

Eindrapportage Onderzoek

‘Naar een toekomstbestendige uitvoering: spanningen, rolopvattingen en gedragingen’

Erasmus Universiteit Rotterdam

Augustus 2026

Prof. dr. Brenda Vermeeren

Dr. Nele Cannaerts

Dr. Phuong Hoan Le

Ivor Borst, MSc.

Inhoud

1. Inleiding.....	3
Doel en afbakening van fase 1: Interviews.....	3
Doel en afbakening van fase 2: Enquête	3
Leeswijzer	4
2. Theoretische achtergrond	5
Functies en rollen	5
Spanningen.....	6
Succesfactoren	10
3. Methodologische achtergrond.....	13
Onderzoeksdoel en opzet.....	13
Interviews	13
Enquête	14
4. Resultaten	16
Resultaten onderzoeksfase 1: Interviews.....	16
Resultaten onderzoeksfase 2: Enquête.....	1620
5. Conclusie en aanbevelingen	1625
6. Literatuurlijst.....	27
Bijlagen	29

1. Inleiding

Deze rapportage betreft de afronding van het onderzoek *‘Naar een toekomstbestendige uitvoering: spanningen, rolopvattingen en gedragingen’*. Het onderzoek richt zich op de vraag welke spanningen functionarissen in de publieke sector ervaren bij het realiseren van een toekomstbestendige uitvoering, hoe zij hun rol daarin opvatten en welk gedrag zij vertonen om met deze spanningen om te gaan. De centrale invalshoek daarbij is dat maatschappelijke opgaven in toenemende mate worden gerealiseerd in netwerken van organisaties, waarin verschillende rollen, verantwoordelijkheden en logica's samenkomen en regelmatig met elkaar botsen.

Doel en afbakening van fase 1: Interviews

De eerste onderzoeksfase had een verkennend karakter en bestond uit twee samenhangende onderdelen.

Ten eerste is een literatuurstudie uitgevoerd waarin de centrale onderzoeksconcepten zijn bestudeerd. In deze literatuurstudie is niet alleen gebruikgemaakt van wetenschappelijke literatuur, maar ook expliciet aangesloten bij en voortgebouwd op de literatuur die eerder door de opdrachtgever is aangedragen.

Ten tweede zijn interviews gehouden met functionarissen in verschillende functies op rijksniveau. Voor elke functie is gestreefd naar twee interviews, wat zou hebben geleid tot in totaal zestien gesprekken. De interviews waren gericht op:

- de spanningen die respondenten ervaren in hun dagelijkse werkpraktijk gericht op een toekomstbestendige uitvoering;
- hun rolopvattingen en de wijze waarop zij hun rol interpreteren;
- het gedrag en de handelingsstrategieën die zij inzetten om met deze spanningen om te gaan, inclusief concrete voorbeelden en uitwerkingen.

Uiteindelijk zijn in deze fase, in afstemming met de opdrachtgever, elf interviews afgenomen. Hoewel dit aantal lager ligt dan oorspronkelijk beoogd, leveren de gesprekken rijke en betekenisvolle inzichten op die helpen om patronen, verschillen en terugkerende thema's te identificeren. De inzichten die uit deze fase naar voor kwamen, dienden ook als input voor fase 2.

Doel en afbakening van fase 2: Enquête

De tweede onderzoeksfase had een verbredend en kwantitatief karakter. Op basis van de inzichten uit de literatuurstudie en de interviews is een enquête uitgevoerd onder relevante functies binnen het publieke domein. Het doel hiervan was om:

- uitspraken te kunnen doen over een grotere groep actoren;
- ervaren spanningen, rolopvattingen en gedragingen te kwantificeren;
- en relaties tussen deze concepten systematisch te analyseren.

Een enquête maakt het mogelijk om verbanden te onderzoeken die op basis van het relatief kleine aantal interviews niet valide en betrouwbaar kunnen worden vastgesteld. Daarmee vormt een enquête een logische en methodologisch passende vervolgstap, waarin de in fase 1 verkregen inzichten getoetst en verfijnd konden worden. De enquête maakte het bijvoorbeeld mogelijk om inzicht te krijgen in welke typen spanningen het meest worden ervaren en in hoeverre deze verschillen tussen functies en contexten. Daarnaast kon systematisch worden onderzocht hoe functionarissen hun rol opvatten. Ook bood de enquête ruimte om het gedrag en de copingstrategieën van functionarissen te analyseren. Hierbij werd gekeken naar de mate waarin verschillende cognitieve en gedragsmatige strategieën worden ingezet en hoe deze samenhangen met specifieke spanningen.

Leeswijzer

Dit rapport is als volgt opgebouwd. Hoofdstuk 2 beschrijft het theoretisch kader dat richting heeft gegeven aan het onderzoek, met aandacht voor functies en rollen, spanningen, copinggedrag en succesfactoren. In hoofdstuk 3 wordt de methodologische achtergrond uiteengezet, waarin wordt ingegaan op het onderzoeksdoel en de -opzet, de dataverzameling en de wijze waarop de data zijn vastgelegd en geanalyseerd. In hoofdstuk 4 worden de resultaten van het onderzoek gepresenteerd. Eerst worden de resultaten uit de eerste onderzoeksfase weergegeven. Vervolgens geeft hoofdstuk 4 de resultaten van de tweede onderzoeksfase weer. Tot slot vormt hoofdstuk 5 een algehele conclusie van dit onderzoek waarbij de hoofdvraag van antwoord wordt voorzien en er drie aanbevelingen voor de toekomst worden geformuleerd.

2. Theoretische achtergrond

Functionies en rollen

Functionies en rollen zijn voor meerdere interpretaties vatbaar en worden in de praktijk veelal door elkaar gehaald, bijvoorbeeld omdat het in organisaties soms nog nergens is gespecificeerd waardoor het ontbreekt aan bewustzijn en scherpte van de functie of rol (Van den Berg, 2021). Om hierover duidelijkheid te scheppen volgt allereerst een uiteenzetting van wanneer we spreken over functionies en wanneer over rollen. Van den Berg en collega's (2021) spreken over een *functie* wanneer er sprake is van een hoog-ambtelijke verantwoordelijkheid voor een belangrijk organisatieonderdeel waar bestuurlijk en beleidsmatig werk samenkomen. Bij de functie hoort veelal een functietitel- en omschrijving die formeel is vastgelegd. De verantwoordelijkheid voor het organisatieonderdeel wordt gekoppeld aan één of meer posities in de organisatie. Kortgezegd heeft het betrekking op iets wat iemand is. Bij een bepaalde functie kunnen verschillende *rollen* horen, bijvoorbeeld een leidinggevende, adviserende, uitvoerende of controlerende rol. Het werk dat gedaan moet worden uit zich daarmee in verschillende rollen die iemand aanneemt. In dit geval draait het om wat iemand doet. Daarentegen kan een rol volgens Van den Berg en collega's (2021) los gezien worden van formele verantwoordelijkheid of het afleggen van verantwoording. Een rol is veelal afgebakend tot een set van werkzaamheden die toebedeeld worden aan iemand of die daadwerkelijk door diegene worden uitgevoerd.

Recent onderzoek laat zien dat de manier waarop ambtenaren hun rol opvatten, verschillend doorwerkt in hun individuele en teamprestaties (Van der Meer, 2023). In een longitudinaal onderzoek onder 522 gemeenteambtenaren onderscheidt Van der Meer (2023) een Weberiaanse, ondernemende en netwerkgerichte rolperceptie. Een Weberiaanse rolperceptie hangt rechtstreeks samen met betere individuele en teamprestaties. Daarnaast draagt deze rolperceptie indirect bij aan betere teamprestaties, doordat ambtenaren met een sterkere Weberiaanse rolperceptie meer samenwerken met hun directe collega's. Ook een ondernemende rolperceptie hangt rechtstreeks positief samen met zowel individuele als teamprestaties, maar samenwerking vormt hierbij geen verklarend mechanisme. Voor de netwerkgerichte rolperceptie wordt geen rechtstreeks verband met prestaties gevonden. Ambtenaren met deze rolperceptie werken wel meer samen met externe partijen, maar deze externe samenwerking hangt in het onderzoek onverwacht samen met een iets lagere ervaren individuele taakprestatie. De verschillende rolpercepties blijken dus via verschillende routes samen te hangen met prestaties. De studie van Van der Meer (2023) laat daarmee zien dat rolpercepties richting geven aan het gedrag van functionarissen en aan de manier waarop zij aan individuele en teamprestaties bijdragen. Welke rolpercepties relevant zijn en welk gedrag daaruit voortvloeit, is mede afhankelijk van de specifieke functie en

organisatorische context. Een concrete illustratie hiervan is de functie van Chief Information Officer (CIO). Ook binnen deze functie kunnen verschillende rolopvattingen worden onderscheiden, die elk andere accenten leggen in de taken, relaties en werkwijze van de CIO.

