

# Aandachtige ambtenaren?

Joris van der Voet, Amandine Lerusse & Wouter Lammers

12 November 2024



Universiteit  
Leiden

*Behavioral Public Administration Lab*

Gedragsbestuurskunde Lab

Overheden beschikken over  
virtueel onuitputtelijke  
informatie om beleid te  
vormen



Ambtenaren zijn bovenal  
mens, met goede  
bedoelingen maar  
begrensd cognitieve  
capaciteiten

*“A wealth of information leads to a poverty of attention”*

Herbert Simon

# Onderzoeksproject “Aandachtige ambtenaren”

Het proces van informatieverwerking waarmee individuen specifieke informatie in hun bewustzijn identificeren en hun bestaande kennisstructuur herzien.

Aandacht als noodzakelijke voorwaarde voor goed bestuur, beleid en management:

***Waar aandacht voor is kan worden geadresseerd;  
wat over het hoofd wordt gezien of onopgemerkt blijft niet.***

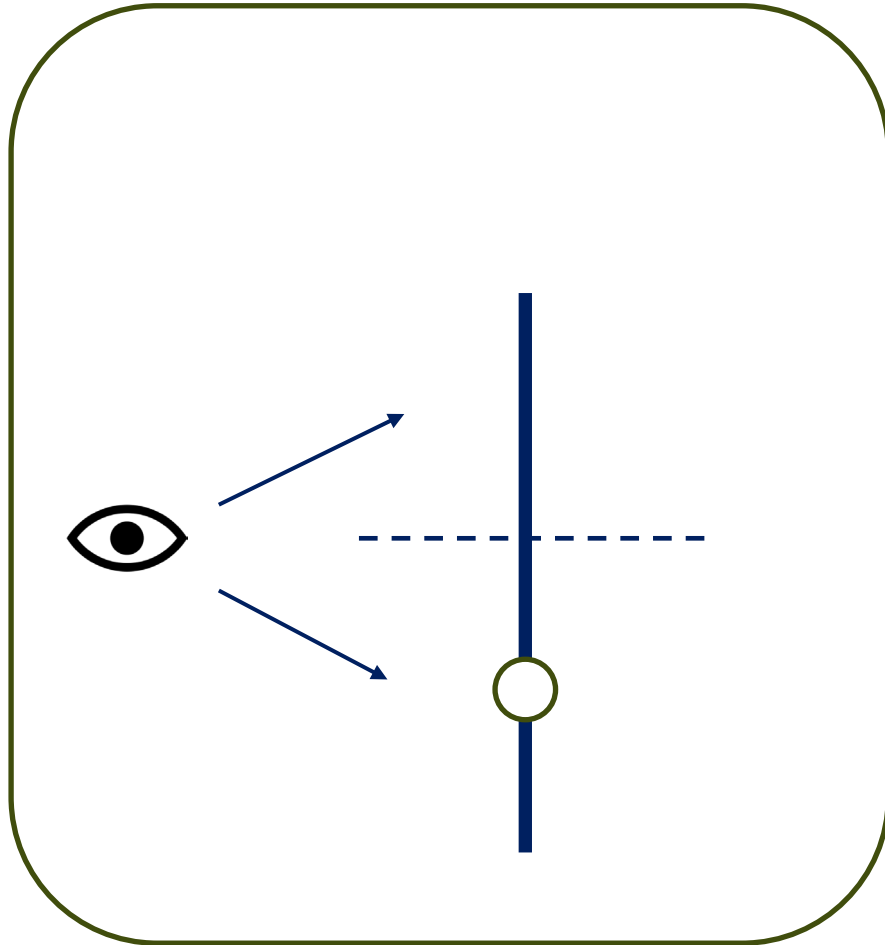
# Drie componenten van aandacht

- 1. Prioritering:** Het verwerken van informatie om maatschappelijke uitdagingen te identificeren en te rangschikken
- 2. Probleemdefinitie:** Het verwerken van informatie om de relevante kenmerken en causale oorzaken van een maatschappelijke uitdaging vast te stellen.
- 3. Oplossingsvorming:** Het verwerken van informatie om potentiële handelingswijzen en hun verwachte gevolgen te identificeren en te selecteren.

