



# Burgers aan de ontwerptafel? Beloftes en belemmeringen uit de praktijk van beleidsmakers **[+ uitkomsten workshop]**

Interactieve workshop – Dag van het Gedrag 2024

12 november 2024

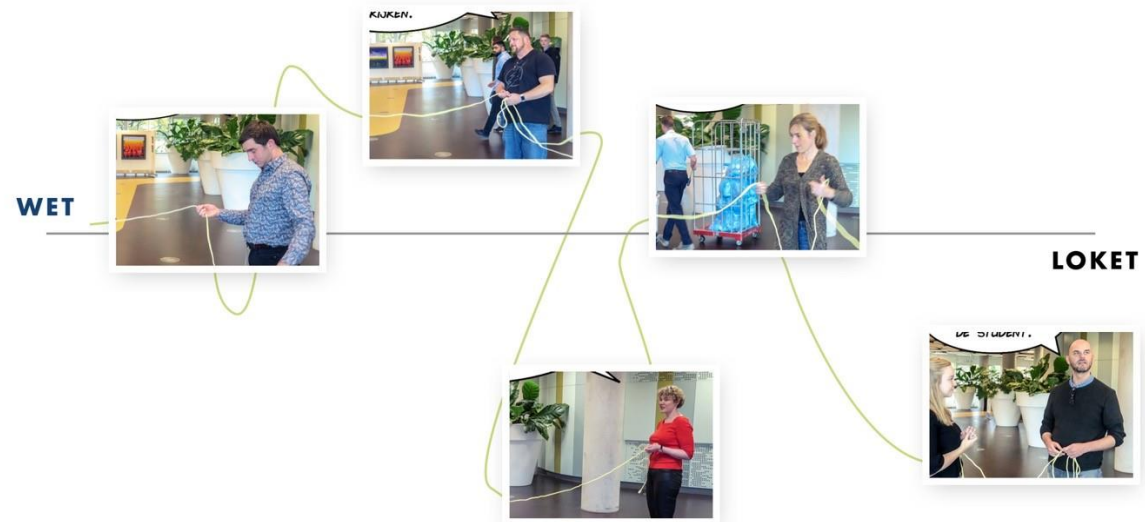


Kenniscentrum  
Psychologie en Economisch Gedrag



Universiteit  
Leiden

[www.kcpeg.nl](http://www.kcpeg.nl)





## Probleem (gedrag)

- Ambtenaren en burgers staan niet voldoende in verbinding met elkaar.
- De afstand tussen overheid en burger is groot.
- Burgers voelen zich niet betrokken bij het beleidsproces.

Welke belemmeringen en beloftes uit de praktijk spelen er om dit te bereiken?

## Doel (gedrag)

- **Beleidsmakers** laten belanghebbenden gelijkwaardig aanschuiven aan de ontwerptafel van nieuw beleid (bv. door bij het ontwikkelen van nieuw beleid design thinking te gebruiken).
- **Uitvoerders** leveren maatwerk door waar nodig af te wijken van regels en protocollen om individuele problemen op te lossen.





## Uitkomsten sessie

Op dinsdag 12 november hebben +/- 70 deelnemers aan deze workshop ideeën gedeeld over de belemmeringen (en beloftes) die spelen bij zowel beleid als uitvoering rondom het betrekken van burgers.

De uitkomst van deze sessie is een overzicht met rode draden van veelvoorkomende **belemmeringen**, en een aantal **hoopvolle beloftes** die een **handelingsperspectief** kunnen bieden aan geïnteresseerden.

Dit document geeft een overzicht van de uitkomsten.



# BELEID

BURGER

Complexiteit <sup>betaal voor het</sup>  
uitkomst roost niet  
binnen de afsluiting  
angst: je kon erin  
mee

Wie is "de burger"? ✓  
↳ Representativiteit ✓

Valse belofte wekken ✓

~~...~~

BELEIDS-  
MAKER

Complexiteit ✓

Grip ("eng") ✓

Bestaande wijzen - past niet binnen ✓

Tijdsdruk ✓

Politieke waan 'da dag' ✓

Budget (kosten) ↑

Polarisatie ~~...~~ - kan je erin? ✓

(Angst voor)

# UITVOERING

- Je bent afhankelijk van beleid  
- is het ee?

- Is doelgroep al meegenomen in beleidsvorming?

- Tijd / capaciteit / geld → Haast! vs media / <sup>fieme</sup> imago  
- gevoel beleid X3

- Was uitvoering bij begin bekeken? ↳ <sup>andere</sup> faalen vooral

- Je wordt niet afgezekend / beloofd op participatie  
- ook niet door media

- Maatwerk voor iedereen kan niet / past niet  
- maar dan is het niet altijd eerlijk  
- kan wel maatwerk voor groepen

- Willen → niet iedereen kan en wil zich  
verplaatsen in burocratie  
- geen ruimte om nog af te staan / te bedenken  
- te weinig reflectieve cyclus  
- aanpassen na een besluit kan niet  
- hoe meest je wat je oplevert? → lastig

- Weerstand - scepticism → inhoud X  
- reactance → verandering X  
- inertia → systeem X

- Persevere prikkels Zoegen dat je niet anders denkt

- Deichoch <sup>Eig</sup> 0640N veelte gelijkwaardig meedoen tegen  
- Rol uitvoerder is uitvoeren niet meedenken  
- Spreken niet altijd zelfde taal

# BELEID

## Capaciteit

- Het kost veel tijd

## Motivatie

- Angst voor ongewenste resultaten

om niet te voldoen aan sociale norm (andere  
- Wens om snel resultaten te behalen ↳ <sup>weken</sup> Andere  
- Moeilijke doelgroep (wil je miss. niet spreken) ↳ <sup>weken</sup> weken  
wordt niet beloofd.