Van der Werf en Van Veen (2011) positioneren vier mogelijke rolopvattingen van de CIO aan de hand van twee dimensies: een oriëntatie op het interne dan wel externe domein en een gerichtheid op beleid dan wel uitvoering. Zij onderscheiden de CIO als *countervailing power*, *game changer*, *fire fighter* en *verbinder*. De CIO als *countervailing power* richt zich vooral op het bieden van tegenwicht aan te ambitieuze of complexe ICT-projecten en op het bewaken van de voorwaarden voor een succesvolle uitvoering. De *game changer* speelt juist een leidende rol bij het vernieuwen van de dienstverlening en primaire processen door de mogelijkheden van ICT te benutten. De *fire fighter* concentreert zich op het beheersen en op orde brengen van de interne ICT-infrastructuur en het oplossen van urgente problemen. De *verbinder* legt verbindingen tussen de organisatie en ICT en ondersteunt bestuurders bij het nemen van gefundeerde beslissingen over organisatievraagstukken en informatievoorziening. Deze laatste rol bevindt zich centraal in het model en verbindt daarmee niet alleen het interne en externe domein, maar ook beleid en uitvoering. Het model maakt zichtbaar dat de invulling van een functie als die van CIO kan verschillen en dat iedere rolopvatting gepaard gaat met andere prioriteiten, relaties en gedragingen.

Spanningen

Spanningen uiten zich op verschillende manieren. Het gaat daarbij om een onbehaaglijk gevoel waar een tegenstrijdigheid tussen onderling afhankelijke elementen aan ten grondslag ligt (Smith & Lewis, 2011). Dilemma's en paradoxen zijn twee vormen van spanningen. Spanningen gaan vaak gepaard met onderliggende dilemma's ofwel dilemma's die ten grondslag liggen aan de spanning. Typerend voor een dilemma is dat het gaat om het één of het ander. Op een nog dieper niveau vinden we paradoxen waarbij tegenstrijdige, met elkaar verbonden elementen, tegelijkertijd en consistent aanwezig zijn. Smith en Lewis definiëren paradoxen als 'tegenstrijdige maar onderling samenhangende elementen die tegelijkertijd bestaan en in de tijd blijven bestaan' (Smith & Lewis, 2011, p. 382).

Spanningen kunnen angst tot gevolg hebben, maar tegelijkertijd geven zij ons alternatieve opties wat voor zekerheid kan zorgen. Smith en Lewis (2011) hebben een categorisatie gemaakt van de verschillende paradoxen die tot de kern komen van spanningen. Hiernaar gekeken zijn er globaal vier categorieën te onderscheiden: *performing paradoxes*, *learning paradoxes*, *belonging paradoxes* en *organizing paradoxes*. Deze paradoxen situeren zich op vier fronten: het waarom, wanneer, wie en hoe. Daarboven bevinden zich de dilemma's die zich kunnen uiten in angsten die men vervolgens kan ervaren. *Performing paradoxes* hebben betrekking op de outcomes, het waarom, en gaan over conflicterende waarden die

organisaties nastreven, denk aan innovatie en robuustheid, en efficiëntie en duurzaamheid. *Learning paradoxes* hebben betrekking op tijd en gaan over het wanneer, waarbij er sprake is van een continu balanceren tussen de tweebenigheid van exploitatie en exploratie. *Belonging paradoxes* hebben betrekking op identiteit oftewel het wie. Het gaat over spanningen in bepaalde rollen, identiteit, waarden en verschillen in persoonlijkheden. Tot slot de *organizing paradoxes* die betrekking hebben op het proces, oftewel het hoe. Het gaat dan veelal over de inrichting, structuur en aanpak. Spanningen die hierbij horen zijn bijvoorbeeld spontaniteit en planning, risico's nemen en risico's vermijden en controle en flexibiliteit.

Voor organisaties in het openbaar bestuur is strategievorming een spanningsvolle praktijk (Schram et al., 2022). Het is zoeken naar aansluiting bij de politiek-bestuurlijke agenda en de waan van de dag en tegelijkertijd moet er voldoende oog zijn voor uitdagingen op de lange termijn. Uit onderzoek van Van Dorp (2021) blijkt dat de inhoud van gesprekken en overleggen uit de agenda van topambtenaren in de functie van secretarissen en directeurs-generaal zich al snel over de actualiteiten bogen. Professionals die op strategisch niveau in publieke organisaties werkzaam zijn, hebben altijd te maken met spanningen. Dit maakt het een continu proces. De invulling van het strategisch vermogen krijgt vorm door de dialoog te voeren over de betekenisgeving van strategie in de hedendaagse werkpraktijk en de vertaling daarvan naar wat vervolgens nodig is voor een toekomstbestendige uitvoering (Schram et al., 2022). In strategische functies speelt ambiguïteit een grote rol, omdat het beeld van het 'hoe' en het 'wat' van strategie over de tijd heen verandert en in het gesprek tot stand komt (Schram et al., 2022). Echter, het risico hiervan is dat actie uitblijft en er niets tot stand komt.

Een voorbeeld waarin zich een paradox manifesteert is de duale verantwoordelijkheid van de Chief Legal Officer en wat Morse et al. (2014) 'de paradox van de executive juristen' noemt (Van den Berg et al., 2021). Enerzijds draagt de Chief Legal Officer verantwoordelijkheid voor het naleven van wet- en regelgeving en anderzijds maakt de Chief Legal Officer onderdeel uit van het managementteam waarin het gaat om winstmaximalisatie. Deze twee taken van de Chief Legal Officer staan op gespannen voet met elkaar, omdat de lijn tussen toezicht op fraude en corruptie en het vergroten van de bedrijfswaarde dun is. De Chief Legal Officer beweegt tussen de grenzen van het toelaatbare en heeft hierin positie in te nemen.

Coping gedrag

Voortbouwend op het werk van Folkman en Lazarus (1980) en Tummers et al. (2015) beschouwen we coping als de cognitieve en gedragsmatige inspanningen waarmee mensen proberen interne en externe eisen, conflicten en spanningen te beheersen, te verdragen of te verminderen.

Publieke professionals geven vanuit hun professionele identiteit betekenis aan eisen en spanningen. Deze identiteit ontstaat in de wisselwerking tussen persoonlijke opvattingen over het eigen vak en de verwachtingen vanuit de organisatorische en maatschappelijke omgeving. Publieke organisaties opereren bovendien in een turbulente context, waarin onzekerheid en onvoorspelbaarheid toenemen. Tegelijkertijd wordt van professionals verwacht dat zij vakmanschap tonen en, soms met minder middelen, kwalitatief hoogwaardige prestaties blijven leveren. Zij worden daardoor regelmatig geconfronteerd met eisen die afzonderlijk legitiem zijn, maar onderling op gespannen voet staan.

Dergelijke spanningen hebben vaak een paradoxaal karakter. Paradoxen bestaan uit tegengestelde maar tegelijkertijd onderling verbonden eisen die gedurende langere tijd blijven bestaan (Smith & Lewis, 2011). Denk bijvoorbeeld aan maatwerk én rechtsgelijkheid, professionele autonomie én controle, of innovatie én continuïteit. Deze spanningen zijn niet altijd direct zichtbaar, maar kunnen latent aanwezig zijn in de organisatie en in het denken en handelen van professionals. Wanneer omstandigheden veranderen of middelen schaarser worden, kunnen zij nadrukkelijker naar de oppervlakte komen. De manier waarop professionals en organisaties de spanning waarnemen en interpreteren, bepaalt mede hoe zij erop reageren.