## *Inzicht 1*

**Selectieve prioritering van maatschappelijke  
uitdagingen**

# 'Verticale' prioritering

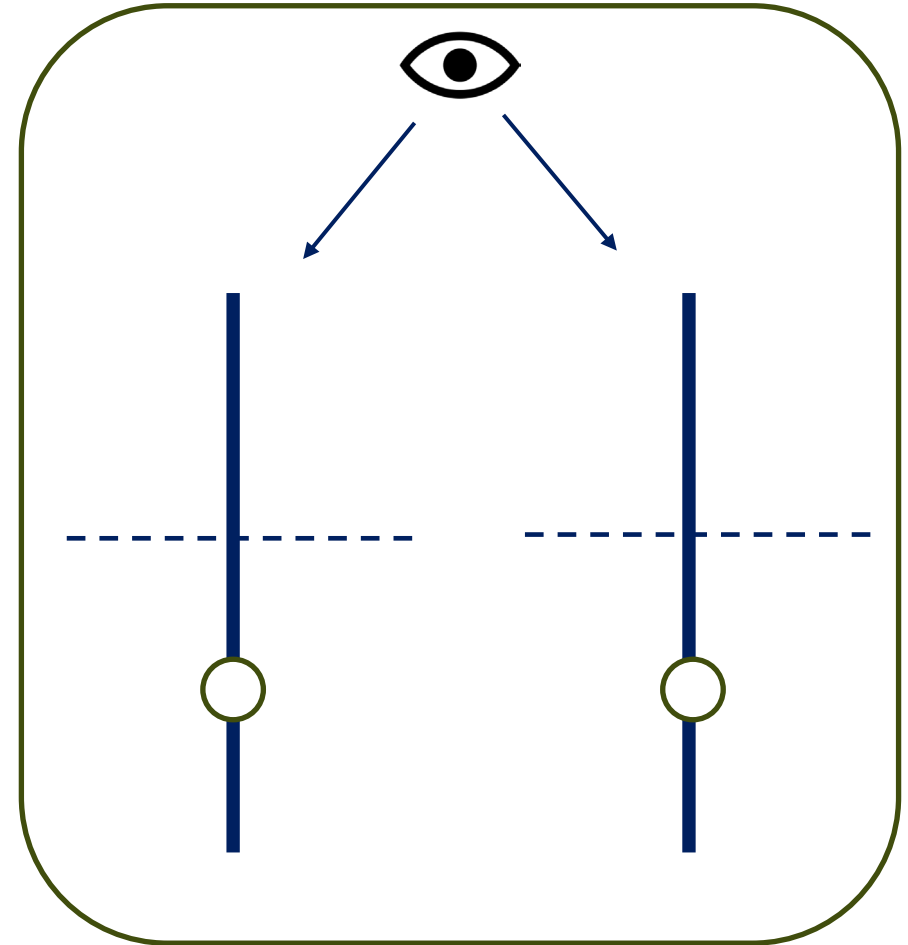
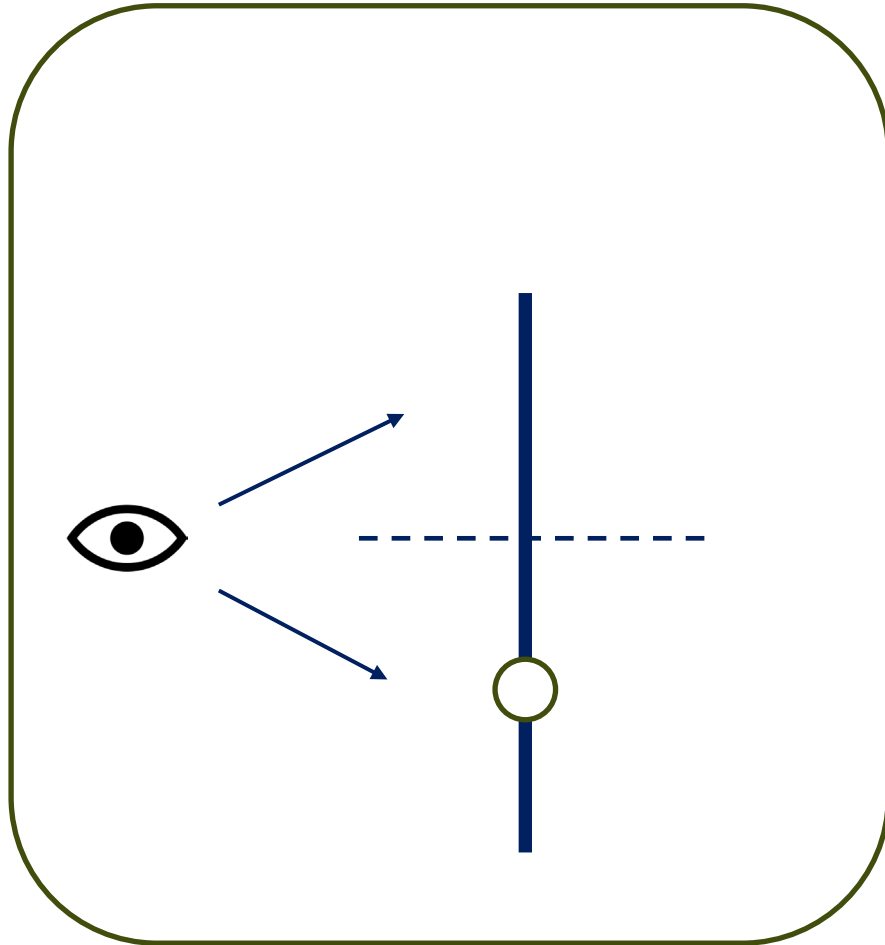


Heuristiek om met schaarste van aandacht om te gaan:

Prioritering prestaties lager dan het *aspiratieniveau*

- Historische vergelijking (eerder tijdstip)
- Sociale vergelijking (anderen)
- Dwingende vergelijking (doelstelling/norm)

# 'Horizontale' prioritering



# Overzicht van de studie

Hoe prioriteren beleidsmakers tussen gelijktijdige maatschappelijke uitdagingen op basis van prestatie-informatie?

- Bron: Interne en externe informatie
- Type: Objectieve en subjectieve prestatiemeting
- Aspiratieniveau: Historische, sociale en dwingende aspiratieniveaus
- *Attention costs*: De hoeveelheid benodigde inspanning

Discrete Choice Experiment: 18.504 beslissingen door 2313 besluitvormers in lokale overheden in België



**Alle informatie over Weg A en Weg B in overweging nemende, welke weg zou u prioriteren voor onderhoud?**

De evaluatie van de weg is uitgevoerd door experts van uw eigen gemeente.

