, 2012). De vierde t/m de zevende deelvraag (uit hoofdstuk 1) zijn beantwoord door de kwalitatieve methodes: diepte-interviews met NVWA-ambtenaren, inhoudsanalyses van documenten en participerende observaties tijdens vergaderingen en bijeenkomsten.

De eerste methode in dit onderzoek is het afnemen van diepte-interviews. Deze worden gebruikt om concepten beter te begrijpen in beschrijvende analyses. Het is belangrijk dat de interviewer een band opbouwt met de geïnterviewde, zodat zijn perspectief duidelijker wordt (Thompson, 2000). De interviews combineren structuur en flexibiliteit: er zijn vooraf opgestelde vragen, terwijl er ook ruimte is om door te vragen op basis van de antwoorden (Legard, Keegan & Ward, 2003). De tweede methode, inhoudsanalyse, is een systematische methode voor het analyseren van teksten, documenten en/of andere vormen van communicatie. Het doel is om diepgaande inzichten te verkrijgen binnen de verkregen data (Schreier, 2012). NVWA documenten en onderzoeken uitgevoerd in opdracht van de NVWA (bijvoorbeeld jaarverslagen en al eerder genoemde stakeholdermanagementonderzoeken) zijn geanalyseerd. Bij de laatste methode van participerende observatie neemt de

onderzoeker deel aan activiteiten, evenementen en interacties (in dit onderzoek: vergaderingen en bijeenkomsten). Daar waar de actie plaatsvindt wordt de data verzameld (Musante, 2015). Hiervoor zijn NVWA vergaderingen van de teams Publiek Bestuurlijke Zaken en Communicatie, evenals stakeholderbijeenkomsten (zoals het bestuurlijk overleg NVWA- dierencoalitie en dierenbescherming) bijgewoond.

3.3 Deductief onderzoek

Dit onderzoek is deductief van aard. Immers, al bestaande theorieën en modellen uit het theoretisch kader zijn getoetst aan het huidige NVWA stakeholdermanagement (empirische gegevens). Dit heeft een ontwerp opgeleverd voor een NVWA brede stakeholdermanagementaanpak (Bryman, 2012).

3.4 Conceptafbakening

In dit onderzoek zijn de kernvariabelen “stakeholder” en “stakeholdermanagement” op 3 onderdelen afgebakend.

Allereerst is “stakeholdermanagement” enkel onderzocht vanuit de NVWA zelf (zijn enkel NVWA-ambtenaren geïnterviewd). Hiervoor is gekozen omdat de vraag vanuit de NVWA voor dit onderzoek kwam voor een gestructureerd stakeholderplan met cruciale elementen die NVWA- breed in te zetten zijn.

De tweede afbakening van het begrip “stakeholdermanagement” is dat het is onderzocht per publiek belang met *chiefs* die veel stakeholdercontact hebben. Hiervoor is gekozen omdat verbetering van het stakeholdermanagement tot uiteindelijke doel heeft voor de NVWA om publieke waardecreatie te vergroten (Medewerker advisering politiek-bestuurlijke zaken NVWA, persoonlijke communicatie, februari 2025).

De laatste afbakening in dit onderzoek is terug te zien in het kernbegrip “stakeholder”. In dit onderzoek is gekozen om van de stakeholders enkel de NGO’s, bedrijven en brancheorganisaties (de sector) te onderzoeken. Immers, met deze stakeholders staat de NVWA het meeste in contact. Echter, de NVWA heeft meer soorten stakeholders. De brancheorganisaties zijn in het specifiek cruciaal voor de NVWA omdat zij de problemen van de ondernemers uit de sector vertalen naar problemen die aangepakt kunnen worden door ministeries en/of organisaties zoals de NVWA (Politiek bestuurlijk adviseur NVWA, persoonlijke communicatie, februari 2025).

3.5 Schematische operationalisatie theoretische concepten

In onderstaande tabel zijn de theoretische kernconcepten, zoals beschreven in het theoretisch kader, geoperationaliseerd. Elk concept is uiteengezet in een definitie, meetbare indicatoren en de bijpassende methodes waarmee data het best verzameld kan worden. Zo heb ik voor het concept stakeholdermanagement tijdens de diepte-interviews gevraagd naar uitgevoerde stakeholderanalyses in projecten. Ook onderzocht ik in hoeverre de NVWA stakeholderstrategieën inzet om met stakeholders om te gaan. Daarnaast observeerde ik stakeholderoverleggen en vergaderingen waarin stakeholders werden besproken. Ook analyseerde ik documenten van eerder genomen stakeholdermanagementinitiatieven.

Concept	Definitie	Indicatoren	Methode
Stakeholdermanagement	De werkwijze waarbij een organisatie zijn belanghebbenden herkent en hier effectief op reageert en naar handelt, ook wanneer die stakeholders niet directe macht hebben. Ze kunnen immers ook indirect invloed uitoefenen.	Het gebruik van stakeholderanalyses in projecten door de NVWA Het gebruik van een strategie over omgang met tegenstander stakeholders door de NVWA Mate van NVWA betrokkenheid bij stakeholdersamenwerkingen Hoeveelheid planaanpassingen op basis van stakeholdertypingen door de NVWA	Diepte-interviews Inhoudsanalyse Participerende observatie
Communicatie	Een stroom bestaande uit berichten en informatie die zich beweegt volgens vaste paden en patronen. Het valt op te delen in de subonderdelen verbale en non-verbale communicatie, neerwaartse, opwaartse en horizontale communicatie. Bij neerwaartse communicatie geeft het top management taken aan middelmanagers die de taken weer aan lagere managers doorgeven. Bij opwaartse communicatie wordt informatie van lagere organisatieniveaus naar hogere organisatieniveaus gebracht. Bij horizontale communicatie wordt informatie op hetzelfde organisatieniveau gedeeld.	Frequentie contactmomenten met interne en externe stakeholders door NVWA ambtenaren Hoeveelheid NVWA interne overleggen (per directie/domein/publiek belang) Het gebruik van op maat gemaakte communicatiestrategen voor stakeholders door NVWA-ambtenaren Hoeveelheid ingezette verschillende communicatiekanalen door de NVWA Hoeveelheid feedbackmomenten tussen de NVWA en hun stakeholders na projecten Hoeveelheid positieve communicatie-ervaringen van NVWA-ambtenaren met externe stakeholders Hoeveelheid negatieve communicatie-ervaringen van NVWA-ambtenaren met externe stakeholders	Diepte-interviews Participerende observatie Inhoudsanalyse
Politiek-bestuurlijke sensitiviteit	Het vermogen van de werknemer om aan de ene kant een objectieve,	Het bewustzijn onder NVWA-ambtenaren over het hebben van	Diepte-interviews

	wetenschappelijke en inhoudelijk sterke blik te hebben op de informatie en anderzijds de politiek bestuurlijke verhoudingen en politieke gevoeligheid die het onderwerp kan hebben meeneemt in het beslissingsproces	en de noodzaak van politiek-bestuurlijke sensitiviteit in hun werk Vermogen van NVWA-ambtenaren om te gaan met tegengestelde belangen Hoeveelheid ervaringen van NVWA-ambtenaren met maatschappelijke of politieke druk	Participerende observatie
Invloed-belangenmatrix	Een matrix die stakeholders identificeert op basis van de hoeveelheid invloed en belang wat hoog en/of laag kan zijn waardoor hier 4 soorten stakeholders vastgesteld kunnen worden.	Het gebruik van invloed-belangenmatrixen op NVWA stakeholders Hoeveel strategieën per kwadrant van deze matrix NVWA-ambtenaren toepassen Hoe vaak herzieningen van deze matrix plaatsvinden bij projecten waarbij de NVWA betrokken is Hoeveelheid inzicht NVWA-ambtenaren hebben in de mate van belang van stakeholders bij projecten van de NVWA met stakeholders Hoeveelheid inzicht NVWA-ambtenaren hebben in de mate van invloed van stakeholders bij projecten van de NVWA met stakeholders	Diepte-interviews Participerende observatie Inhoudsanalyse
Stakeholder	Een persoon die een organisatie vertegenwoordigt en die belang heeft bij de uitkomsten van een mogelijke samenwerking.	De herkenning van (verschillende soorten zoals interne en externe) stakeholders door NVWA-ambtenaren Of NVWA-ambtenaren inzicht hebben in actieve stakeholders per onderwerp/domein/directie/publiek belang	Diepte-interviews Participerende observatie Inhoudsanalyse
Publieke waardecreatie	Het actief en effectief betrekken van stakeholders zorgt voor betere besluitvorming en hiermee publieke waardecreatie op lange termijn	Dat wat door NVWA-ambtenaren als succesvol afgerond wordt gezien De hoeveelheid succesvol afgeronde NVWA projecten in samenwerking met stakeholders Of er door NVWA-ambtenaren wordt ervaren dat er meer efficiëntie ontstaat in samenwerking met stakeholders	Diepte-interviews Inhoudsanalyse

Tabel 1

Operationalisatie van kernconcepten

3.6 Uitvoering participatieve observatie

De participatieve observatie methode is in dit onderzoek toegepast doordat ik aanwezig was en aantekeningen maakte tijdens verschillende overleggen en afspraken met individuen en teams. Zo heb ik het afdelingsoverleg, het teamoverleg en het clusteroverleg bureau IG en bestuurlijke advisering van het publiek-bestuurlijke zaken (hierna PBz genoemd) team en in het wekelijkse koffiemoment van heel directie

strategie wekelijks geobserveerd. Ook heb ik bestuursoverleggen van de NVWA met de dierenbescherming, de dierencoalitie en Land- en Tuinbouw Organisatie (LTO) bijgewoond. Naast deze vergaderingen heb ik verschillende informele gesprekken met NVWA-ambtenaren gehad. Deze personen zijn met functie genoemd.

3.7 Uitvoering inhoudsanalyse

De methode inhoudsanalyse heb ik toegepast door diverse, al bestaande documenten te analyseren. Sommige documenten waren van de interne NVWA t-schijf, andere documenten waren extern. Ook zijn er interne documenten geanalyseerd van al bestaande stakeholderkrachtenveldanalyses van publiek belang voedselveiligheid en van publiek belang natuur en milieu. Voor de documentenlijst zie bijlage 4.

3.8 Uitvoering Interviews: selectie participanten interviews

De respondenten zijn geselecteerd via *convenience sampling*, op basis van geschiktheid volgens de onderzoeker (McEwan, 2020). Omdat het stakeholdermanagement van binnenuit is onderzocht, zijn uitsluitend NVWA-ambtenaren geïnterviewd. Om een overkoepelend beeld te krijgen, is bewust gekozen voor vooral leidinggevenden en managers. Een doordachte selectie van concepten en participanten is cruciaal voor de relevantie van kwalitatief onderzoek (Seawright & Gerring, 2008).

Ik heb 13 interviews afgenomen met 14 respondenten. 12 van deze interviews hebben online plaatsgevonden en 1 fysiek. Alle interviews zijn opgenomen. Na het transcriberen zijn deze opnames verwijderd. In bijlage 1 is een overzicht opgenomen van de namen en functies van de geïnterviewden. De geïnterviewden zijn met R- getal genoemd.

3.9 Uitvoering interviews: type kwalitatieve interviews

In dit onderzoek zijn *semi-structured interviews* afgenomen. In dit type interview heeft de onderzoeker voorafgaand aan de interviews interviewvragen voorbereid. Deze interviewvragen zijn open vragen en aan de hand van de kernconcepten, middels een flexibel interviewprotocol, opgesteld (Creswell & Poth, 2018). De interviewhandleiding is terug te vinden in bijlage 2. Echter, de geïnterviewde kan gedurende het interview ook invloed uitoefenen op het gesprek doordat zijn of haar antwoorden de volgende vraag in het interview bepalen (Bryman, 2012).