Om deze reacties te analyseren, maken we onderscheid tussen coping op individueel en organisatorisch niveau. Dit is een analytisch onderscheid: in de praktijk beïnvloeden beide niveaus elkaar voortdurend. Individuele coping heeft betrekking op de cognitieve en gedragsmatige reacties van professionals. Organisatorische coping betreft de collectieve manier waarop spanningen worden geïnterpreteerd en via structuren, processen, instrumenten en gedeelde frames worden opgevangen. Het model van Smith en Lewis (2011) maakt inzichtelijk dat individuele en organisatorische reacties elkaar kunnen versterken en zo tot positieve of negatieve reactiepatronen kunnen leiden. Gezien de hoofdvraag van ons onderzoek ligt de nadruk op individuele coping, maar het gedrag van professionals kan niet los worden gezien van de organisatorische context waarin het plaatsvindt.

Op individueel niveau kan onderscheid worden gemaakt tussen gedragsmatige (*behavioral*) en cognitieve (*cognitive*) coping (Tummers et al., 2015). Gedragsmatige coping heeft betrekking op wat professionals concreet doen om met een belastende of tegenstrijdige situatie om te gaan. Voorbeelden zijn het zoeken van sociale steun bij collega's, het aanpassen van de eigen werkwijze of het uiten van onvrede over leidinggevend en de organisatie. Cognitieve coping betreft de manier waarop professionals de situatie interpreteren en mentaal hanteerbaar proberen te maken. Voorbeelden zijn cognitieve herstructurering, relativering, cynisme en vervreemding van het werk. Beide vormen van coping kunnen zich voordoen tijdens interacties met cliënten, patiënten, leerlingen of

burgers, maar ook daarbuiten. De resultaten uit de eerste onderzoeksfase, waarin interviews zijn afgenomen, hebben vooral betrekking op cognitieve coping.

Reacties op paradoxale spanningen kunnen zowel negatief als positief uitpakken (Lewis, 2001). Negatieve reacties kunnen voortkomen uit angst, weerstand en inertie. Professionals kunnen bijvoorbeeld proberen het ongemak van tegenstrijdige eisen te verminderen door één kant van de spanning te benadrukken of de spanning geheel buiten beschouwing te laten. Ook afweermechanismen als ontkenning en verdringing komen voor wanneer professionals met tegenstrijdigheden worden geconfronteerd (Vince & Broussine, 1996). Dergelijke reacties kunnen op korte termijn rust bieden, maar doen geen recht aan het blijvende en onderling verbonden karakter van de spanning.

Een meer constructieve reactie begint met het accepteren van de paradoxale spanning. Acceptatie betekent niet dat professionals zich passief bij de situatie neerleggen, maar dat zij erkennen dat beide kanten van de spanning legitiem zijn en niet definitief tegen elkaar kunnen worden weggestreept. De aandacht verschuift daarmee van het zoeken naar een eenmalige oplossing naar het voortdurend omgaan met een paradoxale realiteit. Volgens Miron-Spektor et al. (2018) helpt een paradoxale mindset professionals om tegenstrijdige eisen gelijktijdig te erkennen, de spanning te onderzoeken en naar mogelijkheden te zoeken om beide kanten met elkaar te verbinden.

Ook op organisatieniveau kunnen verschillende reacties op paradoxale spanningen worden onderscheiden. Carlson et al. (2017) onderscheiden zes manieren waarop organisaties met dergelijke spanningen omgaan: ontkenning, cosmetisch reageren, selectie, alternatie, segmentatie en transcendentie. Bij *ontkenning* wordt de spanning genegeerd of weigert de organisatie het bestaan ervan te erkennen. Bij een *cosmetische reactie* lijkt de organisatie wel op de spanning te reageren, bijvoorbeeld door overleg te organiseren of maatregelen aan te kondigen, maar worden geen acties ondernomen die de onderliggende spanning daadwerkelijk adresseren. Bij *selectie* kiest de organisatie voor één kant van de spanning en laat zij de andere kant buiten beschouwing. Hierdoor kan de spanning tijdelijk afnemen, maar de verwaarloosde kant zal zich doorgaans opnieuw aandienen.

De andere drie reacties erkennen beide kanten van de spanning, maar organiseren de omgang daarmee op verschillende manieren. Bij *alternatie* wisselt de organisatie in de tijd tussen beide kanten: afhankelijk van het moment of de situatie krijgt afwisselend de ene of de andere kant prioriteit. Bij *segmentatie* worden beide kanten gelijktijdig erkend, maar organisatorisch van elkaar gescheiden. Verschillende afdelingen, teams of functionarissen worden dan verantwoordelijk voor een andere kant van de spanning. Bij *transcendentie* erkent en accepteert de organisatie de spanning als geheel en zoekt zij naar een creatieve benadering waarin beide kanten met elkaar worden verbonden. Dit betekent niet dat de

paradox definitief wordt opgelost. De organisatie ontwikkelt een nieuwe manier van denken en handelen die recht doet aan beide kanten en blijft alert op het opnieuw ontstaan van spanningen.

Deze reacties verschillen in de mate waarin de onderliggende spanning daadwerkelijk wordt erkend en gehanteerd. Ontkenning, cosmetisch reageren en selectie vermijden of vereenvoudigen de spanning en kunnen daardoor negatieve reactiepatronen in stand houden. Alternatie, segmentatie en transcendentie bieden meer ruimte om beide kanten te adresseren en kunnen bijdragen aan constructievere reactiepatronen (Schmidt, 2019). Vooral transcendentie sluit aan bij een paradoxale benadering, omdat de spanning niet wordt teruggebracht tot een keuze tussen twee alternatieven, maar wordt geaccepteerd als een blijvende realiteit die om creativiteit, flexibiliteit en voortdurende aanpassing vraagt.

Individuele en organisatorische coping komen hier bij elkaar. Een individuele professional kan een spanning weliswaar erkennen en proberen beide kanten te verbinden, maar heeft daarvoor ook organisatorische ruimte en ondersteuning nodig. Omgekeerd krijgen organisatorische structuren en maatregelen pas betekenis in de manier waarop professionals deze interpreteren en in hun dagelijkse werk toepassen. Ontkenning kan daarom zowel een individueel afweermechanisme als een collectief reactiepatroon van een organisatie zijn. Effectief omgaan met paradoxale spanningen vraagt uiteindelijk om een wisselwerking tussen een paradoxale mindset van professionals en organisatorische condities die het mogelijk maken om tegenstrijdige eisen te bespreken, te onderzoeken en productief te hanteren.

Succesfactoren

Wat verstaan we onder succes?

De manier waarop functionarissen hun rol identificeren en samenwerken met anderen kan vanuit verschillende invalshoeken worden beoordeeld (Van der Werf & Van Veen, 2011), zoals vanuit een teamperspectief, organisatieperspectief en bestuurskundig perspectief. Vanuit teamperspectief, ofwel informatieperspectief, gaat het over de wijze waarop de functionaris functioneert. Vanuit organisatieperspectief gaat het over de wijze waarop de functionaris bijdraagt aan het functioneren van de organisatie. Vanuit bestuurskundig perspectief gaat het over de wijze waarop aan politiek-bestuurlijke belangen tegemoet wordt gekomen.

Van der Meer en collega's (2025) hebben in een recente eerdere studie een overzicht gemaakt van verschillende prestatie-indicatoren. Voor dit onderzoek over spanningen zijn deze prestatie-indicatoren onderverdeeld in vijf verschillende categorieën: waarden &

principes, persoonlijke houding & karakter, samenwerking & leiderschap, resultaatgerichtheid & organisatie en professionele vaardigheden & expertise.

Wat is er nodig voor succes?