De evaluatie van de weg is uitgevoerd door experts van een extern adviesbureau.

De evaluatie meet de kwaliteit van de weg op een objectieve manier als de *International Roughness Index*

De evaluatie meet de kwaliteit van de weg op een subjectieve manier als de tevredenheid van inwoners.

De conclusie van de evaluatie is dat de kwaliteit van de weg slechter is dan in aangrenzende gemeenten.

De conclusie van de evaluatie is dat de kwaliteit van de weg slechter is dan twee jaar geleden.

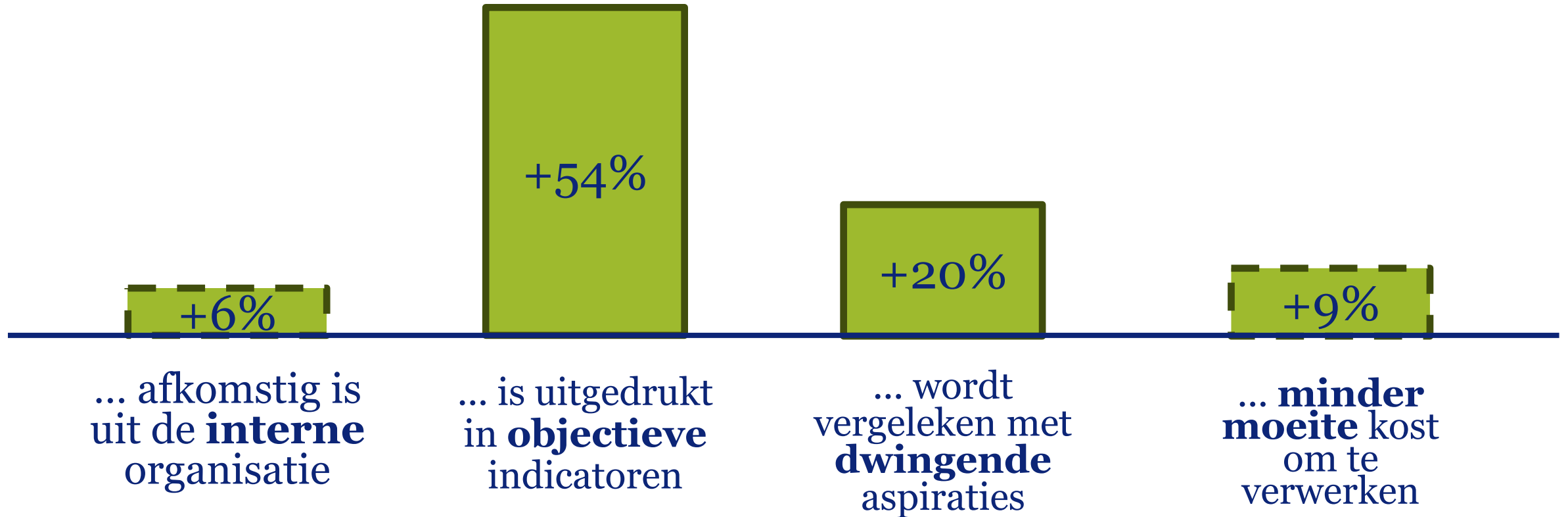
Het adresseren van deze uitdaging vereist 25% van uw wekelijkse werktijd.

Het adresseren van deze uitdaging vereist 10% van uw wekelijkse werktijd.

**Weg A**

**Weg B**

## De kans op prioritering neemt toe wanneer prestatie-informatie ...



## *Inzicht 2*

**Aandacht gaat in sterkere mate uit naar oplossingsvorming dan probleemdefinitie**

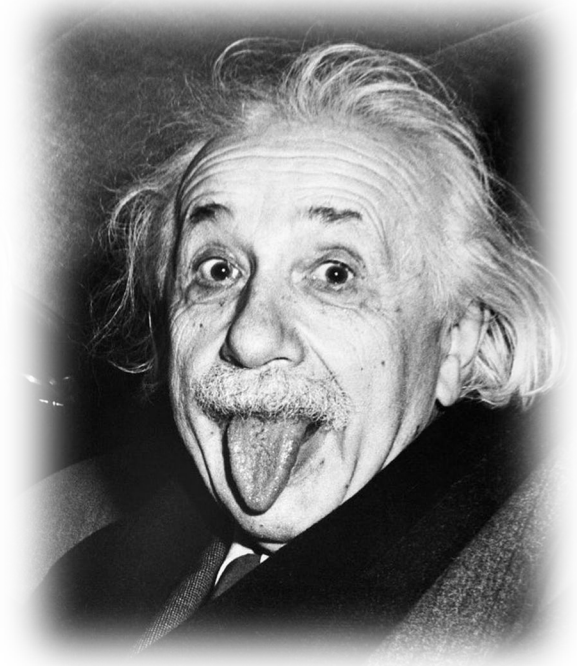
# Aandacht voor probleem of oplossing?

## Oplossingsvorming

- Het verwerken van informatie over manieren om prestaties te verbeteren en de mogelijke gevolgen van daarvan.
- *“Failure induces search search ordinarily results in solutions”*

## Probleemdefinitie

- Het verwerken van informatie over de kenmerken van de situatie en de causale achtergrond ervan.
- *“[t]he formulation of a problem is often more essential than its solution”* (Albert Einstein)



# Oog voor prestaties

Hoe verdelen ambtenaren hun aandacht over probleem- en oplossingsgerelateerde informatie bij het verwerken van prestatie informatie?