3.10 Uitvoering interviews: interviewdata-analyse

De interviews zijn getranscribeerd waarna de transcripten zijn gecodeerd. Dit is gedaan door een thematische analyse (Creswell & Poth, 2018). De afgenomen interviews zijn gecodeerd en geanalyseerd door middel van het programma Atlas.TI.

Op basis van eerdere conceptoperationalisaties is vooraf een codelijst opgesteld (deductief). Tijdens het analyseren zijn hier extra codes aan toegevoegd (inductief). Het coderen verliep in vijf stappen. Eerst zijn de interviews opgenomen, getranscribeerd en voorbereid. Daarna is het transcript herhaald gelezen om de data goed te begrijpen. Vervolgens zijn relevante fragmenten gelabeld en eerste categorieën gevormd. In stap vier zijn codes gegroepeerd tot bredere thema's (axiaal coderen). Tot slot zijn de thema's geïnterpreteerd en gekoppeld aan theorie of nieuwe inzichten, ondersteund met citaten (Creswell & Poth, 2018).

3.11 Validiteit en betrouwbaarheid

Deze onderzoeksmethoden hebben risico's met zich meegebracht waartegen voorafgaand aan de dataverzameling de volgende maatregelen zijn genomen. Voor de interne validiteit van de diepte-interviews is gebruik gemaakt van een semigestructureerde interviewopzet wat de interne validiteit vergroot. Een mogelijk risico van deze methode was de interviewerbias waarin de woorden van de geïnterviewde verkeerd geïnterpreteerd kunnen worden door de interviewer (Mathers, Fox, Hunn, 1998). Om deze bias te minimaliseren zijn de vooraf opgestelde interviewvragen neutraal geformuleerd en zijn vertrouwelijke *settings* voor de interviews gecreëerd waardoor geïnterviewden zich op hun gemak voelden om open en eerlijk te antwoorden (Mathers, Fox, Hunn, 1998).

Een risico bij de inhoudsanalyse is de selectiebias waarbij alleen documenten worden geanalyseerd die eerdere bevindingen ondersteunen. Om deze bias te minimaliseren zijn de documenten in dit onderzoek zorgvuldig, met behulp van NVWA collega's, geselecteerd op relevantie en diversiteit (Krippendorff, 2019).

Een risico bij participerende observatie is reactiviteit waarin de aanwezigheid van de onderzoeker het gedrag van aanwezigen in de bijeenkomst kan beïnvloeden. Dit risico is geminimaliseerd doordat ik bij de bijeenkomsten en vergaderingen vooral een passieve observatiehouding had aangenomen. Gelijk na de bijeenkomst had ik de

observaties uitgewerkt waardoor de geheugen bias werd verminderd (Shaffir & Stebbins, 1991).

3.12 Integriteit

De interviewquotes van geïnterviewden zijn verwerkt door te verwijzen de geïnterviewden R- getal te noemen, zodat ze anoniem blijven (in bijlage 1 is een lijst in willekeurige volgorde te zien van de geïnterviewden). Voorafgaand aan de interviews is een *privacy checklist* ingevuld. Nadat deze checklist was goedgekeurd is een *informed consent* opgesteld waarin iedere geïnterviewde toestemming gaf om interviewinformatie te gebruiken voor dit onderzoek (in bijlage 3 is het informed consent te vinden). De opgenomen interviews zijn verwijderd, uitgewerkt tot transcripten en opgeslagen in een beveiligde google docs.

Hoofdstuk 4: Resultaten

Dit hoofdstuk laat de belangrijkste uitkomsten van het onderzoek zien en vergelijkt deze met de eerder beschreven literatuur. De resultaten zijn gestructureerd op basis van de concepten uit het conceptueel model. Eerst is het huidige stakeholdermanagement beschreven, inclusief de initiatieven die hiervoor eerder binnen de NVWA zijn genomen.

4.1 Ervaringen met de huidige stakeholdermanagementaanpak

Al eerder zijn er binnen de NVWA initiatieven genomen voor het structureren van stakeholdermanagement. Een communicatieadviseur vertelde dat zij in 2015 is begonnen met een brede stakeholdermanagementaanpak. Deze aanpak deelde stakeholders in de volgende 4 groepen: 1. uitvoerders, 2. bedrijfsleven 3. opdrachtgevers (ministeries van LNV en VWS) en 4. wetenschappelijke instituties. De stakeholders werden middels volgende punten geselecteerd: de overlegthema's, -namen en onderwerpen, de frequentie, het niveau, het doel, de externe deelnemers, beleid aanwezig, afdeling beleid, rol NVWA, deelnemers NVWA en primaire divisie. De 4 groepen kwamen samen rondom 1 centraal thema wat hen verbond.

Een aantal jaar na deze aanpak is er binnen de NVWA opnieuw nagedacht over stakeholdermanagement. Interne NVWA documenten uit 2020 en 2023 beschrijven vooral dat het noodzakelijk is dat er een NVWA brede stakeholdermanagementaanpak komt. Het interne document "Plan van aanpak Stakeholder management: the next level" (november 2020) beschrijft hoe het NVWA stakeholdermanagement geprofessionaliseerd en strategischer ingericht moet worden. Stakeholders moesten ingedeeld worden gebaseerd op invloed en belang en er moest een concreet actieplan komen voor omgang met NGO's. In aanvulling op dit document verscheen in 2021 een nieuw intern document genaamd "Plan van aanpak: Dialoog met belanghebbenden NVWA" (2021). Dit beschreef hoe het NVWA stakeholdermanagement doelgerichter moet samenwerken met stakeholders door stakeholderanalyses op te stellen en de dialoog aan te gaan. In 2023 is wederom een nieuw intern document over stakeholdermanagement opgesteld: "Memo: stakeholderstrategie, stakeholdermanagement, stakeholdercommunicatie NVWA en het gesprek erover". Hierin staat dat stakeholdermanagement cruciaal is voor het versterken van de reputatie en het behalen van strategische doelen. Effectief stakeholdermanagement zou leiden tot een vergrote publieke waardecreatie (Bryson,

et al.,2014). Het memo pleitte voor een integrale aanpak met de volgende drie stappen: weten wie de stakeholders zijn, meten wat hun belang en invloed is en bepalen hoe de relatie het beste kan worden vormgegeven. Hierbij zou professionele interactie met stakeholders geleid worden door een dialoog en empathie.

Deze eerdere NVWA brede stakeholderaanpakken zijn echter vandaag de dag niet meer in gebruik. Hier zijn verschillende oorzaken voor. De senior communicatieadviseur vertelde dat de aanpak in 2015 is verwaterd door de komst van nieuwe collega's en doordat medewerkers geen motivatie hadden om het stakeholderoverzicht bij te houden. R7 benoemde het verwateren van een eerder stakeholdermanagement-initiatief door een individualistische werkcultuur:

“Dat is omdat in deze organisatie iedereen enorm gewend is om gewoon zijn eigen gang te gaan.”

Dit individualistisch werken en het niet aankaarten van onderwerpen bij leidinggevendenden merkten ook R9, R3 en R14 op.

Ondanks het bestaan van deze documenten vertelden alle geïnterviewden dat een NVWA brede visie op stakeholdermanagement ontbreekt of dat zij er niet vanaf wisten. Zo vertelde een teamleider externe relaties:

“Ik denk niet dat er een overkoepelende visie is. Dat wil niet zeggen dat er door individuele onderdelen binnen de organisatie niet over nagedacht is.”

Echter, de NVWA heeft wel een jaarlijks geüpdatete brede visie opgesteld in de visie op toezicht. In de visie van 2025 beschrijft met de volgende 6 kernwaarden hoe de NVWA wil en moet zijn: 1. Wendbaar, 2. Autoriteit, 3. Lef, 4. Verbindend, 5. Impact, 6. Samen. Deze identiteitskenmerken zijn essentieel voor NVWA brede koersen, zo ook voor een NVWA brede stakeholdermanagementaanpak. Verschillende geïnterviewden zijn kritisch over deze visie. R11 noemde het bijvoorbeeld nog niet een heel concreet en R5 vond het maar gericht op een deel van de stakeholders.

De geïnterviewden waren verdeeld over hoe positief het huidige NVWA stakeholdermanagement verloopt. R1 en R2 wisten niet of het efficiënt genoemd kon worden maar ervoeren geen moeilijkheden in het contact met stakeholders en de interne communicatie. R10 en R6 meenden dat vooral de afspraken met de sector

goed ingericht waren. R9, R11, R3 en R4 merkten op dat er nog meer structuur, samenhang en gedeeld belang mag komen.

Alle geïnterviewden menen dat een bredere stakeholdermanagementaanpak nuttig kan zijn en/of hier behoefte aan te hebben. R5 legde de noodzaak van een NVWA brede stakeholderaanpak als volgt uit:

“Die (noodzaak) zie ik zeer want je wil een betrouwbare, zorgvuldige en voorspelbare overheid zijn, en dat betekent dat in dat enorme speelveld [...] het wel van belang is dat die 4000 mensen vanuit één opgave vanuit één wereldbeeld en één taakopvatting dat contact vormgeven.”

R2 benoemde ook een nuancering bij de wens voor een NVWA brede stakeholderaanpak. Volgens hem moest wel worden gekeken wanneer de stakeholderraakvlakken er niet zijn zodat het NVWA-ambtenaren niet in de weg zit tijdens hun werk:

“Maar ja, soms zijn die raakvlakken er niet en dan moet je ook voorkomen dat het een soort gekunstelde, ja geüniformeerde aanpak wordt waar je dan vervolgens meer last van hebt dan dat het je helpt.”

Waar in het interview werd gesproken van de term stakeholdermanagement zag R1 de stakeholdersamenwerkingen en de verwerking van stakeholderinformatie als verweven in zijn werk:

“Dus of het gezien wordt als stakeholdermanagement weet ik niet [...] het stakeholdermanagement, het is gewoon onderdeel van ons werk.”

In de huidige stakeholderinitiatieven wordt stakeholdermanagement besproken in het managementteam en in het chiefoverleg. R4 vormt stakeholdermanagement al dermate in zijn publiek belang dat hij vorig jaar een stakeholderdag had georganiseerd.

In 2023 heeft het publiek belang voedselveiligheid een krachtenveldanalyse opgesteld. Uit een as vertrouwen en een as belang kwamen 4 groepen stakeholders: tegenspelers, vrienden, tegenstanders en coalitiegenoten. Het maken van een publiek belang overkoepelende stakeholderanalyses was volgens deze chieft en de meeste geïnterviewden, niet haalbaar omdat de NVWA te veel stakeholders heeft die soms overlap hebben in publieke belangen en soms helemaal niet. Een senior

communicatieadviseur voegt hieraan toe dat een NVWA brede stakeholdermanagementaanpak complex is doordat de NVWA sterk afhankelijk is van de dynamiek tussen verschillende stakeholders. Ook omdat de NVWA verschillende rollen van inspecteur, toezichthouder en dienstverlener heeft.

Het effectief betrekken van stakeholders zorgt voor publieke waardecreatie op lange termijn (Moore, 1995; Beningthon 2011; Toor & Ogunlana, 2010). Alle geïnterviewden zien het nut van een NVWA brede stakeholdermanagementaanpak om de maatschappelijke impact te vergroten. R7 legt bijvoorbeeld uit dat effectieve stakeholdermanagement leidt tot betere stakeholdersamenwerkingen door meer uniformiteit en kracht, wat uiteindelijk leidt tot het creëren van meer maatschappelijke impact.