Medewerkers in de publieke sector hebben te maken met een voortdurende veranderende context waar zij in een continue zoektocht zitten naar hun eigen rol. Van der Meer en collega's (2025) onderzochten welke veranderingen in de gevraagde competenties van ambtenaren in de tijd waar te nemen zijn als gevolg van verschuivingen in bestuurskundige paradigma's. Zij zien een toename van eisen aan ambtenaren, wat de conclusie van het onderzoek van Kruijven en Van Genugten (2019) bevestigt. De context waarin zij zich bewegen en wendbaar achten te zijn, vraagt om uiteenlopende competenties en vaardigheden. Over de tijd heen hebben zich verschillende bestuurskundige paradigma's voorgedaan waaruit ook vereiste competenties van ambtenaren kunnen worden verklaard (Kruijven & Van Genugten, 2019; Van der Meer et al., 2025). Competenties die verklaard kunnen worden vanuit de traditionele bureaucratie, zoals loyaliteit, eerlijkheid en politiek- en bestuurlijke sensitiviteit zijn nog steeds cruciaal voor het ambtelijke vakmanschap in de hedendaagse context. Vanuit het perspectief van New Public Management (NPM) waar efficiëntie en marktwerking centraal staat, zijn resultaatgerichtheid, klantgerichtheid en onderhandelingsvaardigheden typische competenties. In het perspectief van New Public Governance (NPG) staat een netwerkgerichte benadering centraal wat vraagt om competenties zoals samenwerken, netwerken en co-creatie. Met Moore's (1995) revolutionaire idee van publieke waarde heerst heden ten dage de invloed van Public Value Management (PVM) waarbinnen het creëren van publieke waarde centraal staat. In tegenstelling tot het New Public Management paradigma waar de burger als klant werd gezien, verlenen publieke organisaties nu samen met burgers diensten en gaat het in plaats van alleen om de 'outputs', vooral ook om de 'outcomes' van deze dienstverlening. De burger wordt gezien als co-producent en medebeslisser.

In een paradoxale realiteit kan de AMO-theorie helpen om na te gaan wat er nodig is om te presteren (Appelbaum et al., 2001). De letters AMO staan in volgorde van belangrijkheid voor Abilities, Motivation en Opportunities. *Abilities* gaat over kennis en vaardigheden. Om spanning het hoofd te bieden is meer dan vakkennis nodig. Het vraagt ook om vaardigheden om tegenstrijdige eisen te verdragen. *Motivation* gaat over het willen bijdragen aan de dynamische publieke omgeving. Naast Abilities en Motivation gaat het ook om de *Opportunities* die betrekking hebben op de organisatorische ruimte die voldoende gelegenheid biedt om met spanning om te gaan. Het Instituut voor Publieke Economie deed eerder onderzoek naar het strategische vermogen van het Rijk en stelde dat de strategische functie van de Rijksoverheid onder druk staat (Van Dijk & Van Rijn, 2025). In de praktijk blijkt strategisch werk vaak wordt verdrongen door de korte termijn wat ten koste gaat van

consistentie, volledige afwegingen en duidelijke communicatie. Opvallend is ook dat bij besluiten soms niet alle opties inclusief hun voor- en nadelen worden afgewogen om conflicten te voorkomen.

3. Methodologische achtergrond

Onderzoeksdoel en opzet

Dit onderzoek had als doel te verkennen op welke wijze publieke organisaties omgaan met spanningsvelden bij het realiseren van een toekomstbestendige uitvoering. De focus lag op het identificeren en duiden van deze spanningsvelden, het gedrag dat medewerkers vertonen in reactie hierop en het effect daarvan op het ervaren van dilemma's en spanningen in de dagelijkse praktijk. Het onderzoek richtte zich specifiek op sleutelposities binnen publieke organisaties, te weten: secretarissen-generaal en directeuren-generaal (SG/DG), algemeen directeuren uitvoering, strategisch adviseurs, eigenaar-adviseurs, beleidsmedewerkers, chief legal officers, chief information officers en privacy officers.

Interviews

Algemene opzet

Gezien het exploratieve karakter van de onderzoeksvraag werd gekozen voor een kwalitatieve onderzoeksoptiek in de eerste fase van het onderzoek. Deze benadering bood ruimte voor verdieping en nuance en maakte het mogelijk om complexe ervaringen, rolopvattingen en gedragingen in hun context te begrijpen.

Vragenlijst

In de eerste (kwalitatieve) onderzoeksfase bestond de primaire dataverzamelmethode uit semigestructureerde interviews. De interviews waren gericht op de rolopvattingen van respondenten, de ervaren spanningen in de uitvoering en de gedragingen die zij inzetten om met deze spanningen om te gaan. Deze opzet waarborgde een balans tussen vergelijkbaarheid van de gesprekken en ruimte voor respondenten om eigen accenten te leggen.

Procedure

De dataverzameling liep van 31 oktober tot en met 17 december 2025. De interviews hadden een duur van circa 60 minuten en werden online afgenomen. Online interviews werden gekozen vanwege de praktische uitvoerbaarheid en de mogelijkheid om respondenten vanuit verschillende organisaties en locaties te betrekken. Indien respondenten tijdens het gesprek een vraag niet wensten te beantwoorden, werd dit gerespecteerd. Aan het einde van het interview kregen zij expliciet de gelegenheid om terug te komen op hun antwoorden of aanvullingen te geven.

Tijdens elk interview waren steeds twee onderzoekers aanwezig. Deze werkwijze droeg bij aan de kwaliteit en zorgvuldigheid van de dataverzameling, doordat interviewers elkaar

konden aanvullen, observaties konden vergelijken en de consistentie in vraagstelling en interpretatie konden bewaken.

Voorafgaand aan elk interview werd gevraagd om een informatie- en toestemmingsverklaring te lezen en te ondertekenen (zie bijlage). Daarin werd ook om toestemming gevraagd om een geluidsopname te maken. De opnames werden woordelijk getranscribeerd en gebruikt voor de analyse. Vanwege de potentiële herkenbaarheid van respondenten rapporteren wij in deze rapportage soms op hoofdlijnen.

Participanten

Aanvankelijk was het voornemen om in totaal zestien interviews af te nemen, met twee respondenten per functiegroep. In de gekozen taakverdeling werd de werving van potentiële respondenten door de opdrachtgever verzorgd. Hoewel hiervoor een aanzienlijk aantal mogelijke deelnemers is benaderd, konden vóór half december niet voor alle functiegroepen voldoende interviews worden ingepland. Uiteindelijk is dit onderzoek gebaseerd op tien interviews met 11 participanten uit alle functies van onze doelgroep, waarvan 6 werkzaam zijn bij de Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat en de andere helft van de participanten werken ieder in andere onderdelen van de overheid. Hoewel dit aantal lager ligt dan oorspronkelijk beoogd, leveren de gesprekken rijke en betekenisvolle inzichten op die helpen om patronen, verschillen en terugkerende thema's te identificeren.

Enquête

Algemene opzet

De eerste fase werd gevolgd door een kwantitatieve onderzoeksopzet, waarmee een grotere groep respondenten kon worden bereikt. Hierdoor konden de ervaren spanningen, rolopvattingen en het copinggedrag worden gekwantificeerd en konden verschillen tussen functiegroepen en samenhangen tussen deze concepten worden onderzocht. De analyse richt zich op het identificeren en duiden van patronen in de manier waarop medewerkers spanningen in hun dagelijkse praktijk ervaren en hiermee omgaan.

Vragenlijst

De vragenlijst is ontwikkeld in samenwerking met ICTU (zie Bijlage 2). De vragen zijn geformuleerd op basis van de interviewanalyse en zijn daarom opgedeeld in dezelfde vier blokken als het interview:

1. Toekomstbestendige uitvoering
2. Rolopvattingen
3. Spanningen in de uitvoering
4. (Coping)gedrag

Om (coping)gedrag te kwantificeren, zijn vignettes geschreven voor elk van de vier hoofdcategorieën van spanningen (i.e., uitvoerings-, leer-, organisatie- en proces-, en identiteits- en verbondenheidsspanningen). Deze hoofdcategorieën komen uit het framework van Smith en Lewis (2022), zoals besproken in het vorige hoofdstuk. Om ervoor te zorgen dat deze vignettes herkenbaar en realistisch zijn voor de respondenten, zijn deze sterk geïnspireerd door de functiebeschrijvingen en concrete voorbeelden die interviewparticipanten gaven voor situaties waarin zij spanningen hebben ervaren. Vanwege het beperkte aantal interviewparticipanten en de daardoor gelimiteerde toepasbaarheid van deze vignetten is er ook een open vraag toegevoegd over welke veranderingen de enquêterespondent zou doorvoeren als de respondent plotseling minister-president zou zijn en de uitvoering toekomstbestendiger wil maken.