Eye-tracking studie in de SSH labs met 51 Rijnlanders

Drie kenmerken van onze studie:

Gedrag: Visuele meting van aandacht

Controle: Uitsluiten van verstorende factoren

Realisme: Echte ambtenaren, feitelijke informatie, geen deceptie



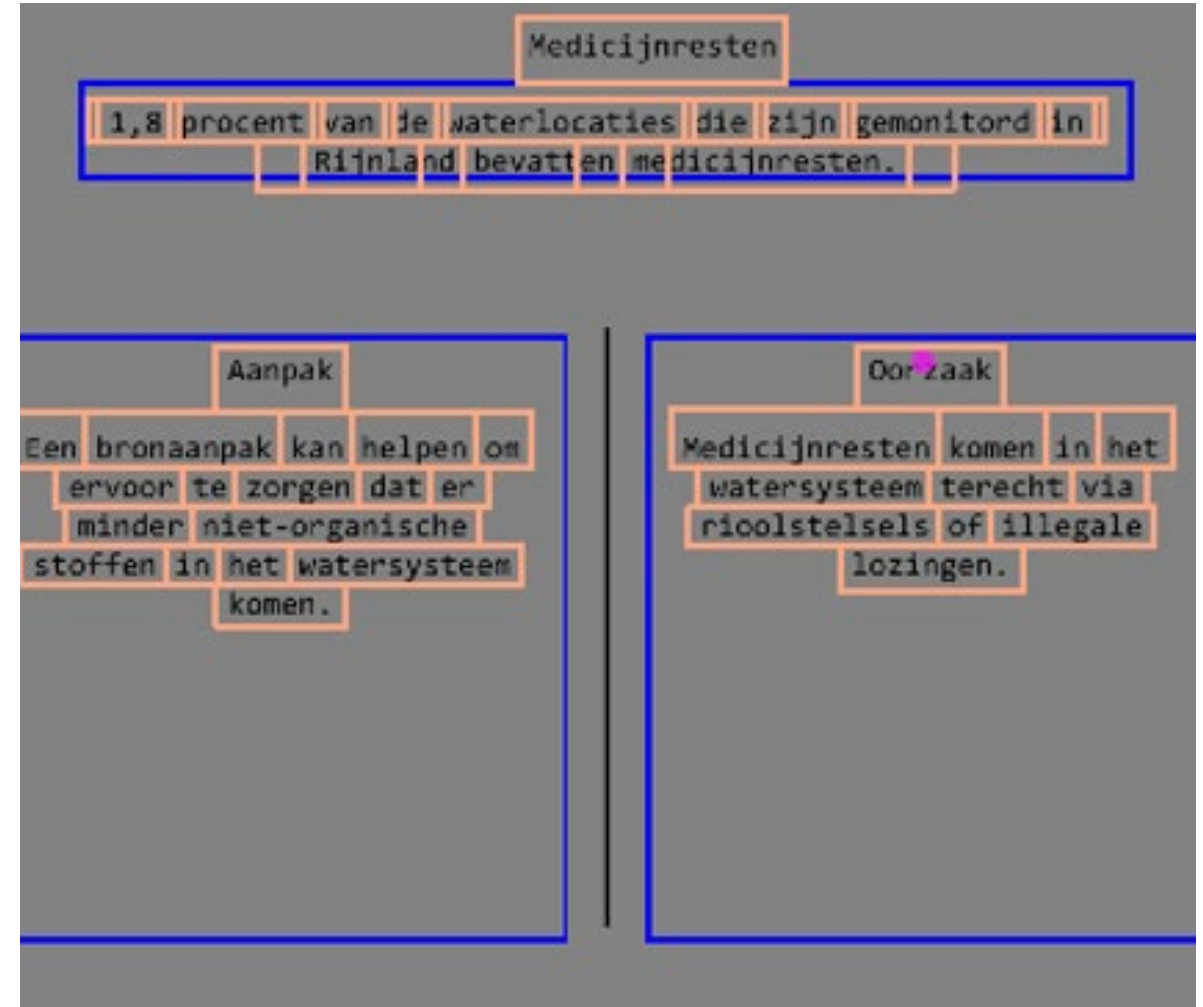
# Hoe ging het in zijn werk?

20 factsheets met:

- Informatie over het feitelijk presteren van Rijnland
- Informatie over probleem ('oorzaak') en oplossing ('aanpak')

Willekeurige toewijzing aan experimentele interventie voor iedere factsheet:

- Positieve of negatieve (equivalence) framing van objectief gelijke informatie
- Positionering oorzaak en oplossing links/rechts



# Metten van aandacht

Aandacht als oogbeweging:

- *Dwell time*
- Aantal fixaties
- Volgorde van fixaties
- Pupil grootte

Aandacht als zelfrapportage:

- Voorkeur oorzaak / aanpak
- Kort interview na afloop

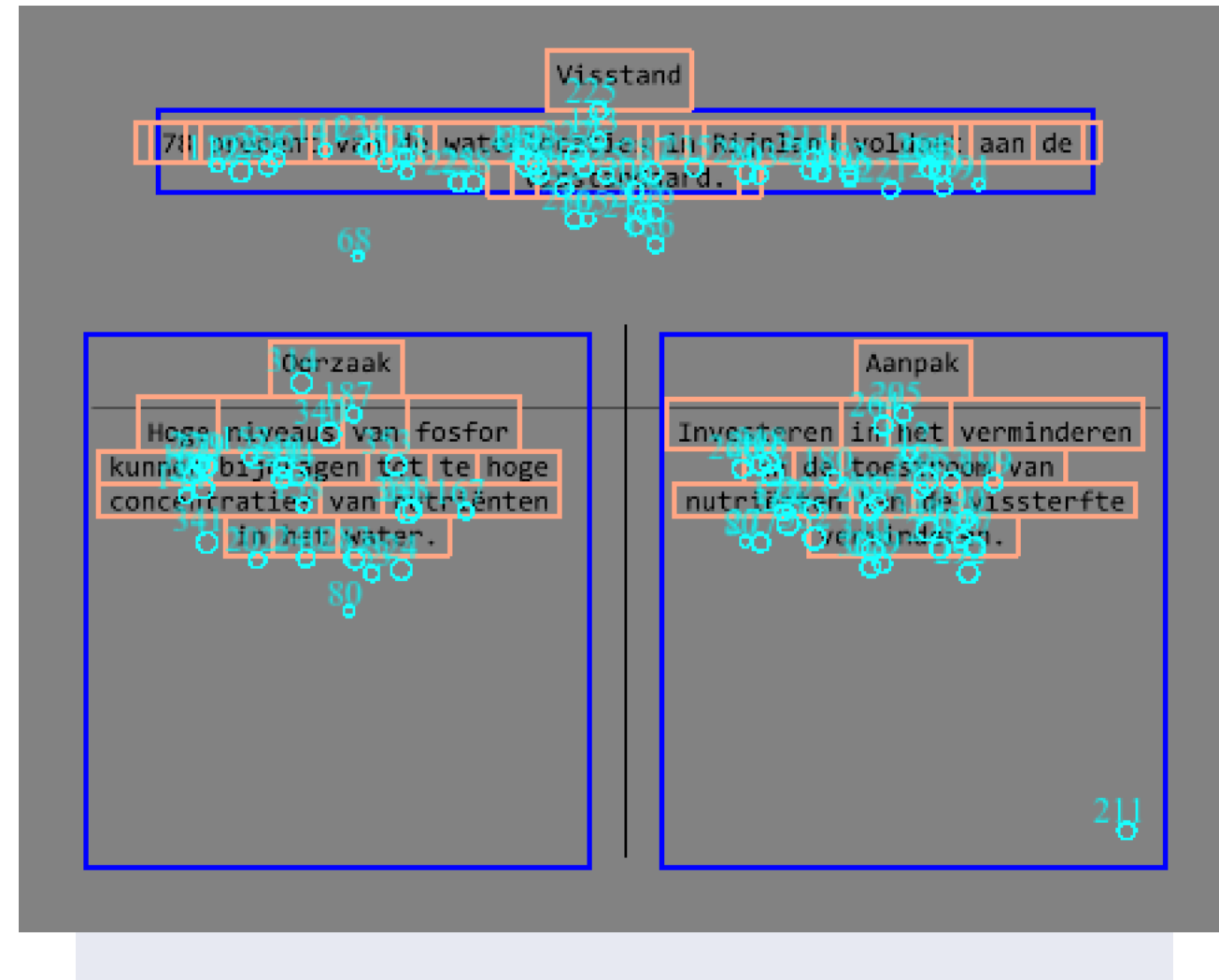






Image Thresholds

Auto Threshold

Pupil

↑

↓

Corneal

↑

↓

Tracking Mode

Pupil

Pupil-CR

Sample Rate

250

500

1K

2K

Pupil Tracking

Centroid

Ellipse

Image Display

Crosshairs

Threshold Coloring

Image->Display PC

Use Search Limits

Mouse Autothresh.

Illuminator Power

100%

75%

50%

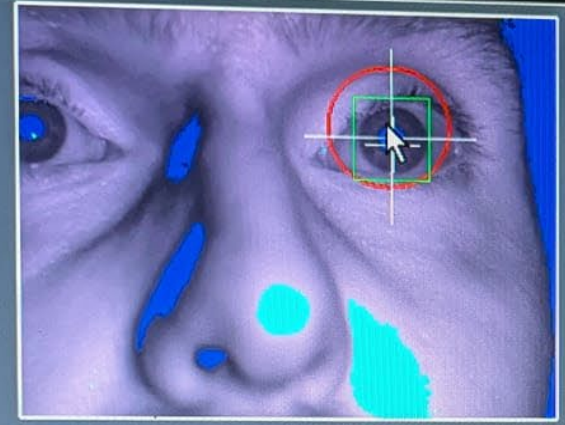
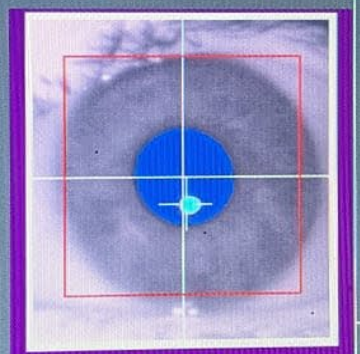