Een NVWA-brede stakeholderaanpak wordt dus gezien als een noodzakelijk en nuttig instrument voor NVWA gecreëerde publieke waarde. De volgende paragrafen beschrijven cruciale onderdelen hiervan.

4.2 Politiek bestuurlijke sensitiviteit

Politiek-bestuurlijke sensitiviteit helpt organisatiewerknemers om beter politieke gevoeligheden te identificeren, strategieën te ontwikkelen en op eventuele risico's anticiperen wat de publieke waardecreatie vergroot (Hoek, 2023). Een politiek bestuurlijk adviseur bevestigde dit. Zo vertelde zij dat politiek- bestuurlijke sensitiviteit essentieel is voor NVWA medewerkers in de interactie met stakeholders en om informatie te vertalen om zaken aan te kunnen pakken op “hoger” niveau. Echter, volgens haar is hier structureel te weinig aandacht voor. Dit werd ook besproken in de PBz-bijeenkomst van 27 maart 2025, waar werd opgemerkt dat externe informatie die intern moet worden gedeeld vaak niet de juiste personen bereikt omdat personen de ernst en/of gevoeligheden van de informatie niet inzien:

“het hangt nu te veel af van fingerspitzengefühl, en dat is niet houdbaar.”

De geïnterviewden verschilden van mening over de mate van politiek-bestuurlijke sensitiviteit van de NVWA-ambtenaren. R8, R1 en R2 meenden dat NVWA-ambtenaren een voldoende hoeveelheid van deze politiek-bestuurlijke sensitiviteit bezitten. Volgens R2 zijn er altijd onvoorziene omstandigheden waar het moeilijk is om op in te spelen. Hij ervoer in zijn werk geen moeilijkheden omdat hij cruciale informatie vaak snel bij collega's kon vragen. R3 stelde dat deze sensitiviteit van

persoon tot persoon verschilde en dat niet iedereen dit in hoge mate hoeft te bezitten als de NVWA werkwijze op orde is. Wel zouden NVWA-ambtenaren, volgens haar, sommige belangrijke onderwerpen meer actueel kunnen maken:

“Het is dus dat hele systeem van die actua, daar is die politiek bestuurlijke sensitiviteit natuurlijk belangrijk voor. Dat mensen bedenken: oh ja, deze moeten we misschien maar even doorzetten.”

R7, R9, R5, R11, R4 en R14 meenden daarentegen dat NVWA-ambtenaren nog wel meer politiek-bestuurlijke sensitiviteit mogen hebben. R7 meende dat vooral woordvoerders deze sensitiviteit moeten hebben omdat zij vaak in direct in contact staan (of via belangrijke mediakanalen) met de stakeholders. R4 vertelde dat mede door een lage politiek-bestuurlijke sensitiviteit hij een stroeve interne communicatie ervoer doordat medewerkers op operationeel niveau informatie inefficiënt naar het strategische niveau brengen. Tegelijkertijd snapte hij ook dat medewerkers op operationeel niveau minder vaak hoefden te denken aan deze sensitiviteit dus dat het daar minder is.

Een senior communicatieprofessional handhaven meende dat een NVWA-brede stakeholdermanagementaanpak meer nadruk kan leggen op de stakeholderverantwoordelijkheid. Dat zo systematischer kan worden gekeken naar het volledige stakeholderspeelveld en dit bewuster kan worden ingezet. Voor deze systematischer benadering van het stakeholderspeelveld was volgens hem politiek-bestuurlijke sensitiviteit nodig. Ook de senior communicatie adviseur en senior politiek bestuurlijk adviseur vonden dat een mate van deze politiek-bestuurlijke sensitiviteit cruciaal is voor interne informatieverbreiding en het systematisch benaderen van het brede stakeholderspeelveld. R11 legt dit als volgt uit:

“Ik vrees dat dat nog wel eens dat politiek bestuurlijke gevoel nog wel versterkt kan worden [...] en te snappen dat ja dat je op meerdere borden schaakt.”

Hoewel de geïnterviewden verschillend dachten over de mate van politiek-bestuurlijke sensitiviteit onder NVWA-ambtenaren, bevestigden de geïnterviewden het belang ervan. Om als organisatie strategisch te kunnen opereren in het stakeholderspeelveld en een effectieve interne communicatie te waarborgen is enige mate van politiek-bestuurlijke sensitiviteit cruciaal. Het is hierom belangrijk dat deze

politiek-bestuurlijke sensitiviteit in een NVWA brede stakeholdermanagementaanpak terugkomt.

4.3 Stakeholders en stakeholderidentificatie

Deze paragraaf gaat over de manieren van stakeholderidentificatie en hoe NVWA-ambtenaren verschillende stakeholders identificeren.

Een coördinerend specialist-inspecteur legt uit dat het moeilijk is om de NVWA-stakeholders te identificeren doordat het soms onduidelijk is wie de NVWA contactpersonen zijn en doordat de NVWA op verschillende lagen communiceert. De NVWA is dus een grote organisatie met vaak grote stakeholders. R5 vertelde dat het al moeilijk was haar collega's vergaderterugkoppelingen te geven en dat het dus helemaal moeilijk was bij iedere stakeholders te doen. R3 legde uit waarom één vast contactpersoon per belangrijke stakeholder volgens haar binnen de NVWA niet haalbaar is:

"[...] alleen omdat er dus zoveel stakeholders zijn die op meerdere terreinen van de NVWA actief zijn, dan ben je er eigenlijk niet met één aanspreekpunt, want dan moet dat ene aanspreekpunt ook alles weten van al die onderwerpen waar die zelf niet van is."

Kangas (2011) concludeerde dat systematische stakeholderidentificatie en -classificatie – zoals in 2015 bij de NVWA is gedaan – cruciaal is voor een organisatie. Bij een grote organisatie als de NVWA is deze classificatie echter complexer. Volgens een coördinerend inspecteur van het team handhavingsregie hangt de noodzaak van stakeholdermanagement af van het type publiek belang. Zo zijn de stakeholders bij natuur en milieu en bij voedselveiligheid lastiger door hun uiteenlopende belangen en hogere mate van gevoeligheid dan bij bijvoorbeeld productveiligheid en plantgezondheid. Voor deze eerste twee domeinen is daarom vooral een structurelere stakeholdermanagementaanpak noodzakelijk.

Dit heeft ook te maken met politiek-bestuurlijke sensitiviteit. Geïnterviewden gaven aan dat de huidige stakeholderomgang van NVWA-ambtenaren vaak niet afgestemd en ad-hoc plaatsvindt. R3 stelde dat de NVWA stakeholders meer strategisch moet benaderen:

“[...] ik denk dat dat in de praktijk ook vaak nog wel gebeurt, maar wel heel ad hoc en dan hangt het heel erg af van bepaalde personen...en dat wil je niet. Je wil als organisatie dat je een robuust systeem hebt waar je ook elkaar in kan vervangen en waar je gewoon op terug kan vallen.”

Een voorbeeld van een strategisch stakeholderinitiatief in de eigen organisatieafdeling is de benadering in de directie slachtoezicht. R7 legde uit dat zij onderscheid maakt in ketenstakeholders (die overlappen met andere directies, publieke belangen en/of domeinen) en themastakeholders (die meer in eigen thema bleven). Bij de grootste ketenstakeholders plaatst zij vaste contactpersonen. Dit was volgens haar efficiënter voor stakeholders die weten met wie zij contact moeten zoeken maar ook voor NVWA-ambtenaren die weten wie de stakeholderinformatie heeft en niet tegen elkaar worden uitgespeeld:

“eigenlijk zou er dan ook een soort automatisme moeten zijn, [...] dat dan gewoon de vaste contactpersoon altijd meegenomen wordt. Ik denk dat je moet voorkomen dat je uitgespeeld wordt tegen elkaar.”

R7 gaf als voorbeeld dat zij samen met R8 naar een bepaalde stakeholderbijeenkomst ging om een krachtiger geluid te laten horen. Een andere stakeholderidentificatiestrategie werd benoemd door R4. Hij vertelde dat hij stakeholders betreft en identificeert door in dialoog naar hun rol en positie te vragen:

“Nou ja, de kunst is dan te betrekken [...] maar ik vraag dan ook wel van goed, [...] hoe kijken jullie daar tegenaan en wat is jullie plan om de naleving te volgen? Welke rol pakken jullie hierin?”

Het structureren van stakeholders werd door veel geïnterviewden genoemd. R10 vroeg bijvoorbeeld naar een stakeholderoverzicht:

“Ja [...] wat misschien nog zou helpen, en ik weet niet of dat kan, maar is bijvoorbeeld ook echt de vindbaarheid van verslagen of stukken of zoiets dat nog vergroten dat daar een soort algemene tool voor is.”

Echter, op het idee, door mij bedacht, van een online, zelf in te vullen stakeholder overzichtspagina werd meestal sceptisch gereageerd. Zo zag R7 de pagina meer als een hulpmiddel dan als een stakeholderaanpak. R1, R6, R2, R4, R12 en R13 zagen

risico's als het plaatsen van "gevoelige" informatie en een lage medewerkersmotivatie om de pagina in te vullen. R4 sprak hierover:

"We hebben ook een intranet met een publiek belang pagina [...] daar gebeurt niks [...] Ik heb geen idee of zo'n platform [...] gaat helpen."

R5 en R6 voegden toe dat één tool om bij te houden welke NVWA-ambtenaar met welke stakeholder spreekt niet werkt, omdat stakeholders per NVWA-afdeling andere belangen hebben. R5 vond de tool ook niet haalbaar, omdat contactmomenten vaak deel zijn van een reeks, en één los moment weinig zegt. Zij gelooft dat herhaaldelijk nagaan wie de stakeholders zijn en waarom de NVWA met hen samenwerkt uiteindelijk bijdraagt aan het behalen van NVWA-doelen en meer maatschappelijke impact.

Kangas (2011) en Post, Preston & Sachs (2002) concludeerden dat stakeholderidentificatie en -classificatie onmisbaar is de stakeholderinteracties en uiteindelijk publieke waardecreatie. Ook de geïnterviewden zagen het nut van structurele stakeholderidentificatie in vooral binnen het eigen werkveld. Op sommige plekken binnen de NVWA wordt hier op eigen manier invulling aan gegeven.

4.4 Invloed en belangenanalyse

Het is belangrijk stakeholders in te delen op basis van invloed en belang (Cleland & King, 1968) (Sharpe et al. 2001) (Johnson & Scholes, 2001), bij voorkeur in een vroeg stadium van strategievorming (Post, Preston & Sachs, 2002) (Gerards, 2017).

Alle geïnterviewden stellen dat stakeholders vaak eigen belangen hebben. Een senior communicatieadviseur vertelde dat structurele stakeholdersturing die NVWA-overkoepelend is, ontbreekt. Wel wordt er op verschillende organisatieniveaus eigen invulling gegeven aan stakeholderidentificatie. De teamleider externe relaties vertelt bijvoorbeeld dat de NVWA binnen internationalisatie al meer een overkoepelende strategische stakeholderaanpak gebruikt:

"Ik weet wel dat er binnen verschillende afdelingen teams wellicht wel over dit soort dingen worden nagedacht en dat er wel echt inzichten zijn. In welke stakeholders die afdeling of dat domein heeft."