Procedure

De dataverzameling liep van 8 april tot 8 juni 2026, via het netwerk van ICTU. De personen in de steekproef zijn door middel van email uitgenodigd voor een online vragenlijst in Qualtrics. Gedurende deze periode zijn herinneringsmails gestuurd en zijn er stapsgewijs steeds meer mensen persoonlijk uitgenodigd.

Participanten

Het oorspronkelijke databestand bevatte 98 geregistreerde respondenten. Na verwijdering van 21 testcases resteerden 77 daadwerkelijke deelnemers. Zeven deelnemers hadden geen enkele inhoudelijke vraag beantwoord en 22 respondenten bleken op basis van hun functie niet tot de doelgroep te behoren. Van de resterende 48 respondenten stopten er tien na de eerste vraag. Uiteindelijk waren 38 vragenlijsten voldoende ingevuld om in de beschrijvende analyses te worden meegenomen.

4.Resultaten

Resultaten onderzoeksfase 1: Interviews

Welke spanningen ervaren verschillende functionarissen werkzaam in de publieke sector bij het realiseren van een toekomstbestendige uitvoering en welk gedrag vertonen zij vanuit hun rol om dit te bereiken?

Deze analyse geeft verkennende resultaten van een beperkt aantal interviews ($N = 11$) bij diverse rollen weer. Omwille van ethische- en privacyafspraken wordt enkel gerapporteerd op hoofdlijnen.

Wat betreft de vraag wat men verstaat onder een 'toekomstbestendige uitvoering' leggen diverse respondenten andere accenten. Onderliggend thema dat veelvuldig naar voren komt, is de maatschappelijke bijdrage:

“

...dat die uitvoering niet voor zichzelf is; die is ervoor om de maatschappij een stapje verder te helpen.

...dat de uitvoering toegankelijk, begrijpelijk, en veilig is. En dat de mensen die daar werken in staat worden gesteld om dat te kunnen doen. En dat **met oog op de burger**.

We kunnen op basis van de gesprekken concluderen dat er geen eenduidige definitie is van het begrip 'toekomstbestendige uitvoering'. Daarnaast viel op dat respondenten de vraag wat zij verstaan onder een toekomstbestendige uitvoering vaak beantwoorden door aan te geven wat er *nodig* is om te komen tot een toekomstbestendige uitvoering. Veel genoemde thema's daarbij zijn:

- digitalisering
- samenhang tussen beleid en uitvoering
- samenwerking binnen de Rijksoverheid
- vanuit de politiek meer aandacht voor de uitvoering
 - consistent politiek commitment
 - beleids- en financiële continuïteit
- strategische inzet van (financiële) middelen
- realistische, maakbare opdrachten
- burgergerichte benadering

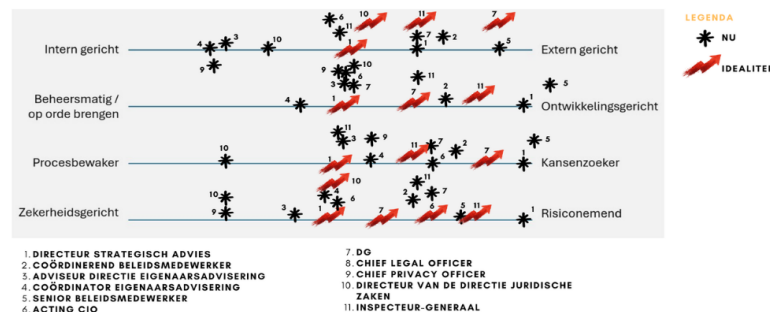
“

Het is makkelijk om je te verliezen in al die technische aspecten en de normen en de instrumenten en dan vergeten **waar het uiteindelijk om gaat**.

HOE ZIEN VERSCHILLENDE FUNCTIONARISSEN HUN ROL BIJ HET REALISEREN VAN EEN TOEKOMSTBESTENDIGE UITVOERING?

We zien in de antwoorden van de respondenten een **variëteit aan rolinvullingen**. Dit wordt enerzijds beïnvloed doordat men verschillende functies heeft, maar anderzijds ook door hoe men invulling geeft aan de functie. Zo zien we bijvoorbeeld dat respondenten met een juridische functie hun rol meer zien liggen aan de linkerkant van de onderstaande spectra.

Wanneer we doorvroegen over de **ideale situatie** gaf een deel van de respondenten aan dat dat gelijk was aan de huidige situatie. Opvallend was dat de respondenten die aangaven dat de huidige en ideale situatie nog niet overeenkomen veelal meer aan de rechterzijde zouden willen zitten. Redenen dat men nog niet op de ideale rolinvulling zat, waren onder andere: de beperkte risicobereidheid, versterkt door het nog niet goed op orde hebben van de organisatie (beperkte "volwassenheid van de organisatie") als wel de schaarste aan middelen en beperkingen in de ruimte voor experimenteren en opschaling. Grote veranderingen worden daarom als noodzakelijk, maar tegelijkertijd spannend en uitzonderlijk beschouwd.



Wanneer de situatie zoals ze is ook de ideale situatie is dan wordt dit enkel weergegeven door het symbool voor het nu. De plaatsing van de symbolen is ook subjectief door de respondenten gebeurt.

“

In een echte **ideale situatie**—dat het heel erg goed gaat—heb je natuurlijk niet heel veel op orde te brengen; dat kan bijna niet. Maar dan zou ik mij meer naar 'ontwikkeling' schuiven. En hetzelfde bij procesbewaker—kansenzouker: als het supergoed gaat, gaan we kansen zoeken en nog breder kijken. En als je heel zeker bent van de continuïteit van de organisatie en dat alles op orde is, durf je ook meer risico's te nemen.

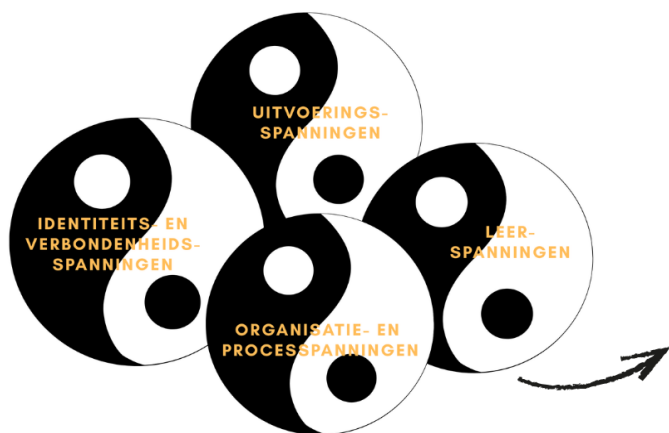
Welke spanningen ervaren verschillende functionarissen werkzaam in de publieke sector bij het realiseren van een toekomstbestendige uitvoering en welk gedrag vertonen zij vanuit hun rol om dit te bereiken?

Deze analyse geeft verkennende resultaten van een beperkt aantal interviews ($N = 11$) bij diverse rollen weer. Omwille van ethische- en privacyafspraken wordt enkel gerapporteerd op hoofdlijnen.

SPANNINGEN?

Gebruikmakend van het framework van Smith en Lewis (2022), hebben respondenten hun top 5 geselecteerd van de meest voorkomende spanningen in het realiseren van een toekomstbestendige uitvoering.

We zien dat iedere hoofdcategorie eigenlijk nagenoeg evenveel gekozen wordt, uitgezonderd de organisatie- en processpanningen die minder naar voren komen. Als we vervolgens dieper gaan kijken dan zien we met name "Korte en Lange termijn", "Stabiliteit en verandering", "Doelen en middelen op elkaar afstemmen", en "Wij - Zij" als voornaamste spanningen.



Korte termijn en lange termijn

"...dat zie je eigenlijk terugkomen in de druk van alle dag om dingen te fixen; die trekt een goed deel van de aandacht weg van de wat grotere thema's. En zeker in een tijd van bezuinigingen is dat nog meer zo."