IMAGE NOT AVAILABLE



EYE NOT AVAILABLE

Pupil: 120  
CR : 231

PUPIL OK  
CR OK

Eye Tracked: Left

Right

# Camera Setup

TCP/IP Link Open

Screens

Exit Setup

Offline

Output/Record

Set Options

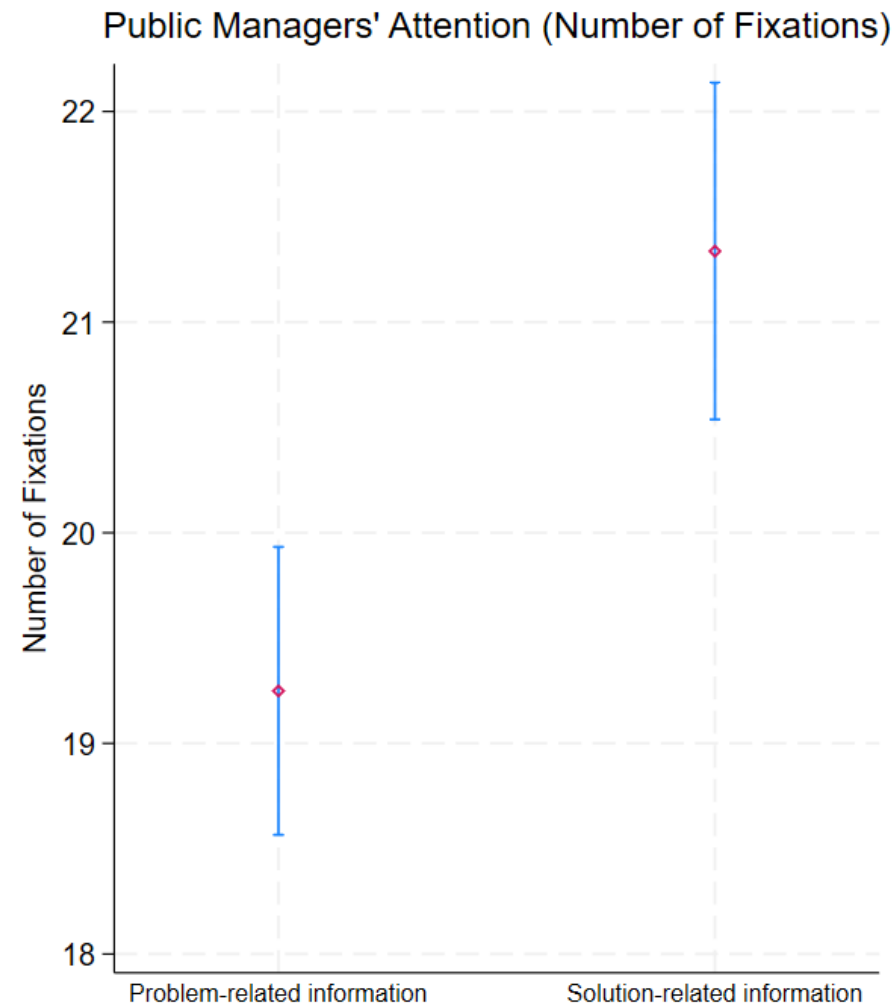
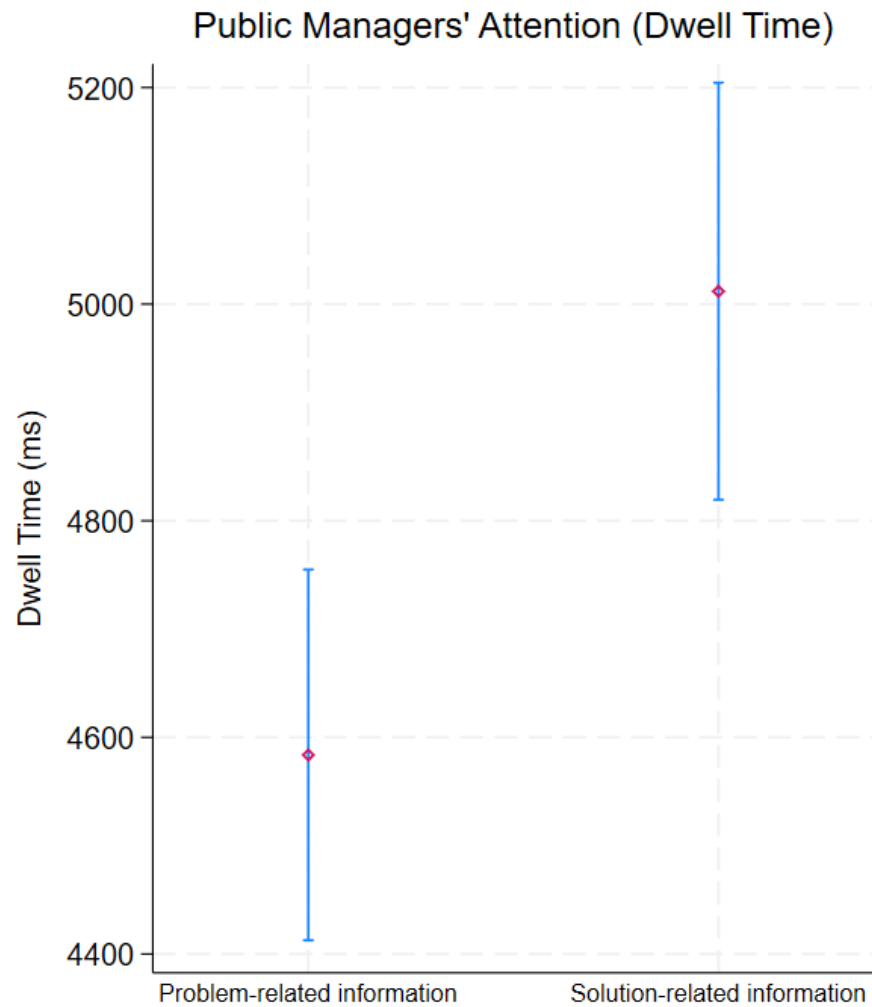
Help (F1)