Ingezoomd op de stakeholder zelf, vertelde R1 dat stakeholders ook belang hebben bij de NVWA. Volgens hem brachten stakeholders zelf ook vaker onderwerpen naar

de NVWA omdat zij hiermee hoopten dat de NVWA zaken voor hen regelt. R2, R6 en R7 voegen hieraan toe dat stakeholders soms ook onrealistische verwachtingen kunnen hebben. Dan hopen zij het resultaat te kunnen beïnvloeden door de NVWA te beïnvloeden en uit te gaan van de NVWA als dienstverlener.

R13, R14, R5, R8 en R7 stellen dat er vaak ook sprake is van gedeeld belang tussen NVWA en stakeholders waardoor uiteindelijke doelen beter worden bereikt. Zo vertelde R5 dat de NVWA een aantal jaren geleden nog meer naar binnen was gekeerd en, sinds een aantal jaren, steeds meer naar buiten is gekeerd. Dat resulteerde in een minder defensieve houding naar stakeholders en het meer opzoek gaan naar gedeeld belang in een dialoog met stakeholders. R7 vertelde dat het zoeken naar gedeeld stakeholderbelang noodzakelijk is bij het behalen van NVWA doeleinden en uiteindelijk de publieke waardecreatie:

“Als je dat goed wilt doen, moet je helder hebben wat de gedeelde belangen en ook de individuele belangen zijn van de partijen [...].”

Hiertegenover stelden R11 en R4 dat niet altijd alle belangen gedeeld zijn. R4 gaf aan dat juist dan het vragen naar de stakeholderrol en -positie en een duidelijke NVWA rol en positie dan cruciaal is. R11 vertelde dat zelfs bij niet gedeelde belangen de NVWA nog steeds een bondgenoot kan zijn en niet gelijk een tegenstander van de stakeholder. Ook deze bestempeling van bondgenoot toont de minder defensieve houding en meer open NVWA houding. Echter, R10 en R7 meenden dat de NVWA nog steeds redelijk gesloten is. R6 gaf aan dat niet alle stakeholders een open NVWA houding ervoeren en pleitte voor meer dialoog gespreksvorm om deze open houding te versterken.

Volgens R9 is het, naast het zoeken naar gedeelde belangen, ook belangrijk dat zowel de NVWA als de stakeholder hun eigen belangen duidelijk uitspreken om belangenverstrengeling te voorkomen, wat aansluit bij R4's punt over het bespreken van de stakeholderrol. R7 gaf aan dat de NVWA meer bereikt wanneer ze stakeholders strategisch positioneert op basis van hun invloed. Invloedrijke stakeholders kunnen NVWA-belangen namelijk ook via andere stakeholders onder de aandacht brengen, wat uiteindelijk bijdraagt aan het behalen van NVWA-doelen en publieke waarde.

De meeste geïnterviewden stelden, net zoals de eerder beschreven literatuur, dat stakeholderidentificatie op basis van invloed en belang effectief is. Sommigen voegden hieraan toe dat de NVWA met een open houding meer op zoek moet gaan naar gedeelde belangen. Echter, gezamenlijke belangen kunnen niet altijd aanwezig zijn. Dan is een duidelijke rol en positie van de NVWA en het vragen naar de stakeholderpositie belangrijk.

4.5. Communicatie als cruciaal onderdeel van stakeholdermanagementaanpak

Kangas (2011) stelt dat interne en externe communicatie structureel en afgestemd op de ontvanger plaats moet vinden en aan de informatiebehoeften van collega's of stakeholders moet voldoen. R1, R2, R12, R6 en R10 menen dat deze structurele interne communicatie redelijk efficiënt verloopt en dat zij meestal de informatie ontvangen die zij nodig hebben. R1 vertelt hierover:

“Op het moment dat ik een bepaalde relatie zie, dan heb ik mijn contactpersonen binnen BPI of binnen BPz die dan het lijntje vormen.”

Daartegenover wordt het verloop van de interne en externe communicatie als onvoldoende afgestemd ervaren. Een senior communicatieprofessional noemt het gebrek aan structuur, en een senior adviseur noemt de manier waarop NGO's worden betrokken inconsistent. Hier vulde een senior coördinerend adviseur politiek bestuurlijke zaken in een PBz vergadering op 27 maart 2025 aan toe dat informatie over externe relaties rondom plant- en gewasbescherming niet altijd de juiste personen binnen PBz bereikt. R6, R4 en een senior communicatieprofessional ervaren ruis in de informatieverwerking van operationeel naar strategisch niveau. R9, R3 en R14 wijten dit aan een NVWA-cultuur waarin ambtenaren problemen zelf willen oplossen, terughoudend zijn met het delen van gevoelige onderwerpen en weinig oog hebben voor elkaars belangen. Volgens R9 worden thema's te weinig geëscaleerd naar leidinggevenden:

“Ik hoor dan heel vaak later iets dat ik zeg, jongens, waarom hebben jullie mij niet even eerder ingeseind? Had ik ook wat kunnen doen. [...] Ik vind dat vind ik echt opvallend als ik kijk naar de cultuur binnen de NVWA.”

Ingezoomd op de interne communicatie zijn de volgende onderdelen cruciaal: het benadrukken van gezamenlijke belang en het bevorderen van een

samenwerkingscultuur en hiermee interne informatiedeling naar collega's en leidinggevenden.

Chinyio en Olomolaiye (2009) stelden dat een verbetering van externe communicatie essentieel is voor een effectief stakeholdermanagement doordat het langdurige, goede relaties creëert en hiermee doeltreffendheid bereikt. Dit belang van goede externe communicatie werd door alle geïnterviewden benoemd. In de externe stakeholdercommunicatie geven bijna alle geïnterviewden aan dat deze omgang prettig verloopt. R1 en R10 merkten hierin wel op dat stakeholders soms wat meer afwachtend zijn en zich meer "achteroverleunend" op kunnen stellen ten aanzien van de NVWA. De geïnterviewden menen ook dat wederzijds begrip en een dialoogvorm belangrijk zijn in deze omgang. R14, R11, R7, R5, R10, R1, R2 en R3 menen dat de NVWA zeker de laatste jaren meer "opener" naar stakeholders toe is geworden. Gesprekken zijn meer in dialoogvorm waarin gezocht wordt naar gemeenschappelijk belang. Deze open cultuur werd al eerder beschreven en wordt dus ook met deze stakeholder-omgangservaringen van de geïnterviewden bevestigd.

Echter, R7 meende dat deze dialoogvorm in de externe stakeholdercommunicatie niet altijd de beste gespreksvorm is. Bij sommige gespreksonderwerpen, zoals toezicht, is het beter sturend op te treden omdat de NVWA de enige toezichthouder is. Over deze verschillende externe communicatiemanieren vertelde een senior communicatieprofessional handhaven dat de NVWA door haar verschillende rollen aan de ene kant defensief communiceert (bijvoorbeeld om WOO-verzoeken te voorkomen) en aan de andere kant proactief (bijvoorbeeld het stimuleren van naleving). De manier van communiceren kan dus verschillen per onderwerp, stakeholderbelangen en rol van de NVWA. Hiervoor is communicatiemaatwerk nodig.

Over wanneer extern contact plaatsvindt, ervoeren R14, R5 en R9 dat dit vaak nog ad-hoc is. Door als NVWA reacties te geven vanuit één taakopvatting, één rol en vanuit betrouwbaarheid en voorspelbaarheid wordt het spreken vanuit veel verschillende monden en het "shoppen" door stakeholders bij verschillende NVWA-ambtenaren om zo hun doel te behalen, tegengegaan. R5 vertelt hierover:

"Het is wel van belang dat die 4000 mensen vanuit één opgave, vanuit één wereldbeeld en één taakopvatting dat contact vormgeven, want anders spreken we met 4000 monden of zijn we een veelkoppig monster en kun je ook shoppen."

Deze structuur is onder andere al op een bepaalde manier aangebracht in de directie slachtoezicht doordat bij belangrijke ketenstakeholders vaste contactpersonen zijn geplaatst.

Echter, R12, R13, R6, R7, R9, R5, R14, R3 en R4 benoemden moeilijkheden bij het creëren van structuur in deze externe communicatie. Zo zijn bij sommige stakeholders zo veel mensen aangesloten dat persoonlijk contact moeilijk is. Het toepassen van vaste contactpersonen bij belangrijke stakeholders is NVWA breed niet haalbaar volgens R5 en R3 omdat stakeholders met verschillende NVWA afdelingen te maken hebben en de NVWA te weinig capaciteit heeft voor iedere stakeholder een contactpersoon aan te wijzen. Een mogelijkheid zou kunnen zijn dat deze contactpersonen voor de belangrijkste stakeholders bij directie stakeholderoverleggen aan kunnen worden gewezen omdat het vooral op strategisch niveau van belang is met één mond te praten.

Tijdens de wekelijkse PBz vergadering op 25 maart 2025 werd besproken dat er meer bewustzijn onder NVWA-ambtenaren moet zijn over het bijwonen van relatie- en netwerkbijeenkomsten. Het stakeholdercontact op deze bijeenkomsten is belangrijk en draagt bij aan externe communicatie en het open NVWA karakter.

Voor de externe communicatie is het in een NVWA brede stakeholdermanagementaanpak belangrijk dat er gesproken wordt vanuit één mond en één taakopvatting. Ook moet er meer nagedacht komen over de NVWA rol en -positie en die van de stakeholder. Het zoeken naar gedeeld belang in externe stakeholdercommunicatie begint met het hebben van een gedeeld NVWA-intern belang. Vaste contactpersonen bij de directie stakeholderoverleggen kan hierbij een hulpmiddel zijn.

4.6 Een NVWA -brede stakeholderaanpak

Diverse communicatie- en PBzteamleden en alle geïnterviewden zien het nut van een meer strategische en overkoepelende stakeholdermanagementaanpak. R5 gaf aan dat de NVWA een groeiende ambitie heeft waar een overkoepelende stakeholdermanagementaanpak bij hoort. Vanuit de rol van toezichthouder vertelt R8 dat effectief stakeholdermanagement zeer belangrijk voor de NVWA is omdat het een betere bijdrage aan toezicht kan leveren. Omdat de NVWA het uiteindelijke doel heeft van publieke waardecreatie met 7 publieke belangen is het volgens haar cruciaal dat

de NVWA bedenkt waarom het stakeholdermanagement wil versterken: voor meer publieke waardecreatie of voor minder bureaucratische processen. In een bredere stakeholdermanagementaanpak is het dus belangrijk het uiteindelijke stakeholdermanagementdoel en eventueel bijkomende doelen te beschrijven.

Maar hoe geef je een effectieve stakeholderaanpak vorm om publieke waarde te creëren? Volgens R4 en R5 moet de NVWA in gesprek met stakeholders over hoe zij kunnen bijdragen en welke rol zij daarin zien. Bij een bredere stakeholdermanagementaanpak kan dit via onderzoek of dialoog, waarbij stakeholders hun ervaring met de NVWA delen.

Over de inhoud van een NVWA brede stakeholdermanagementaanpak hadden de geïnterviewden verschillende en overlappende ideeën. R1 meende dat een NVWA brede stakeholdermanagementaanpak lange termijn en rolvast moest zijn. R8 sloot zich hierbij aan en meende dat een brede aanpak een vast kader moest zijn waardoor niet “langs elkaar heen gepraat werd”.

R5 en R9 vertelden hierover dat de vaste taken en rollen moeten worden nagestreefd. Zeker na een periode waarin de NVWA meer naar binnen was gekeerd. R11 en R6 meenden dat de aanpak breder moest zijn en dat het vaste contactpersonen bij belangrijke stakeholders moest vastleggen, wat aansluit bij het idee van R7 om vaste contactpersonen bij cruciale ketenstakeholders te plaatsen. R4 meende ook dat de aanpak breed moest zijn en dat de stakeholders hierover bevroegd moesten worden.