"Soms moet je voor die veranderingen ook echt een lange adem hebben"

Doelen en middelen op elkaar afstemmen

"Er zijn grote wensen en doelen, maar de middelen zijn niet altijd toereikend—zeker niet op de lange termijn"

"hoe dat dan vervolgens door de overheid moet worden uitgevoerd, daar is eigenlijk heel weinig aandacht voor, en ik denk ook vrij weinig handelingsperspectief. En dat biedt denk ik een risico dat in de toekomst dat gat tussen droom en daad verder dusdanig groot wordt dat de volgende teleurstelling om de hoek ligt"

Stabiliteit en verandering

Er is natuurlijk grote behoefte in de overheid om niet al te veel gekke dingen te doen, want dat levert alleen maar politiek risico op – ik maak het even heel erg plat – en tegelijkertijd kun je niet blijven stilstaan, zeker niet met de ontwikkelingen die er ook op het gebied van digitalisering aan de hand zijn

Wij en zij

"Ik denk dat de uitdagingen van een orde zijn dat —als we dat niet veel meer als overheid gezamenlijk gaan aanpakken—we sommige dingen überhaupt niet gefixt krijgen"

Uitvoeringsspanningen ($n = 14$)		Leerspanningen ($n = 17$)		Organisatie- en processpanningen ($n = 7$)		Identiteits- en verbondenheidsspanningen ($n = 14$)	
Werk en privé combineren	$n = 2$	Korte termijn en lange termijn	$n = 9$	Controle en flexibiliteit	$n = 3$	Het verbinden van het geheel en de diverse onderdelen	$n = 3$
Doelen en middelen op elkaar afstemmen	$n = 8$	Traditioneel en modern	$n = 2$	Centralisatie en decentralisatie	$n = 3$	Verbinding tussen globaal en lokaal	
Instrumenteel en normatief handelen	$n = 1$	Heden en toekomst	$n = 1$	Planmatig en emergent		Insiders en outsiders verbinden	$n = 4$
Missiegedreven en marktgericht werken	$n = 3$	Stabiliteit en verandering	$n = 5$	Autoritair en democratisch	$n = 1$	Wij en zij	$n = 7$

Welke spanningen ervaren verschillende functionarissen werkzaam in de publieke sector bij het realiseren van een toekomstbestendige uitvoering en welk gedrag vertonen zij vanuit hun rol om dit te bereiken?

Deze analyse geeft verkennende resultaten van een beperkt aantal interviews ($N = 11$) bij diverse rollen weer. Omwille van ethische- en privacyafspraken wordt enkel gerapporteerd op hoofdlijnen.

GEDRAG

Wat zijn, gezien vanuit de eigen functie, de vijf belangrijke competenties en kwaliteiten voor het kunnen realiseren van een succesvolle toekomstbestendige uitvoering?

Hoewel alle hoofdcategorieën wel min of meer aan bod komen, zijn er vier aspecten die opvallen:

Mensgerichtheid
Deskundigheid
Waardegerichtheid
Innovatie

De meest voorkomende aspecten zijn elk vaak te linken aan andere aspecten. Zo laat bijvoorbeeld de citaat hieronder zien dat 'innovatie' sterk te linken is aan 'samenwerking'.

Daarnaast valt op dat bepaalde aspecten helemaal niet genoemd zijn in de top 5 van de respondenten. Aspecten die verband houden met resultaatgerichtheid komen minder naar voren en aspecten die gaan over waarden en principes komen juist nadrukkelijker naar voren als relevant zijnde voor een toekomstbestendige uitvoering. Dit zou erop kunnen duiden dat de paradigmaverandering van *New Public Management* naar *New Public Governance* en *Public Value Management* zich aan het vertalen is in benodigde competenties en kwaliteiten. Soms zijn deze aspecten al goed aanwezig. Soms moeten deze nog (verder) ontwikkeld worden.

“

...kijken naar de doelgroep en niet naar de politiek of wie daarbij moet scoren, maar gewoon: doen wij iets wat slim is, **wat bij de doelgroep past** en wat daar het juiste effect teweegbrengt?

...omdat de onderwerpen waar het over gaat [...] echt **deskundigheid** vragen, die moet in de organisatie zitten

Als je die [uitvoering] veel meer inricht op **waardegerichtheid** en niet per se op 'het moet zo efficiënt mogelijk' of 'moet het zo goedkoop mogelijk'... ik denk dat je dan heel veel problemen in de toekomst kan voorkomen. Dat je dan juist goede dienstverlening voor de samenleving, voor burgers, kan verzorgen.

het bijvoorbeeld in gang zetten van een grote **innovatie**, zoals generatieve AI; dat [...] vergt gewoon veel gesprek.

Waarden & Principes (n = 11)	Persoonlijke houding & karakter (n = 10)		Interpersoonlijke vaardigheden (n = 10)		Resultaatgerichtheid & organisatie (n = 8)		Professionele vaardigheden & expertise (n = 13)	
Waardegerichtheid	4	Loyaliteit	Communicatie	3	Procesoptimalisatie	1	Actualiteitszin	
Neutraliteit	1	Sensitiviteit	Adviseren		Flexibiliteit	1	Deskundigheid	
Rechtsstatelijkheid	2	Betrokkenheid	1 Leiderschap	2	Productiviteit	3	Creativiteit	
Integriteit	1	Bevlogenheid	1 Klantgerichtheid	1	Efficiëntie		Informatieverwerking	
Rechtvaardigheid	1	Verbondenheid	1 Samenwerking	3	Projectmanagement	1	Kwaliteit	
Rechtmatigheid	1	Trots, RII	1 Onderhandelen		Wendbaarheid	2	Innovatie	
Zorgvuldigheid	1	Reflectiviteit	Conflicthantering	1	Effectiviteit			
		Mensgerichtheid	6 Teamgerichtheid					
			Draagvlakcreatie					
			Klantwaardering					

Welke spanningen ervaren verschillende functionarissen werkzaam in de publieke sector bij het realiseren van een toekomstbestendige uitvoering en welk gedrag vertonen zij vanuit hun rol om dit te bereiken?

Deze analyse geeft verkennende resultaten van een beperkt aantal interviews ($N = 11$) bij diverse rollen weer. Omwille van ethische- en privacyafspraken wordt enkel gerapporteerd op hoofdlijnen.

REFLECTIE

Een spanning die naar voren gekomen is in een van de gesprekken en niet direct te linken is aan het gepresenteerde framework, betreft “*datagedreven versus causaliteitsgedreven*”.

“Het is logisch en goed dat beleid wordt gemaakt op basis van data, maar “bij vernieuwende beleidsinstrumenten is die data gewoon nog niet of heel moeilijk te krijgen en daardoor krijgt het veel minder aandacht en veel minder prioriteit bij bepaalde besluitvormers”. Dat is een dilemma omdat juist die innovatie (dat minder is onderbouwd door data, maar ‘theoretisch’ gezien zou moeten werken) juist het meest kansrijk kan zijn.



- De drie voornaamste spanningen die men ervaart, herkennen we ook terug in de randvoorwaarden die men aangeeft om te kunnen komen tot een toekomstbestendige uitvoering
- De competenties die het meest genoemd worden, zien we terugkomen in de randvoorwaarden van een toekomstbestendige uitvoering

EN...

- De respondenten in deze steekproef lijken veelal voorlopers te zijn wat betekent dat er in de rolinvulling wellicht een “bias” is naar het ideale waar in hun beleving ook hun collega's meer naartoe moeten bewegen

“dat in de organisatie verantwoordelijkheid genomen moet worden om die dingen goed voor elkaar te krijgen, en dat dat nogal een ontwikkelgebied is bij de organisatie. En dat zit deels op hoe de club georganiseerd is: redelijk decentraal is het departement eigenlijk ingericht, en dat kan hinderen als je probeert een gezamenlijke beweging te maken. Dus meer *verbinding* daarin. En ik denk ook uiteindelijk dat *sterker centraal leiderschap* noodzakelijk is. En zeker op het gebied van innovatie, wat dan wel echt belangrijk is, ook zeker bij de uitvoerders, is dat daar ook *meer middelen* voor beschikbaar komen.”

HANDELINGSPERSPECTIEVEN

Toekomstbestendige uitvoering vraagt om een combinatie van visie, leiderschap en samenwerking, waarbij spanningen worden erkend, tijd bewust wordt ingezet en wordt geïnvesteerd in mensen en middelen. Zonder deze voorwaarden leiden complexiteit en politieke dynamiek tot fragmentatie, korte-termijnoplossingen en uitvoeringsproblemen.