Calibrate

Validate

Drift Check

# Aandacht gaat sterker uit naar oplossingsvorming



## *Inzicht 3*

**Negatieve prestaties versterken aandacht voor oplossingsvorming, maar niet probleemdefinitie**

# Aandacht en negatieve prestaties

Besluitvormers vergelijken informatie over prestaties met een referentiepunt:

- Historische vergelijking: Minder goed dan voorheen
- Sociale vergelijking: Minder goed dan een relevante ander
- Dwingende vergelijking: Minder goed dan een formele norm of doelstelling

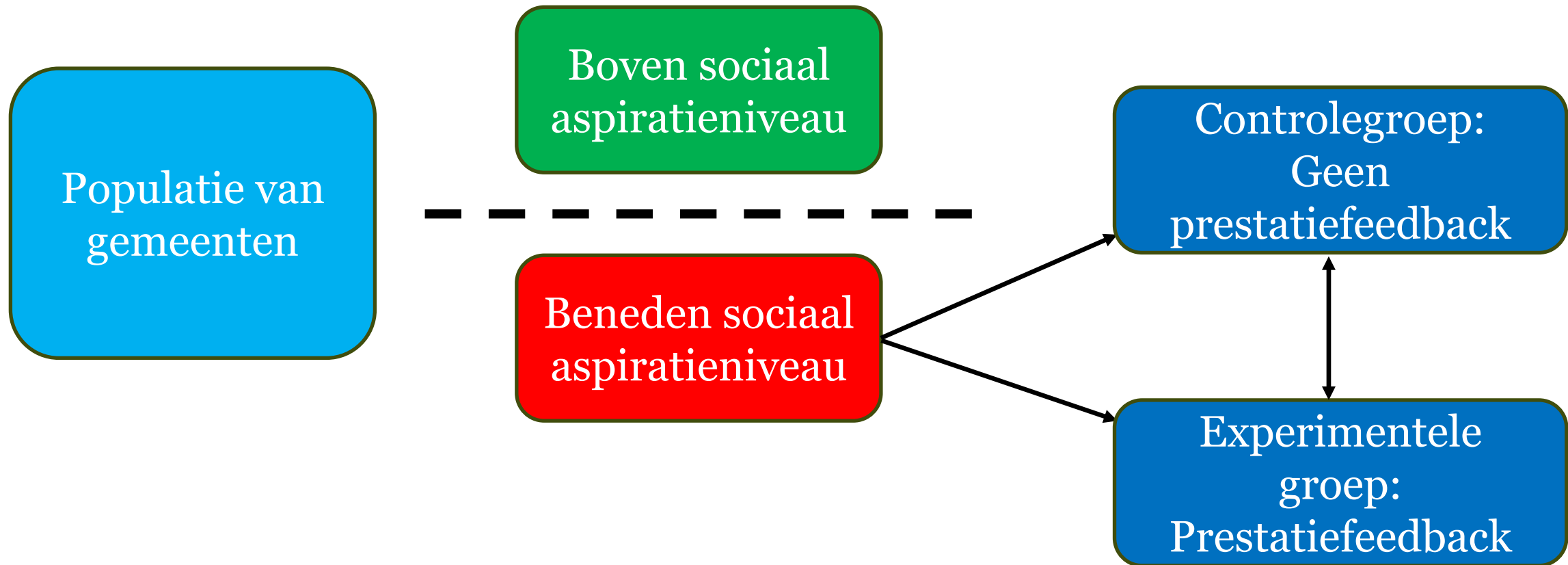
Negatieve informatie versterkt aandacht:

- Bias (denkfout): Een negatieve gebeurtenis heeft groter gewicht in besluitvorming dan een positieve gebeurtenis van equivalente omgang (*'negativity bias'*)
- Heuristiek (vuistregel): Besluitvormers conserveren hun schaarste aandacht door zich te richten op die aspecten waar verbetering nodig is.

# Aandacht voor negatieve prestaties

Survey experiment onder 1562 beleidsmakers in 263 gemeenten.

- Feitelijke informatie over presteren van de gemeenten (financiële prestaties; tevredenheid van burgers)



# Leesduur als gedragsmeting van aandacht:

- A-la-carte menu met meer feitelijk inzicht in achtergrond en potentiële aanpak

Probleemdefinitie	Oplossingsvorming
Belastinginkomsten van uw gemeente	Het verbeteren van gemeente financiën in de toekomst
Schulden van uw gemeente	Nieuwe manieren om bezuinigingen te realiseren
Opvattingen van burgers over dienstverlening in uw gemeente	Tevredenheid met dienstverlening van burgers vergroten
Consultatie van burgers in uw gemeente	Het verbeteren van digitale dienstverlening