Tegenover deze brede visie spraken R1 en R2 ook hun zorgen uit van een brede aanpak. Deze zorgen waren: de te grote en complexe organisatie, te veel verschillende stakeholders die op verschillende NVWA lagen en eigen lagen in contact staan met de NVWA en mogelijke oppervlakkigheid van een brede stakeholdermanagementaanpak. Zo sprak R1:

“[...] ik heb nog niet zo een beeld, gelet op de diversiteit en de breedte van ons werk, of dat tot een set aan algemeenheden leidt [...].”

Een NVWA brede stakeholdermanagementaanpak kan ook vanuit een ander startpunt worden ontwikkeld. R2 stelde voor eerst een chiefoverleg te organiseren om stakeholdercontactmomenten met elkaar te delen en vanuit daar verder te gaan

naar een bredere aanpak. R5 benadrukte het belang van een brede aanpak maar die elke NVWA-ambtenaar actief kan toepassen. Dit kan door de kernvragen in teams te bespreken.

Over de implementatie meenden R12, R10, R9,R5,R3 en R14 dat de aanpak van bovenaf in de organisatie moest komen maar zelf-toepasbaar moest zijn in eigen teams. R9 vertelt hierover:

“Van zeg maar generiek gaan en deels ruimte voor maatwerk, dus ik zeg wel dat je voor 70% een soort van generiek kader hebt .. en 30%, is het aan jou of aan jouw domein [...].”

Alle geïnterviewden vonden dat een belangrijke taak bij de organisatielijn (managers en leidinggevenden) ligt zodat alle NVWA-ambtenaren deze koers kunnen toepassen. R4 vertelde dat in deze groep managers vooral de chiefs een belangrijke rol moeten spelen in de implementatie omdat zij de koers voor de publieke belangen bepalen. Dit komt overeen met de eindrapportage van NVWA Project Winst (2024) waarin de positionering van publiek belangen en chiefs werden onderzocht.

Daarnaast zijn teammanagers belangrijk voor de implementatie van deze brede koers in lagere teams door in teams kernvragen te beantwoorden of krachtenveld- en/of actoranalyses op te stellen.

Naast de rol van managers benadrukten R3, R14 en R10 dat de koers alleen werkt als ook het gedrag van NVWA-ambtenaren wordt meegenomen. Volgens sommige geïnterviewden werken ambtenaren nu vaak te individualistisch. Daarom moet individueel gedrag onderdeel zijn van een NVWA-brede stakeholdermanagementaanpak, aldus R3:

“systemen kunnen helpen, maar het is uiteindelijk het gedrag van mensen en de inzet van mensen die het werkend maakt.”

Een NVWA brede stakeholdermanagementaanpak moet dus breed worden ingestoken met een koers waarin kernvragen staan over de NVWA rol en positie die binnen de NVWA en met de stakeholder besproken kan worden. Echter, daarnaast moet deze brede aanpak genoeg ruimte bieden voor maatwerk zodat NVWA-ambtenaren de aanpak in eigen werkzaamheden toe kunnen passen.

Hoofdstuk 5: Conclusie

In dit hoofdstuk zijn de hoofd- en deelvragen beantwoord. Vervolgens is gereflecteerd op de beperkingen en theoretische implicaties van het onderzoek en wordt benoemd wat de resultaten betekenen voor de praktijk. Afgesloten wordt met aanbevelingen voor toekomstig onderzoek en implementatie van een NVWA-brede stakeholdermanagementaanpak.

5.1 Beantwoording hoofd- en deelvragen

In dit onderzoek zijn de deelvragen als volgt beantwoord.

1. Wat houdt stakeholdermanagement in?

Stakeholdermanagement is een strategisch en herhalend proces waarin organisaties de relaties met stakeholders structureel en strategisch in kaart brengen. Hierbij zijn invloed- belangenstructuren, communicatieprocessen, risicobeheersing en politiek-bestuurlijke sensitiviteit belangrijke onderdelen.

2. Welke rol speelt communicatie in stakeholdermanagement?

Communicatie is een cruciaal onderdeel van stakeholdermanagement. Het bevordert transparantie, voorkomt misverstanden en versterkt relaties. Externe communicatie is hierin belangrijk om stakeholderbelangen beter te begrijpen en hier tactischer op in te spelen. Interne communicatie bevordert informatieverwerking en optimale besluitvorming.

3. Hoe wordt meer publieke waarde gecreëerd door stakeholdermanagement?

Publieke waarde ontstaat wanneer stakeholderbelangen worden meegenomen in beleid en uitvoering. Dit leidt tot meer draagvlak, samenwerking en innovatie en hiermee uiteindelijk tot meer publieke waardecreatie.

4. Hoe ervaren de NVWA- ambtenaren de huidige NVWA stakeholdermanagementaanpak?

NVWA-ambtenaren ervaren de huidige aanpak als ad hoc en niet uniform. Zij zien het nut van een NVWA-brede stakeholdermanagementaanpak die wel ruimte laat voor maatwerk.

5. In hoeverre ervaren NVWA-ambtenaren dat de huidige NVWA stakeholdermanagementaanpak bijdraagt aan de publieke waardecreatie?

De huidige NVWA stakeholderaanpak draagt slechts in beperkte mate bij aan publieke waardecreatie doordat het stakeholdermanagement weinig

afgestemd en niet-uniform plaatsvindt wat gezamenlijke doelen en voorspelbaarheid in de weg zit.

6. Wat moet anders in een nieuw NVWA stakeholdermanagementplan voor meer publieke waardecreatie volgens NVWA medewerkers?

Volgens geïnterviewden moet het nieuwe stakeholdermanagementplan strategisch, NVWA-breed en gericht zijn op publieke waardecreatie. Het moet rollen verduidelijken, ruimte bieden voor maatwerk en via lijnmanagement worden geïmplementeerd.

7. Hoe ervaren de NVWA medewerkers de communicatie met stakeholders in de huidige NVWA stakeholdermanagementaanpak?

De geïnterviewden ervaren stakeholdercommunicatie als belangrijk, maar onvoldoende gestructureerd. Meer interne afstemming (door intern gedeeld belang wat leidt tot extern gedeeld belang) is nodig om effectief extern te kunnen communiceren.

8. Welke rol moet het onderdeel communicatie krijgen in een nieuw NVWA stakeholdermanagementplan volgens NVWA-ambtenaren?

Communicatie moet intern samenwerking bevorderen en extern zorgen voor consistentie en betrouwbaarheid. Dit vraagt om één duidelijke koers, afgestemd op zowel interne structuren als stakeholders.

Op basis van de beantwoording van de deelvragen kan de hoofdvraag **“Hoe ziet een optimaal NVWA-breed stakeholdermanagementplan – met communicatie als cruciaal onderdeel– eruit dat zorgt voor meer publieke waardecreatie?”** als volgt beantwoord worden: een optimale NVWA brede stakeholdermanagementaanpak moet een breed koersdocument bevatten gebaseerd op de kernwaarden uit de Visie op Toezicht. De aanpak moet het belang van politiek-bestuurlijke sensitiviteit, gedeeld belang, het huidige individuele werkgedrag, de informatiedeling binnen interne communicatie en de ervaringen van belangrijke stakeholders meenemen. Om het spreken namens 1 NVWA in externe communicatie met stakeholders te versterken moet er intern gedeeld belang onder NVWA-ambtenaren zijn. Een koersdocument met de volgende kernvragen, om de identiteit van de NVWA te verduidelijken, kan dit bevorderen: Wat is het overkoepelende doel van de NVWA? Wat is de rol en taak van de NVWA? Wat zijn de kernwaarden? Wat is de NVWA positie in het stakeholderspeelveld? Wat is de algemene houding richting

stakeholders? Wat vraagt dit van medewerkers in de samenwerking met stakeholders? Zie ook paragraaf 5.3 voor aanbevelingen.

5.2 Reflectie

5.2.1 Beperkingen en suggesties voor vervolgonderzoek

Dit onderzoek richtte zich op stakeholders: NGO's, bedrijven en brancheorganisaties, terwijl de NVWA meer soorten stakeholders heeft. Vervolgonderzoek zou zich kunnen richten op deze andere stakeholders. Ook kan onderzoek bij andere toezichthouders inzichten opleveren die dit onderzoek versterken. Verder zijn in dit onderzoek alleen strategische managers geïnterviewd. Toekomstig onderzoek kan ook de ervaringen van stakeholders of NVWA-ambtenaren op operationeel niveau meenemen. Tot slot zijn meer PBz-teamvergaderingen geobserveerd dan communicatieteamvergaderingen, waardoor de observaties daarvan beperkter zijn.

5.2.2 Theoretische reflectie en implicaties

De onderzoeksbevindingen bevestigen en nuanceren bestaande literatuur over stakeholdermanagement. Zo stellen Kangas (2011) en Bulten et al. (2021) dat stakeholdermanagement een cyclisch proces moet zijn met een gedeelde koers en afstemming. Dit sluit aan bij de behoefte van geïnterviewde NVWA-ambtenaren aan een strategisch intern afgestemde aanpak. Ook benadrukken Alnhari en Qureshi (2024), net zoals de geïnterviewden, dat communicatie cruciaal is voor het voorkomen van misverstanden en het versterken van relaties. Tegelijkertijd wezen geïnterviewden op tekortkomingen binnen de interne communicatie die de effectiviteit van externe communicatie beïnvloedde. Deze koppeling tussen intern en extern gedeeld belang kan de literatuur meer beschrijven. Verder bleek uit interviews en documentanalyse dat de invloed-belangenmatrix van Johnson en Scholes (2001) in zekere mate wordt toegepast en als nuttig wordt ervaren maar dat individueel gedrag en organisatiecultuur een strategie vaak beïnvloeden. Een brede stakeholderaanpak moet door NVWA-ambtenaren geïmplementeerd worden zonder dat het hen belemmert in hun werk (zoals het bijhouden van een online pagina). Deze gedragsmatige en culturele aspecten van strategie-implementatie en de rol van lijnmanagers, als cruciaal genoemd door geïnterviewden, zou de literatuur meer kunnen beschrijven. Daarnaast bevestigen de geïnterviewden dat stakeholdersamenwerking bijdraagt aan betere besluitvorming, meer draagvlak, dialoog en inclusiviteit – elementen die ook door Bryson et al. (2014) als

kernvoorwaarden voor publieke waardecreatie worden genoemd. Toch laten de resultaten zien dat factoren zoals hiërarchie, tijdsdruk en spanningen tussen strategische en operationele niveaus het samenwerkingssucces beïnvloeden. Deze factoren kunnen meer onderzocht worden. Tot slot erkent Meynhart (2009) dat publieke waarde moeilijk te meten is. De geïnterviewden bevestigden dit en maakten onderscheid tussen maatschappelijke impact en organisatie-efficiëntie.

5.2.3 Praktijk en actualiteit

Dit onderzoek laat zien hoe theoretische stakeholdermanagementinzichten praktisch toepasbaar zijn en aansluiten bij actuele thema's. Effectieve stakeholdersamenwerking versterkt besluitvorming, draagvlak en publieke waarde. Dit vereist goede communicatie, duidelijke rolverdeling en actieve managementbetrokkenheid. Voor de NVWA is dit relevant omdat het een meer open, samenwerkende houding ontwikkelt. In de actuele politieke discussies in sectoren zoals landbouw kan de onafhankelijke positie van de NVWA onder druk komen te staan. Een duidelijke stakeholderstrategie kan bijdragen aan het behoud van die onafhankelijkheid en de versterking van het vertrouwen in het toezicht.