## Omgang

- Er is veel druk om snel resultaten te behalen  
(mede door politiek)

- Er is geen lerende omgeving (bijv. over  
Beleidskompas)



# BELEID

- geen vertrouwen in deskundigheid van burgers
- beleidsmakers hebben <sup>voelen</sup> niet altijd de ruimte om burgers gelijkwaardig mee te laten ontwerpen.
- Kost veel tijd/ (en er moeten al veel stakeholders betrokken worden) heb je niet altijd de tijd
- beleid en uitvoering zijn te gescheiden van elkaar
- onduidelijkheid hoe burgers te betrekken (wat is de vraag?) vooral in beginfase.

# UITVOERING

- \* te laat betrekken
- \* niet weten hoe
- \* geen tijd
- \* "angst" voor de consequenties (ongewenste resultaten) van maatwerk (systeem)
- \* Onvoldoende ruimte om te werken volgens de bedoeling

# UITVOERING

- Tijd (kost tijd + timing)
- KPI's / efficiëntie cultuur
- Uitvoering wordt niet op tijd betrouwen
- Gefragmenteerde betrokkenheid v. burgers
- Kennis over de context v. beleid (gebrek aan)
- Ervaren 'speelruimte' om af te wijken
- Hiërarchische werkcultuur
- Doenlijkheid voor de burger

# BELEID

- De aanname/verwachting dat burgers niet zitten te wachten hierop
- Het kost meer tijd & capaciteit omdat er geen processen voor ingericht zijn
- Angst burgers betrekken schept verwachtingen
- Politieke context
- Aanname dat burger geen relevante input kan geven
- Politieke context DA (visie)
- Hoe weet je dat je de "juiste" burger betreft?
- Bureaucratie & complexiteit (ook voor beleidsmaker)
- Beperkte middelen
- per organisatie afhankelijk
- Motivatie: wat is onze rol (als gemeente) moeten we burgers betrekken? We hebben onze politieke vertegenwoordiging gekozen
- Hoe leg je contact met burger?



## Gezamenlijke belemmeringen (beleid en uitvoering)

- 1.) Onvoldoende tijd, tijdsdruk en timing (wanneer betrek je burgers?)
- 2.) Onvoldoende ervaren verbinding tussen beleid (OG) en uitvoering (ON)
- 3.) Onvoldoende ervaren ruimte binnen eigen organisatie







## Beleid

- 1.) Onvoldoende vertrouwen in deskundigheid van burgers
- 2.) Onvoldoende kennis over hoe je burgers betrekt en wie
- 3.) Onvoldoende motivatie en scepsis rondom eigen rol (moet ik dit doen?)
- 4.) Onvoldoende grip (op kosten) op uitkomst betrekken burgers

## Uitvoering

- 1.) Onvoldoende synergie tussen KPI's organisatie en burgers betrekken
- 2.) Interne cultuur rondom efficiëntie
- 3.) Weerstand bij medewerkers om burgers te betrekken
- 4.) Perverse prikkels om burgers niet te betrekken bij beleid
- 5.) Het systeem van de uitvoering is te complex om burgers te betrekken.
- 6.) Onvoldoende inlevingsvermogen





## Beloftes

- 1.) Verandering stimuleren in de **formele structuur** binnen overheidsorganisaties (**KPI's, jaargesprekken**) maar ook beter gebruik maken van bestaande standaarden/protocollen (**Beleidskompas**) zodat het onderwerp 'burgers betrekken' beter zichtbaar en beloond kan worden.
- 2.) Veranderingen in de **informele cultuur** binnen overheidsorganisaties, zoals persoonlijke ervaringen delen, actief tegenspraak organiseren, steun van leidinggevenden en mensbeelden bediscussiëren waardoor perspectief nemen wordt gecultiveerd.



## Beloftes

3.) De uitvoering betrekken bij ontwerpen beleid (meer **verbinding** tussen beleid en uitvoering).

4.) **Samen optrekken met gelijkgestemde collega's** in de interne organisatie rondom het betrekken van burgers.

5.) In de communicatie naar binnen en buiten de goede verhalen en **best practices** delen vanuit de eigen organisatie.



# Verder praten?

12 november 2024







**Hannah de Boer**

KCPEG

[h.c.de.boer@fsw.leidenuniv.nl](mailto:h.c.de.boer@fsw.leidenuniv.nl)



**Lotte van Dillen**

KCPEG/UL

[dillenlfvan@fsw.leidenuniv.nl](mailto:dillenlfvan@fsw.leidenuniv.nl)

**Babs Westenberg**

Belastingdienst

[bm.westenberg@belastingdienst.nl](mailto:bm.westenberg@belastingdienst.nl)



**Marieke Stopel**

Ministerie SZW

[mstopel@minszw.nl](mailto:mstopel@minszw.nl)