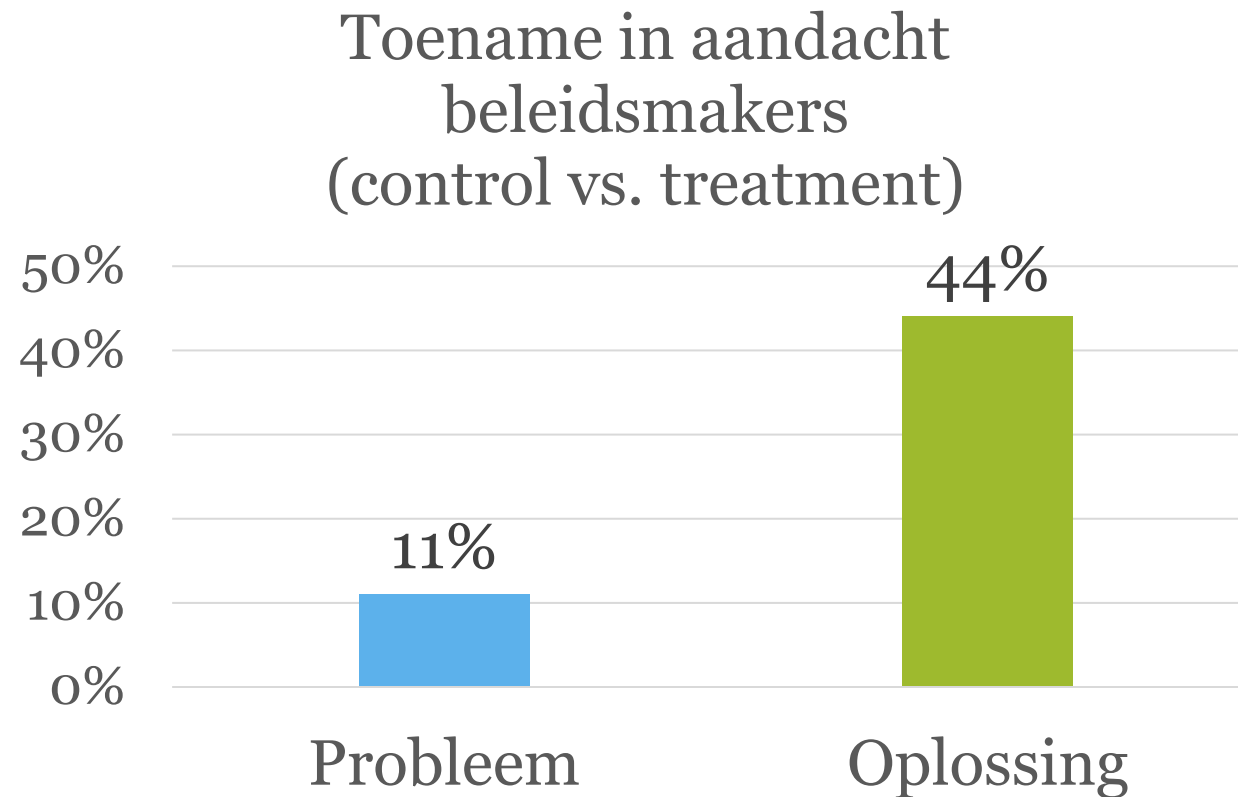
# Voorbeeld van potentiële oplossing

## 6. Nieuwe manieren om bezuinigingen te realiseren

Veel gemeenten proberen manieren te vinden om op uitgaven te bezuinigen. De Nederlandse gemeente Uden heeft op succesvolle wijze een bezuinigingsopgave van 3 miljoen euro gerealiseerd. Zij heeft hierbij gekozen voor een methode waarbij de ambtenaren werd gevraagd om met bezuinigingsvoorstellen te komen, waarna door het college politieke afwegingen gemaakt konden worden. De opbrengst van het project was uiteindelijk 3,7 miljoen euro.

De gemeente stelde een projectteam samen vanuit haar hele organisatie, met als doel de door de organisatie gegenereerde bezuinigingsvoorstellen integraal te beoordelen op hun effect en uitvoerbaarheid. Daarnaast werd een online samenwerkingsplatform voor alle ambtenaren opengesteld. Binnen twee weken lagen er ruim 500 ideeën. Een groep van sectordirecteuren heeft alle voorstellen beoordeelt op effect en uitvoerbaarheid. Zo ontstonden er een lijst 'effect' en een lijst 'uitvoerbaarheid'. Daarna was het aan het college om over de hoogst scorende voorstellen politieke keuzes te maken. Bezuinigingen aangeleverd op een presenteerblaadje zogezegd.

Blootstelling aan negatief presteren versterkt aandacht voor oplossingsvorming, maar niet probleemdefinitie.





**Synthese en discussie**

# Aandachtige ambtenaren?

## *Drie inzichten:*

1. Ambtenaren prioriteren uitdagingen die objectief meetbaar zijn en zich direct verhouden tot formele doelen
2. Aandacht gaat in sterkere mate uit naar oplossingsvorming dan probleemdefinitie
3. Negatieve prestaties versterken aandacht voor oplossingsvorming, maar niet probleemdefinitie

## *Is ambtelijke aandacht is nauw en oppervlakkig?*

Aandacht gaat in mindere mate uit naar subjectieve ervaringen van burgers

Aandacht is sterk gekoppeld aan externe/verticale verantwoording

Aandacht gaat in beperkte mate uit naar het heroverwegen van beleidsassumpties

# Bedankt voor *jullie* aandacht!

[j.van.der.voet@fgga.leidenuniv.nl](mailto:j.van.der.voet@fgga.leidenuniv.nl)

Volg het Gedragsbestuurskunde Lab op *LinkedIn*



Universiteit  
Leiden

*Behavioral Public Administration Lab*  
Gedragsbestuurskunde Lab