5.3 Aanbevelingen

5.3.1 Wetenschappelijke aanbevelingen

Dit kwalitatieve onderzoek kan worden aangevuld met kwantitatief vervolgonderzoek onder NVWA-ambtenaren of stakeholders. Bijvoorbeeld via enquêtes met gestandaardiseerde schalen over communicatietevredenheid zoals: de mate van NVWA luisterbereidheid naar stakeholders op een schaal van 1 (helemaal niet bereid) tot 10 (zeer bereid). De bevindingen hiervan zouden samen met de stakeholders bijvoorbeeld in klankbordgroepen besproken kunnen worden. Daarnaast kunnen vergelijkende studies bij andere toezichthouders inzicht geven in gedeelde uitdagingen en *best practices*.

5.3.2 Aanbevelingen voor de NVWA

Op basis van dit onderzoek zijn de volgende aanbevelingen opgesteld voor een NVWA brede stakeholdermanagementaanpak. De interne verdeeldheid en het individualistische werkgedrag van NVWA-ambtenaren moet in een brede stakeholdermanagementaanpak aan bod komen. Een intern gedeeld belang moet bevorderd worden om deze brede aanpak (na eerdere initiatieven) efficiënt te implementeren. In deze brede aanpak zal een koersdocument moeten worden

opgesteld. Deze koers bevat de kernvragen over de rol en positie van de NVWA, het intern en extern gedeelde belang, het politiek-bestuurlijke sensitiviteitsbelang en de stakeholdermanagementdoelen. Het opstellen van het koersdocument ligt bij het communicatieteam. De implementatieverantwoordelijkheid ligt bij de chiefs (als richtinggevers van de koers in publieke belangen) en bij teammanagers (als uitvoerders die de koers binnen teams van NVWA-ambtenaren laten leven).

Punten voor een NVWA-brede stakeholdermanagementaanpak:

- Baseer de aanpak op de bestaande visie op toezicht, waarin o.a. de WALVIS-kernwaarden zijn verankerd.
- Ontwikkel een heldere koersdocument dat richting geeft aan het handelen van de hele organisatie.
- Het eigenaarschap voor het koersdocument ligt primair bij het communicatieteam doordat dit team stakeholderexpertise heeft. De implementatie hiervan plaats binnen teams en lijnmanagers hebben een belangrijke taak.

Stimuleer interne samenhang: één stem naar buiten

- Zorg dat het koersdocument het huidige individuele ambtenarengedrag en de noodzaak van het spreken namens één NVWA en het escaleren van informatie beschrijft.
- Een gedeelde koers op stakeholdermanagement begint bij een gedeeld intern belang (intern gedeeld belang leidt immers tot met extern, stakeholder gedeeld belang). Open hierover het gesprek door de kernvragen in teams met elkaar te beantwoorden.

Betrek externe stakeholders

- Voer een onderzoek uit (bijv. d.m.v. enquête) onder belangrijke stakeholders naar hun beeld van de NVWA en hun stakeholderervaringen.
- Verwerk deze inzichten in de brede koers, voor ontwikkeling wederzijds begrip en gedeelde belangen.

Versterk politiek-bestuurlijke sensitiviteit

- Organiseer structurele trainingen voor medewerkers over politiek-bestuurlijke sensitiviteit.

- Vergroot het bewustzijn dat belangen en soorten stakeholders per publieke belang verschillen en dat hiermee zorgvuldig moet worden omgegaan in stakeholdercontact.
- Beschrijf de noodzaak van deze politiek-bestuurlijke sensitiviteit in een brede koers.

Bied richting via centrale kernvragen

- Beantwoord in het koersdocument de volgende kernvragen:
 Wat is het overkoepelende doel van de NVWA?
 Wat is de rol en taak van de NVWA?
 Wat zijn de NVWA kernwaarden?
 Wat is de NVWA positie in het stakeholderspeelveld?
 Wat is de algemene houding richting stakeholders?
 Wat vraagt dit van medewerkers in de samenwerking met stakeholders?

Inkleuring brede aanpak naar teamniveau

- Bevorder implementatie van de brede aanpak door ermee aan de slag te gaan in eigen teams: een stakeholderanalyse of een actoranalyse uit te voeren of het kernvragen uit het koersdocument te beantwoorden.
- Stimuleer verschillende teams om de analyses te delen om zo interne samenwerking te versterken.

Cruciale rol van NVWA management in implementatie

- Lijnmanagers (chefs en teammanagers) hebben een sleutelrol in de implementatie van een brede stakeholdermanagementaanpak (chefs geven advies over stakeholdermanagement in eigen publiek belang en teammanagers maken onderwerpen in eigen teams actief).

Organiseer strategisch stakeholdercontact

- Stel een lijst op van stakeholders die intensief contact hebben met de NVWA op directieniveau.
- Wijs vaste contactpersonen aan op chief- en directieniveau stakeholderafspraken.
- Creëer meer bewustzijn onder NVWA-ambtenaren over het bijwonen van relatie- en netwerkbijeenkomsten.

Literatuurlijst

Alnhari, A. A., & Qureshi, R. (2024). Conclusion and future work, Unified External Stakeholder Engagement and Requirements Strategy. *International Journal of Software Engineering and Applications*, 15(5), 14

<https://doi.org/10.48550/arXiv.2409.05019>

Bacq, S., & Aguilera, R. V. (2022). Stakeholder governance for responsible innovation: A theory of value creation, appropriation, and distribution. *Journal of management studies*, 59(1), 29-60.

Becker, M., Bendig, D. (2023). Stakeholder Management. In: Idowu, S.O., Schmidpeter, R., Capaldi, N., Zu, L., Del Baldo, M., Abreu, R. (eds) *Encyclopedia of Sustainable Management*. Springer, Cham. [https://doi-](https://doi-org.eur.idm.oclc.org/10.1007/978-3-031-25984-5_34)

[org.eur.idm.oclc.org/10.1007/978-3-031-25984-5_34](https://doi-org.eur.idm.oclc.org/10.1007/978-3-031-25984-5_34)

Benington, J. (2011) 'From Private Choice to Public Change', in: *Benington, J. & Moore, M. eds. Public Value*. Hampshire / New York: Palgrave Macmillan.

Bennes, G. (2008). *Zoveel menzen, zoveel wenzen: aanzet stakeholdermanagement binnen Menzis* (Master's thesis, University of Twente).

<https://purl.utwente.nl/essays/59511>

Braun, C., Fraussen, B., Pattyn, V., Schothorst, S., Jonker, L. (2024). Rapport Mozaïek van Belangen - Naar beter inzicht in de betrokkenheid van externen bij publieke besluitvorming. Instituut Bestuurskunde, Universiteit Leiden. Geraadpleegd op 20 december 2024, van

<https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2024/12/20/rapport-mozaiek-van-belangen-naar-beter-inzicht-in-de-betrokkenheid-van-externen-bij-publieke-besluitvorming>

Bryman, A. (2012). *Social Research Methods (4th ed.)*. Oxford: Oxford University Press

Bulten, W., Jansma, J. E., & Potters, J. I. (2021). *Invloed zonder macht: Stakeholdermanagement in de praktijk*. Wageningen University & Research.

<https://edepot.wur.nl/545712>

- Chinyio, E., Olomolaiye, P. (2009). *Communication in stakeholder management, Construction Stakeholder Management*. Wiley.
<https://doi.org/10.1002/9781444315349>
- Cleland, D. I., & King, W. R. (1968). *Systems Analysis and Project Management*. McGraw-Hill.
- Creswell, J.W., & Poth, C.N. (2018). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches (4th ed.)*. London: Sage
- De Bie, J. (2005). *Stakeholdermanagement: Het managen van relaties met belanghebbenden*. Boom Management.
- Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review*, 20(1), 65–91. <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9503271992>
- Doorewaard, H., Kil, A. J., Van de Ven, A. (2015). *Praktijkgericht kwalitatief onderzoek*. Koninklijke Boom uitgevers
- Douglas, S.C., & 't Hart, P. (2019). Wanneer worden gemeenten gezien als waardevol? Lokale publieke waardecreatie door de ogen van lokale actoren. *Bestuurskunde*, 28(3), 23-31. DOI:10.5553/Bk/092733872019029003003
- Fejzić, E., & Usher, W. (2024). Stakeholder-driven research in the European Climate and Energy Modelling Forum. arXiv preprint arXiv:2406.01640.
<https://arxiv.org/abs/2406.01640>
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: Stakeholder Approach* (Pitman, Boston, MA).
- Gerards, J. (2017). *Stakeholder rollen in duurzaamheidsinitiatieven binnen de publieke sector*. Open Universiteit Nederland.
- Grunig, J. E., & Hunt, T. (1984). Managing public relations. Geraadpleegd op 12-02-2025, van <https://www.scribd.com/document/615390330/Grunig-Hunt-Managing-Public-Relations>
- Heath, R. L., & Johansen, W. (2018). *The International Encyclopedia of Strategic Communication*. Wiley. DOI: 10.1002/9781119010722

Hoek, S. (2023). Belang van politiek-bestuurlijke sensitiviteit. *Besturen met impact*. Geraadpleegd op 11-03-2025, van

<https://www.besturenmetimpact.nl/2023/06/21/sensitiviteit/>

Hill, C.W. Jones, T. M. (1992). Stakeholder-agency theory. *Journal of management studies*, 29(2), p.131-154.

Jaspers, S., & Steen, T. (2020). Does Co-Production Lead to the Creation of Public Value? Balancing the Dimensions of Public Value Creation in Urban Mobility Planning. *Administration & Society*, 53(4), 619-646.

<https://doi.org/10.1177/0095399720957613>

Jongbloed, B., Enders, J., & Salerno, C. (2008). Higher education and its communities: Interconnections, interdependencies and a research agenda. *Higher Education*, 56(3), 303–324. <https://doi.org/10.1007/s10734-008-9128-2>

Johnson, G., & Scholes, K. (2001). Stakeholder Expectations and Organisational Purposes, *Exploring corporate strategy (6e ed.)*. Pearson Education

Kangas, P. J. (2011). Stakeholder management 101. *Quality Progress*, 44(3), 72.

[Stakeholder Management 101 - ProQuest](#)

Al-Khafaji, A. W., Oberhelman, D. R., Baum, W., & Koch, B. (2009). Communication in stakeholder management. *Construction Stakeholder Management*, 159-173.

DOI:10.1002/9781444315349

Knevelbaard, M., Otten, J. (2024). Kwalitatief interviewen: als je wil weten wat er écht speelt, *Audit Magazine*, [Kwalitatief interviewen: als je wil weten wat er écht speelt - Audit Magazine](#)

Knottnerus, André. (2016). Van casus-specifieke beleidsevaluatie naar systematische opbouw van kennis en ervaring. *Beleidsonderzoek Online*,

<https://doi.org/10.5553/BO/2213355020160000050>

Kujala, J., Sachs, S., Leinonen, H., Heikkinen, A., & Laude, D. (2022). Stakeholder engagement: Past, present, and future. *Business & Society*, 61(5), 1136-1196.