Omgaan met spanningen en onzekerheid als kern van het werk

Effectief beleid en uitvoering vragen om het accepteren van een inherent “grijs gebied”. Spanningen tussen stabiliteit en verandering, zekerheid en risico, en beheersing en innovatie zijn onvermijdelijk binnen de overheid. Niet kiezen voor één kant, maar het bewust hanteren van deze spanningen (en/en-benadering) is essentieel voor toekomstbestendige uitvoering.



Tijd als cruciaal instrument voor zorgvuldigheid en kwaliteit

De complexiteit van maatschappelijke vraagstukken vereist tijd voor reflectie, begrip en zorgvuldige besluitvorming. Tijd is daarbij geen doel op zich, maar een middel om betere keuzes te maken, fouten te voorkomen en uiteindelijk efficiënter te werken.



Mensen, capaciteiten en middelen zijn doorslaggevend

Investeren in mensen, opleiding, samenwerking en het goed benutten van digitalisering in het primaire proces is cruciaal. Goed werkgeverschap en aantrekkelijkheid als organisatie zijn daarbij randvoorwaardelijk.



Visie en leiderschap als anker voor langetermijnkoers

Een duidelijke, gedeelde visie op het grotere doel – gericht op maatschappelijke/ publieke waarde en de doelgroep – is noodzakelijk om koersvast te blijven in een politiek-bestuurlijke context die gericht is op korte-termijnprikkels. Sterk leiderschap betekent keuzes durven maken, grenzen stellen, ‘nee’ durven zeggen tegen onuitvoerbare wensen en structurele prioriteiten beschermen.



Samenwerking en onderling begrip als antwoord op complexiteit

Complexe opgaven vragen om intensieve samenwerking binnen en tussen organisaties en bestuurslagen. Dit vereist inzicht in elkaars perspectieven, processen en spanningen, het delen van dilemma's en het creëren van overzicht. Gebrek aan afstemming leidt tot versnipperde initiatieven en gemiste kansen. Instrumenten zoals gezamenlijke standaarden, communities of practice en expliciete agendering van dilemma's ondersteunen effectieve samenwerking.



Resultaten onderzoeksfase 2: Enquête



Welke spanningen ervaren verschillende functionarissen werkzaam in de publieke sector bij het realiseren van een toekomstbestendige uitvoering en welk gedrag vertonen zij vanuit hun rol om dit te bereiken?

Deze analyse geeft verkennende resultaten van een beperkt aantal ingevulde vragenlijsten (N = 38) bij diverse rollen weer. Vanwege het kleine aantal respondenten moeten de bevindingen voorzichtig worden geïnterpreteerd.



ONTWIKKEL EEN GEDEELD KOMPAS



"Uitvoering van regelgeving die eenvoudig is, doenlijk voor de burgers en uitvoerbaar voor de uitvoering, en die aansluit op de leefwereld van burgers. Er moet ruimte zijn om maatwerk te kunnen bieden en ook moet deze wendbaar zijn, om in te kunnen spelen op veranderende omgeving."

"maatschappelijk-bewust, ogen op de bal; wat moet écht gebeuren voor de burger."

"Toekomstbestendige uitvoering realiseren is een systeem vraagstuk, maar wordt opgepakt vanuit silo's."



De resultaten laten een opvallend consistent beeld zien dat bovendien aansluit bij de bevindingen uit het kwalitatieve onderzoek. Respondenten definiëren een toekomstbestendige uitvoering niet primair in termen van meer efficiëntie of controle, maar als een uitvoering die blijvend maatschappelijke waarde kan leveren in een veranderende omgeving. Veel genoemde thema's daarbij zijn:

- burgergerichtheid
- wendbaarheid
- realistische randvoorwaarden
- samenwerking



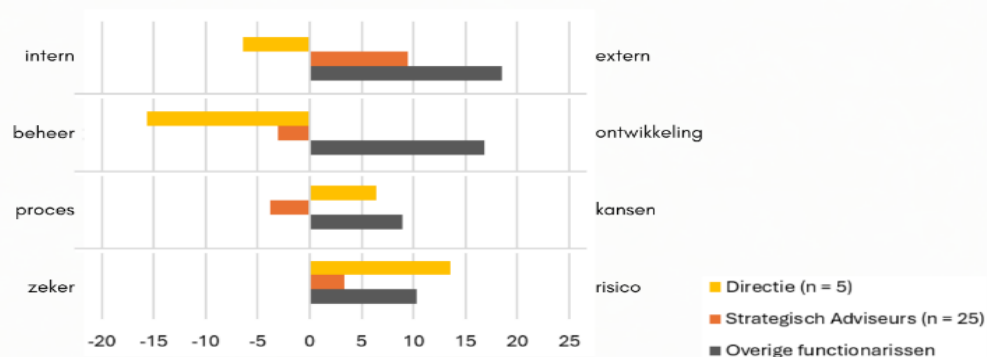
Deze gedeelde beelden bieden een kans om een gezamenlijke visie op toekomstbestendige uitvoering expliciet te maken en als kompas te gebruiken voor toekomstige keuzes.



MAAK ROLOPVATTINGEN EXPLICIET

Er lijkt op het eerste gezicht weinig verschil te zijn tussen de huidige en gewenste rolinvulling, maar er zijn bij een nadere analyse wel aanwijzingen dat functiegroepen verschillende accenten leggen wat betreft hun rol. Bijvoorbeeld het resultaat laat zien dat de **directie** in hun rol meer naar de interne kant zou willen opschuiven en dat de **strategisch adviseurs** en **overige functionarissen** in hun rol juist meer naar de externe kant zouden willen opschuiven. Onder de overige functionarissen vallen de functies eigenaarsadviseur, beleidsmedewerker, chief legal officer en chief information officer.

De resultaten bieden daarmee een waardevolle aanleiding om verschillen en overeenkomsten in rolopvattingen expliciet te maken. Hierdoor ontstaat ruimte om bewuste keuzes te maken over rolverdeling, samenwerking en wederzijdse verwachtingen binnen de uitvoeringsketen. Verschillende rolopvattingen hoeven een toekomstbestendige uitvoering daarbij niet te belemmeren; wanneer zij elkaar aanvullen, kunnen zij juist bijdragen aan een toekomstbestendige uitvoering. Blijven verschillen echter impliciet of onvoldoende op elkaar afgestemd dan bestaat het risico op uiteenlopende verwachtingen, minder effectieve samenwerking en inconsistente afwegingen in de uitvoering.



Welke spanningen ervaren verschillende functionarissen werkzaam in de publieke sector bij het realiseren van een toekomstbestendige uitvoering en welk gedrag vertonen zij vanuit hun rol om dit te bereiken?

Deze analyse geeft verkennende resultaten van een beperkt aantal ingevulde vragenlijsten (N = 38) bij diverse rollen weer. Vanwege het kleine aantal respondenten moeten de bevindingen voorzichtig worden geïnterpreteerd.



MAAK SPANNINGEN BESPREEKBAAR

Gebruikmakend van het framework van Smith en Lewis (2022), hebben respondenten hun top vijf geselecteerd van de meest voorkomende spanningen in het realiseren van een toekomstbestendige uitvoering. Respondenten wijzen nagenoeg dezelfde categorieën spanningen aan. De nadruk ligt daarbij vooral op spanningen die samenhangen met de leerparadox (bijvoorbeeld korte versus lange termijn) en de organisatie- en procesparadox (zoals controle versus flexibiliteit en stabiliteit versus verandering).

De resultaten vormen een eerste aanwijzing dat deze spanningen breed worden herkend binnen de uitvoeringspraktijk. Daarmee bieden ze een aanknopingspunt om deze spanningen niet alleen te herkennen, maar ook gezamenlijk te verkennen welke afwegingen in verschillende situaties passend zijn en hoe verschillende perspectieven elkaar daarbij kunnen versterken.



