

# Samenvatting onderzoek

## Strijden tussen signaal en systeem; Over de worsteling van publieke dienstverleners om structurele opvolging te geven aan signalen

Nederlandse School voor Openbaar Bestuur (NSOB)

Wiljan Hendriks, Laura Schröer, Quirine Ganzeboom, Marije Huiting, Jesse Dusseljee, Martijn van der Steen

### Korte samenvatting van het onderzoek

Dit onderzoek richt zich op de centrale vraag: *Hoe komen publieke dienstverleners van het oplossen van individuele gevallen (signalen) naar het implementeren van structurele oplossingen, en welke barrières en kansen zijn hierbij te identificeren?*

Om deze vraag te beantwoorden, is een kwalitatieve benadering gehanteerd. Er zijn 24 diepte-interviews afgenomen met professionals uit diverse organisaties (Belastingdienst, CAK, Dienst Toeslagen, DUO, PMM, SZW, UWV en gemeenten). Daarnaast is een focusgroep georganiseerd om de bevindingen te verdiepen en te toetsen. Het onderzoek combineert documentanalyse, gesprekken en reflectiesessies om patronen in de opvolging van signalen bloot te leggen. Het systeemperspectief (interactie, organisatie, netwerken, systemen, mens- en wereldbeeld) fungeert als analytisch kader om barrières en kansen op verschillende lagen te identificeren.

### Belangrijkste uitkomsten/conclusies

Het onderzoek toont aan dat signalen uit de uitvoering vaak wel worden opgevangen, maar dat de stap naar structurele opvolging complex en weerbarstig is. Belangrijkste conclusies:

- Signalen blijven steken: Ondanks groeiende aandacht voor signalering, stranden veel signalen in analyses of incidentoplossingen. Structurele verandering blijft uit door systeemgerichte barrières (bv. bureaucratie, verkokering, politieke traagheid).
- Gelaagde spanningen: Op vijf lagen (interactie, organisatie, netwerk, systeem, mens- en wereldbeeld) doen zich barrières voor, zoals gebrek aan ruimte voor reflectie, onduidelijk eigenaarschap, en botsende waarden. Tegelijkertijd bieden deze lagen ook aanknopingspunten voor verbetering (van gezamenlijke sensemaking tot politieke timing).
- Systeem vs. leren: Het huidige stelsel is gericht op stabiliteit en beheersing, niet op leren en bijsturen. Veel "barrières" zijn daarom geen afwijkingen, maar uitdrukkingen van hoe het systeem functioneert.
- Strijden als 'kerncompetentie': Structurele opvolging vereist vasthoudendheid van professionals die signalen verbinden tussen lagen, ondanks spanningen en onzekerheid. Dit werk is zelden spectaculair, maar altijd noodzakelijk.

## Aanbevelingen en tips

Signaleren is een unieke vaardigheid, waarin professionals getraind kunnen worden om signalen beter te herkennen, met ruimte voor reflectie en twijfel. Organisaties moeten deze vaardigheden actief belonen, niet alleen productie. Professionals die signalen oppakken, kunnen het beste betrokken blijven bij de opvolging, zodat kennis en urgentie niet verloren gaan.

In netwerken is gezamenlijke *sensemaking* belangrijk: daarvoor is het noodzakelijk dat alle betrokken partijen – inclusief bijvoorbeeld maatschappelijke organisaties – vroegtijdig bijeenkomen om definities en verantwoordelijkheden helder te krijgen. Eigenaarschap moet daarbij wel expliciet worden belegd, zodat signalen niet tussen organisaties blijven hangen.

Op systeemniveau moeten knelpunten strategisch worden geagendeerd, met name tijdens politieke besluitvormingsmomenten zoals de begroting. Knelpuntenbrieven moeten onderbouwd worden niet alleen met cijfers en casuïstiek maar ook met alternatieven. Daarnaast kunnen we nadenken over de vraag of de verantwoordelijkheid niet omgedraaid kan worden, zodat beleid zich actief verantwoordt tegenover de uitvoering over de gevolgen van beleidskeuzes.

Op het niveau van mens- en wereldbeeld kunnen botsende aannames scherper geëxpliciteerd worden. Structureel contact tussen uitvoering, beleid en politiek is daarbij noodzakelijk om onderliggende waardenconflicten bloot te leggen. Alternatieve kaders, zoals de menselijke maat, moeten daarbij wel actief worden meegenomen in discussies.

Structurele opvolging van signalen is geen lineair proces, maar een continu strijden tussen lagen en logica's. Succes hangt af van samenhangende acties op alle niveaus – van individuele professionals tot systeemverandering.