<https://doi.org/10.1177/00076503211066595>

<https://doi.org/10.4135/9781071878781>

<https://www.researchgate.net/profile/Nick->

<https://doi.org/10.1080/23808985.2020.1792793>

Ministerie van Economische Zaken en Klimaat. (2021, 1 juli). *Feiten en cijfers - Jaarbeeld*. Geraadpleegd op 12-02-2025, van <https://magazines.nvwa.nl/jaarverslag/2020/01/feiten-en-cijfers>

(Mitchell, J. R., Mitchell, R. K., Hunt, R. A., Townsend, D. M., & Lee, J. H. (2020). Stakeholder Engagement, Knowledge Problems and Ethical Challenges. *Journal of Business Ethics*, 175(1), 75-94. <https://doi.org/10.1007/s10551-020-04550-0>)

Moore, M.H. (1995). *Creating public value: Strategic management in government*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Musante, K. (2015). Participant observation. *Handbook of methods in cultural anthropology*, 251-292.

Nederlandse Voedsel- en Warenautoriteit. (2021, 20 juli). *Meerjarenagenda NVWA*. Over de NVWA | NVWA. Geraadpleegd op 03-02-2025, van <https://www.nvwa.nl/over-de-nvwa/publicaties/meerjarenagenda-nvwa#nvwmrjngndStart>

Nederlandse Voedsel- en Warenautoriteit. (2022, December 12). *Een toekomstbestendige NVWA*. Over De NVWA | NVWA. Geraadpleegd op 12-02-2024, van https://www.nvwa.nl/over-de-nvwa/publicaties/jaarplan-2023/hoe-wij-werken/een-toekomstbestendige-nvwa?utm_source=chatgpt.com

Nederlandse Voedsel- en Warenautoriteit. (2024, 23 december). *Gendergelijkheidsplan NVWA*. Over de NVWA | NVWA. Geraadpleegd op 12-02-2025, van https://www.nvwa.nl/over-de-nvwa/publicaties/gendergelijkheidsplan-nvwa?utm_source=chatgpt.com

Nederlandse Voedsel- en Warenautoriteit (2024). *Onze opgave voor 2024, Definitief Extern Jaarplan 2024 NVWA*. Geraadpleegd op 03-02-2025, van <https://www.tweedekamer.nl/downloads/document?id=2023D51369>

Nederlandse Voedsel- en Warenautoriteit. (2025). *Implementatie afwegingskader voortgang, relatie met NVWA2028 en vervolgstappen* [Powerpoint-slides].
Nederlandse Voedsel- en Warenautoriteit. Geraadpleegd op 26 februari 2025.

Nederlandse Voedsel- en Warenautoriteit (2025, 18 februari). *NVWA-brede thema's*. Over de NVWA | NVWA. Geraadpleegd op 11-03-2025, van <https://www.nvwa.nl/over-de-nvwa/publicaties/jaarbeeld-2021/hoe-wij-werken/nvwa-brede-themas>

Nussbaum, M. (2012) *Not For Profit. Why Democracy Needs the Humanities*. Princeton: Princeton University Press. <https://doi.org/10.1515/9781400883509>

Olander, S., Landin, A. (2008). A comparative study of factors affecting the external stakeholder management process, *Construction Management and Economics*, (26:6),553-561, DOI: 10.1080/01446190701821810

Post , J. E. , Preston , L. E. and 2002 , Sachs, S. *Redefining the Corporation: Stakeholder Management and Organizational Wealth* , Palo Alto, CA : Stanford University Press.

Prebble, M. (2018). Is 'we' singular? The nature of public value. *The American Review of Public Administration*, 48(2), 103-118.

Leah M. Sharpe, Matthew C. Harwell, Chloe A. Jackson. (2021). Integrated stakeholder prioritization criteria for environmental management, *Journal of Environmental Management*, Volume 282,111719,ISSN 0301-4797, <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2020.111719>

Rijksoverheid. (2023). *Grenzeloos Samenwerken. Doe-het-zelf-pakket: Wijs naar de wet 2023 – Ruimte tussen letter en geest*. Grenzeloos Samenwerken. Geraadpleegd op 20 februari 2025, van [Zelf aan de slag: werkvormen op een rij | Dialoog & Ethiek | Grenzeloos Samenwerken](#)

Schram, J. (2024). *Invulling geven aan stakeholdermanagement Een kroniek van de interactie tussen de NVWA en dierenwelzijnsorganisaties*. NSOB, Erasmus Universiteit Rotterdam.

Schreier, M. (2012). *Qualitative content analysis in practice*. Sage publications.

Seawright, J., & Gerring, J. (2008). Case Selection Techniques in Case Study Research: A Menu of Qualitative and Quantitative Options. *Political Research Quarterly*, 61(2), 294-308.<https://doi.org/10.1177/1065912907313077>

Selznick , Ph . 1992 . *The moral commonwealth. Social theory of the promise of community* , Berkeley and Los Angeles, CA : University of California Press .

Shaffir, W. B., & Stebbins, R. A. (Eds.) (1991). Experiencing fieldwork: An inside view of qualitative research. *SAGE Publications*, Inc.(1-124)., <https://doi.org/10.4135/9781483325514>

Smit, M., Verdonshot, S. (2010). *2 Onderzoeksvragen die bijdragen aan leren en verandering. In: Praktijkonderzoek*. Bohn Stafleu van Loghum, Houten.

https://doi.org/10.1007/978-90-313-8239-2_2

Siems, E., Seuring, S. & Schilling, L. (2023). Stakeholder roles in sustainable supply chain management: a literature review. *J Bus Econ* 93, 747–775. <https://doi-org.eur.idm.oclc.org/10.1007/s11573-022-01117-5>

Sijm, D. T. (2024). *De inspecteur-generaal van de NVWA, de minister van LNV en de minister van VWS Advies van de directeur bureau Risicobeoordeling & onderzoek*.

Thompson, P. (2000). The voice of the interviewer: A perspective on in-depth interviews in qualitative research. *Journal of Qualitative Research*, 5(2), 112-127.

<https://doi.org/10.1016/j.jqre.2000.02.005>

Toor, S.-U.-R., & Ogunlana, S. O. (2010). Beyond the 'iron triangle': Stakeholder perception of key performance indicators (KPIs) for large-scale public sector development projects. *International Journal of Project Management*, 28(3), 228–236. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2009.05.005>

Van den Bosch, F., & Van Riel, C. (1997). Het PER+ project van Shell. Strategische besluitvorming en communicatie. *Tijdschrift voor strategische bedrijfscommunicatie*, 3(4), 80-98. [11037.pdf](#)

Van den Bosch, F. (1996). Stakeholders en management: een case-studie. *Holland Management Review*, 47, 24–31. Retrieved from <http://hdl.handle.net/1765/11048>

Van Montfort, C., van Schoonhoven, R., de Graaf, D., & de Vijlder, F., (2022). *Verduurzaming van publieke waarde door samenwerking in het MBO*. [verduurzaming van publieke waarde door samenwerking in het mbo 2022 .pdf](#)

Van der Steen, M. van der, Scherpenisse, J., & Twist, M. van. (2015). *Sedimentatie in sturing: Sys teem brengen in netwerkend werken door meervoudig organiseren*. Den Haag: NSOB.

Van Thiel, S. (2021). *Bestuurskundig onderzoek. Een methodologische inleiding*. Bussum: Coutinho.

Veer, A. (1973). Participerende observatie: onderzoeksmethode bij agogische vraagstellingen. *Pedagogische Studiën*, 50(5).

<https://pedagogischestudien.nl/article/view/16817>

Verdonschot, S. (2010). Werken aan innovatie: Combineer een systematische aanpak met een persoonlijke benadering. *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, 84(6), 326-334. <https://mab-online.nl/article/17801/>

Appendix

Bijlage 1

Lijst van geïnterviewde NVWA medewerkers: namen en functies

Cees de Heer - chief productveiligheid NVWA

Corné van Alphen - chief plantgezondheid NVWA

Bernadette Ossendorp – chief voedselveiligheid

Haddon Voortman – chief natuur en milieu

Pauline den Ambtman – directeur strategie

Edwin Lakerveld – directeur handelstoezicht

Lisette de Ruigh – directeur slachttoezicht

Esmeralda Wallast – directeur handhaven

Imra Kamst – directeur Inlichtingen en Opsporingen Dienst

Joost van Wijk - manager afdeling toezichtontwikkeling en Innovatie bij
Handelstoezicht

Jaap Rooring - divisiemanager Juridische Zaken

Maret Oomen - manager team externe relaties

Joris de Jonge - Senior Inspecteur Team externe relaties

Jan Willem van der Ham – divisiehoofd Inspectie

Bijlage 2

Interviewhandleiding

Introductie

Welkom, en bedankt voor je deelname aan dit interview en hiermee mijn onderzoek. Mijn naam is Julia. Ik ben masterstudent aan de Erasmus Universiteit Rotterdam van de master bestuurskunde (track: publiek management). Mijn afstudeerstage is in samenwerking met, en mijn onderzoek is in opdracht voor de Nederlandse Voedsel- en Warenautoriteit (NVWA). In dit onderzoek wordt het huidige NVWA stakeholdermanagement onderzocht. Ook wordt een nieuw NVWA breed toepasbaar stakeholdermanagementplan opgesteld. Belangrijk bij dit onderwerp is te vermelden dat dit onderzoek inzoomt op NVWA breed stakeholdermanagement en dat de vragen dus ook gaan over deze brede stakeholdermanagementaanpak. In dit interview ben ik als onderzoeker benieuwd naar uw persoonlijke ervaringen en gedachten over dit onderwerp.

Dit interview zal maximaal een uur duren en zal bestaan uit een set van open vragen. De eerste vragen zullen introducerend zijn, hierna zullen de vragen gaan over het huidige en nieuwe stakeholdermanagement binnen de NVWA (met subvragen over publieke waardecreatie en interne communicatie). Met deze publieke waardecreatie wordt bedoeld het doel van de NVWA. Dat wat de NVWA toevoegt aan maatschappelijke waarde door middel van de 7 publieke belangen. Als de vraag niet duidelijk is, geeft u dit dan aan, zodat ik de vraag kan verduidelijken.

Als u het *informed consent* -formulier voorafgaand aan dit interview nog niet ingevuld heeft, loop ik dit nu graag met u door.

Introducerende vragen

1. Kun je kort vertellen wie je bent en wat je functie binnen de NVWA inhoudt?
2. Sinds hoe lang werk je in deze functie voor de NVWA?
3. Waarom werk je voor de NVWA?

Huidig en nieuw stakeholdermanagement binnen de NVWA

4. Hoe ziet de huidige stakeholdermanagementaanpak binnen de NVWA eruit?
 - In hoeverre is er binnen de NVWA een duidelijke visie op stakeholdermanagement volgens jou?
 - In hoeverre heb je behoefte aan (zie je nut/noodzaak van) een NVWA-brede stakeholderaanpak die overkoepelend is en leidend is voor alle publieke belangen/domeinen/directies?
 - Hoe doet stakeholdermanagement zich in jouw dagelijkse werk voor?
 - Weet je bij wie je moet zijn bij vragen over stakeholders of het optimaal kunnen managen van deze stakeholders (kunnen inhoudelijke vragen zijn maar ook bijvoorbeeld vragen over benadering van of omgang met stakeholders)?
5. Op welke manier draagt het huidige NVWA stakeholdermanagement bij aan publieke waardecreatie (impact maken) van de NVWA?

- Kan je een positief voorbeeld geven van stakeholderbetrokkenheid dat bij heeft gedragen aan publieke waardecreatie (impact maken: bijv dmv geslaagde projecten die vooruitgang van de maatschappij betekende) van de NVWA?
 - Kan je een negatief voorbeeld geven van stakeholderbetrokkenheid dat afbreuk had gedaan aan de publieke waardecreatie (bijv. een mislukt project wat voor maatschappelijke nadelen zorgde) van de NVWA?
 - Welke maatschappelijke bijdrage probeer jij in je functie te creëren, en hoe zouden stakeholders je daarbij kunnen helpen?
6. Welke onderdelen zie jij als cruciaal voor een effectieve NVWA brede stakeholdermanagementaanpak en zou je graag terug willen zien in een nieuwe NVWA stakeholdermanagementaanpak?
- Hoe denk jij dat de NVWA in haar brede stakeholderaanpak beter kan inspelen op belangen en verwachtingen van stakeholders om samenwerking te versterken en zo maatschappelijke impact te vergroten?
7. Hoe vindt de interne communicatie (= interne samenwerking) m.b.t. stakeholders eruit binnen de NVWA?
- Zijn jouw collega's met een NVWA brede stakeholdermanagementaanpak bekend of juist meer met een stakeholdermanagementaanpak per pb, domein of directie?
 - Wordt er binnen jouw pb, directie, of domein over stakeholders met elkaar gecommuniceerd en zo ja, hoe en door wie?
 - Gaat deze interne communicatie goed of zou de interne informatieverspreiding en verwerking binnen de NVWA effectiever ingericht kunnen worden?
8. Hoe vindt de externe communicatie m.b.t. stakeholders eruit binnen de NVWA?
- Hoe is uit jouw ervaring de omgang met externe stakeholders?
 - Hoe zou de NVWA, volgens jou, effectiever met stakeholders kunnen communiceren voor een betere interactie en uiteindelijke connectie met de stakeholders?

Afsluiting

1. Heb je nog vragen of opmerkingen over dit interview en/of dit onderzoek?

Dank voor je tijd. Je gegevens zullen vertrouwelijk behandeld worden en als je wil kunnen de resultaten met je gedeeld worden. Ga je akkoord met het vermelden van je naam en functie in de lijst van geïnterviewden in de bijlage? Dit betekent dus niet dat je naam bij de quotes in de lopende tekst wordt vermeld. Deze quotes zullen geanonimiseerd in de tekst worden verwerkt.

Bijlage 3

Oningevulde informed consent (informatie- en toestemmingsformulier)

Informatieblad voor scriptieonderzoek 'Stakeholders als sleutel voor publieke waardecreatie'

Onder begeleiding van Prof. Dr. Sandra van Thiel onderzoekt Julia van der Post het huidige en optimale stakeholdermanagement voor haar stageorganisatie NVWA. Met behulp van uw deelname kan dit onderzoek worden gerealiseerd. Julia is benieuwd naar *uw mening* over stakeholdermanagement. Er zijn geen goede of foute antwoorden.

Waarom dit onderzoek?

Dit onderzoek heeft tot doel het onderzoeken van het huidige NVWA stakeholdermanagement en het opstellen van een NVWA-breed nieuw stakeholdermanagementplan. Dit onderzoek wordt uitgevoerd vanuit de Erasmus Universiteit Rotterdam.

Verloop

U neemt deel aan een onderzoek waarbij we informatie zullen vergaren door:

- U te interviewen en uw antwoorden te noteren / op te nemen via audio- of video-opname. Er wordt een transcript uitgewerkt van het interview
- Door u in bijeenkomsten en/of vergaderingen te observeren.

Vertrouwelijkheid

Wij doen er alles aan uw privacy zo goed mogelijk te beschermen. Naast de student zal alleen de scriptiebegeleider, tweede lezer en de stage organisatie (Nederlandse Voedsel- en Warenautoriteit) van de student toegang krijgen tot alle door u verstrekte gegevens.

Er wordt op geen enkele wijze vertrouwelijke informatie of persoonsgegevens van of over u naar buiten gebracht, waardoor iemand u zal kunnen herkennen.

In het onderzoek wordt u aangeduid met een verzonden naam (pseudoniem), tenzij u toestemming heeft verleend om uw naam voor citaten te gebruiken.

Vrijwilligheid

U hoeft geen vragen te beantwoorden die u niet wilt beantwoorden. Mocht u iets niet in een groep willen vertellen, maar wel privé, dan kunt u Julia achteraf e-mailen of bellen. Uw deelname is vrijwillig en u kunt stoppen wanneer u wilt.

Als u tijdens het onderzoek besluit om uw medewerking te staken, zullen de gegevens die u reeds hebt verstrekt tot het moment van intrekking van de toestemming in het onderzoek gebruikt worden.

Wilt u stoppen met dit onderzoek? Neem dan contact op met Julia via 701255mp@eur.nl of 06-44309679.

Dataopslag

In de scriptie zullen anonieme gegevens of pseudoniemen worden gebruikt. De audio-opnamen, formulieren en/of andere documenten die in het kader van deze scriptie worden gemaakt of verzameld, worden beveiligd opgeslagen.

De onderzoeksgegevens worden bewaard voor een periode van maximaal tien jaar. Uiterlijk na het verstrijken van deze termijn zullen de

gegevens worden verwijderd of worden geanonimiseerd zodat ze niet meer te herleiden zijn tot een persoon.

Indienen van een vraag of klacht

Indien u specifieke vragen heeft over hoe er met uw persoonsgegevens wordt omgegaan, kunt u deze stellen aan Julia via 701255mp@eur.nl of 06-44309679. U kunt daarnaast een klacht indienen bij de Autoriteit Persoonsgegevens indien u vermoedt dat uw gegevens verkeerd zijn verwerkt.

Door dit toestemmingsformulier te ondertekenen erken ik het volgende:

- | | JA | NEE |
|--|--------------------------|--------------------------|
| 1 Ik ben voldoende geïnformeerd over het onderzoek. Ik heb het informatieblad gelezen en heb daarna de mogelijkheid gehad vragen te kunnen stellen. Deze vragen zijn voldoende beantwoord en ik heb voldoende tijd gehad om over mijn deelname te beslissen. | ☐ | ☐ |
| 2 Ik neem vrijwillig deel aan dit onderzoek. Het is mij duidelijk dat ik deelname aan het onderzoek op elk moment, zonder opgaaf van reden, kan beëindigen. Ik hoef een vraag niet te beantwoorden als ik dat niet wil. | ☐ | ☐ |

Voor deelname aan het onderzoek is het bovendien nodig dat u voor verschillende onderdelen specifiek toestemming geeft. Let wel, als je jonger dan achttien jaar bent, dient een van je ouders/verzorgers dit formulier ook te ondertekenen.

- | | | |
|---|--------------------------|--------------------------|
| 3 Ik geef toestemming om tijdens het gesprek geluid- en/of video-opnames te maken en mijn antwoorden uit te werken in een transcript. | ☐ | ☐ |
| 4 Ik geef toestemming om mijn antwoorden te gebruiken voor quotes in de scriptie van de student. | ☐ | ☐ |
| 5 Ik geef toestemming om de bij mij verzamelde gegevens te bewaren en in gepseudonimiseerde vorm te gebruiken voor al het verdere onderzoek dat er later mee gedaan kan worden. | ☐ | ☐ |

Naam deelnemer:

Naam student: Julia van der Post

Handtekening:

Handtekening:



Datum:

Datum:

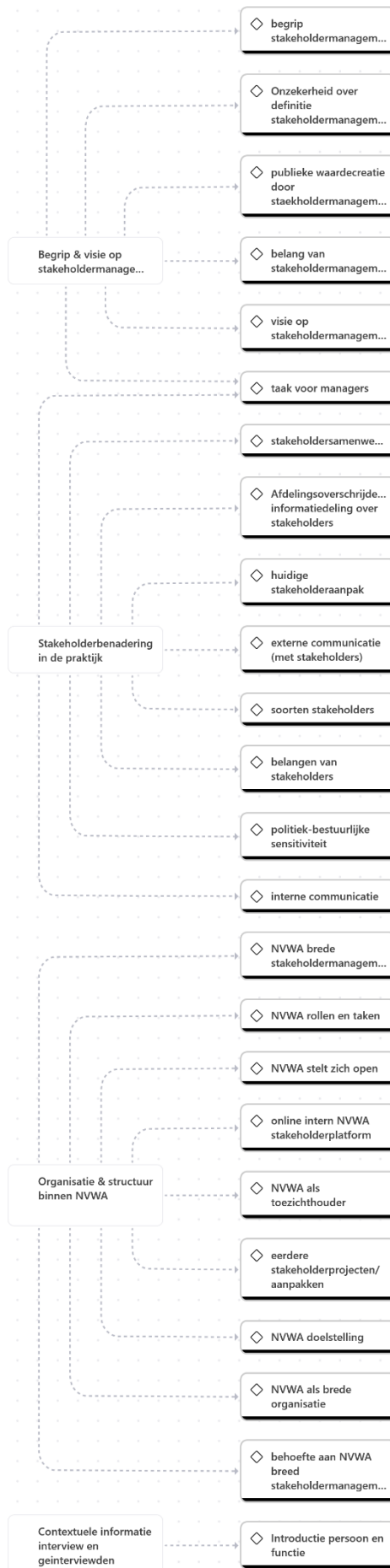
Bijlage 4

Lijst NVWA interne documenten gebruikt voor inhoudsanalyse

- Memo stakeholderstrategie, stakeholdermanagement en stakeholdercommunicatie NVWA en het gesprek erover (4 juni 2020)
- Plan van aanpak Stakeholder management: the next level (13 november 2020)
- Plan van aanpak: Stakeholder management NVWA (20 november 2020)
- Vergroot transparantie vertrouwen in het toezicht? Een onderzoek naar het beeld van burgers van drie sectoren en toezichthouders - Grimmelikhuijsen, Bouwman & De Vries, Stephan Grimmelikhuijsen, Robin Bouwman, Femke de Vries (26 november 2020)
- Plan van aanpak: Dialoog met belanghebbenden NVWA (20 januari 2020)
- Vervolg aanpak Stakeholder management NVWA (9 september 2021)
- Memo contact NGO's – NVWA dierenwelzijn (10 februari 2023)
- 131222 NGO's per publiek belang (13 december 2022)
- Nota verkenning samenwerking NGO's (21 februari 2023)
- Gespreksnotitie: Samenwerking NGO's (4 april 2023)
- NGO's per publiek belang (31 maart 2023)
- Terugkoppeling overleg over NGOs met IG 4 april 2023
- Invulling geven aan stakeholdermanagement, een kroniek van de interacties tussen de NVWA en dierenwelzijnsorganisaties NSOB/EUR, Jorgen Schram (31 maart 2023)
- Rapport Stakeholdersmanagement Voorstellen voor effectiever relatiebeheer Nederlandse zorgautoriteit (april 2011)
- BPD Stakeholdermanagement, een routekaart naar betekenisvolle betrokkenheid (17 februari 2016)
- Artikel 3 relaties opbouwen met stakeholders_ mbs (12 maart 2024)
- Stakeholdermanagement kick-off (25 juli 2023)
- September 2024 activiteitenkalender INVWA breed traject op stakeholdermanagement (september 2024)
- Strategie Stakeholder- en Omgevingsmanagement LVVN (december 2024)
- Ministerie van Landbouw, Visserij, Voedselzekerheid en Natuur (LVVN) Managementbijeenkomst | 'Organisatiestructuur': LVVN op koers (2 december 2024)
- Krachtenveld publiek belang Natuur & milieu (6 februari 2025)
- Verslag Publiek Belang Tafel Natuur en Milieu (6 februari 2025)
- Verslag Publiek Belang Tafel Natuur en Milieu (12 december 2024)
- Mural_ visie PB VV Krachtenveld belang vertrouwen
- Verslag sessie visievorming pb: VV krachtenveldanalyse (8 december 2023)

Bijlage 5

Codeboom Atlas.TI



Bijlage 6

Grafiek hoeveelheid hoofdcodes per interviewtranscript