Rang	Funcatiegroep Directie (n=1)	Funcatiegroep Strategisch Adviseurs (n=22)	Overige functionarissen (n=8)
1	Doelen en middelen op elkaar afstemmen	Korte en lange termijn	Doelen en middelen op elkaar afstemmen
2	Korte en lange termijn	Stabiliteit en verandering	Korte en lange termijn
3	Heden en toekomst	Doelen en middelen op elkaar afstemmen	Controle en flexibiliteit
4	Stabiliteit en verandering	Planmatig en emergent	Traditioneel en modern
5	Controle en flexibiliteit	Controle en flexibiliteit	Het geheel en de diverse onderdelen verbinden

Legenda: de kleuren geven de spanningen aan die hetzelfde zijn waardoor in één oogopslag te zien is of een spanning door een functiegroep genoemd is en op welke plaats die in de ranking staat.

Welke spanningen ervaren verschillende functionarissen werkzaam in de publieke sector bij het realiseren van een toekomstbestendige uitvoering en welk gedrag vertonen zij vanuit hun rol om dit te bereiken?

Deze analyse geeft verkennende resultaten van een beperkt aantal ingevulde vragenlijsten ($N = 38$) bij diverse rollen weer. Vanwege het kleine aantal respondenten moeten de bevindingen voorzichtig worden geïnterpreteerd.



KIES BEWUST HOE MET SPANNINGEN WORDT OMGEGAAN

De resultaten laten zien dat respondenten niet één vaste manier hebben om met spanningen om te gaan. De gekozen copingmechanismen verschillen afhankelijk van het type spanning en lijken uit nadere analyse ook te variëren tussen functiegroepen. Dit suggereert dat de manier waarop met spanningen wordt omgegaan context- en rolafhankelijk is. Hier ligt een kans om binnen de uitvoeringspraktijk expliciet stil te staan bij de vraag welk handelingsrepertoire in verschillende situaties het meest passend is en hoe verschillende manieren van omgaan met spanningen elkaar kunnen aanvullen.

Copingstijl	Spanning: Doelen en Middelen	Spanning: Korte en Lange Termijn	Spanning: Centralisatie en Decentralisatie	Spanning: Wij en Zij
Ontkenning	0.0%	3.2%	0.0%	3.4%
Cosmetisch	12.9%	9.7%	0.0%	13.8%
Selectie	16.1%	9.7%	3.3%	24.1%
Segmentatie	29.0%	25.8%	70.0%	34.5%
Transcendentie	41.9%	51.6%	26.7%	24.1%

Ontkenning: negeren of weigeren van het herkennen van een spanning

Cosmetisch: reageren op de spanning echter niet op een constructieve manier

Selectie: reageren op één element van de spanning, negeren van het andere

Segmentatie: de focus op de twee kanten van de spanning afzonderlijk bij verschillende organisatieonderdelen of teams beleggen

Transcendentie: omgaan met de spanning als geheel en er een oplossing voor bedenken



INVESTEER IN COMPLEMENTAIRE KWALITEITEN

De resultaten suggereren dat er niet één profiel bestaat van de toekomstbestendige professional. Respondenten wijzen op een breed scala aan nodige competenties. Opvallend is dat 32 van de 38 competenties één of meer keer zijn genoemd, met als top drie: **mensgerichtheid**, **waardegerichtheid** en **samenwerking**. Echter, de functiegroepen leggen ook wel verschillende accenten. Deze verschillen bieden een kans om complementaire kwaliteiten bewuster te benutten. De resultaten nodigen uit om niet alleen te investeren in de ontwikkeling van individuele competenties, maar ook te verkennen hoe verschillende kwaliteiten elkaar binnen de uitvoeringsketen kunnen versterken.

Rang	Functiegroep Directie ($n = 2$)	Functiegroep Strategisch Adviseurs ($n = 22$)	Overige functionarissen ($n = 8$)
1	Waardegericht	Waardegericht	Zorgvuldigheid
2	Innovatie	Mensgerichtheid	Samenwerking
3	Rechtsstatelijkheid	Samenwerking	Rechtmatigheid
4	Betrokkenheid	Wendbaarheid	Reflectiviteit
5	Reflectiviteit	Leiderschap	Waardegericht
6	Mensgerichtheid	Integriteit	Integriteit
7	Leiderschap	Adviseren	Verbondenheid
8	Deskundigheid	Innovatie	Mensgerichtheid
9		Rechtsstatelijkheid	Effectiviteit
10		Betrokkenheid	Kwaliteit
11		Verbondenheid	

Legenda: de kleuren geven de competenties aan die hetzelfde zijn waardoor in één oogopslag te zien is of een competentie door een functiegroep genoemd is en op welke plaats die in de ranking staat.

Welke spanningen ervaren verschillende functionarissen werkzaam in de publieke sector bij het realiseren van een toekomstbestendige uitvoering en welk gedrag vertonen zij vanuit hun rol om dit te bereiken?

Deze analyse geeft verkennende resultaten van een beperkt aantal ingevulde vragenlijsten ($N = 38$) bij diverse rollen weer. Vanwege het kleine aantal respondenten moeten de bevindingen voorzichtig worden geïnterpreteerd.

Op de stoel van de minister-president

Wat moet er veranderen voor een toekomstbestendige uitvoering?

“

Samenwerking bevorderen
en reorganiseren

“Dialogo vanuit diverse
perspectieven bevorderen”

Meer vertrouwen

“Laten zien dat er vertrouwen is op
expertise van de uitvoering”.

Langetermijnvisie

“Ministeries verplichten om beleid
voor de lange termijn (tenminste 10
jaar) te maken”.

Meer aandacht
voor uitvoerbaarheid

“Ruimte maken om met ministeries
en publieke dienstverleners echt
goed werkende oplossingen te
zoeken”.

Meer inzet
op digitalisering

“Ministerie van digitalisering
centrale rol geven”.

”

Frustraties

Wat frustreert je momenteel het meest in het werken aan een
toekomstbestendige uitvoering?

De meest voorkomende frustraties zijn:

“

Verkokering

“Ministeries maken wetgeving
maar nemen niet altijd de
verantwoordelijkheid voor de
uitvoering, voor de benodigde
middelen en voor afstemming met
andere ministeries”.

“

Kortetermijndenken

“Politieke korte termijn sturing
(electoraal belang) versus het feit
dat de uitvoering gewoon ‘een
bedrijf te runnen heeft’ dat (veel)
verder gaat dan een
kabinetsperiode”.

Controle- en regeldruk

“Langzame uitvoering”, “veel te
traag verloop”, “dat het niet
opschiet” en “veel stappen te
nemen voordat we iets gaan
doen”.

Organisatiecultuur en veranderweerstand

“De mensen welke werken vanuit
hiërarchie en macht, niet vanuit
een intrinsieke motivatie en
bevlogenheid om het voor de
burgers ‘goed te willen doen”.

Gebrek aan middelen

“De druk is hoog en de inhoudelijke
opgaven groot en steeds groter.
Het vraagt een bredere bewuste
visie en ruimte om te denken en stil
te staan, terwijl er steeds meer met
veel minder mensen gedaan moet
worden.”

”

Welke spanningen ervaren verschillende functionarissen werkzaam in de publieke sector bij het realiseren van een toekomstbestendige uitvoering en welk gedrag vertonen zij vanuit hun rol om dit te bereiken?

Deze analyse geeft verkennende resultaten van een beperkt aantal ingevulde vragenlijstjes (N = 38) bij diverse rollen wear. Vanwege het kleine aantal respondenten moeten de bevindingen voorzichtig worden geïnterpreteerd.



RICHTING HET VERVOLG

Dit onderzoek biedt geen antwoord op de vraag welke interventies of handelingsstrategieën het meest effectief zijn voor het realiseren van een toekomstbestendige uitvoering. Daarvoor is aanvullend onderzoek nodig. De resultaten laten echter wel een consistent patroon zien. Respondenten delen in grote lijnen hetzelfde beeld van de opgave, herkennen vergelijkbare spanningen en onderschrijven een gemeenschappelijke basis aan competenties. Tegelijkertijd zijn er verschillen zichtbaar in rolopvattingen en in de manier waarop met spanningen wordt omgegaan.

De resultaten laten zien dat de voorgestelde oplossingen vrijwel het spiegelbeeld vormen van de ervaren frustraties. Juist deze combinatie van overeenkomsten en verschillen biedt concrete aanknopingspunten voor een vervolg, namelijk door gezamenlijk expliciet te maken welk kompas, welke rolverdeling, welke competenties en welke handelingsstrategieën nodig zijn om een toekomstbestendige uitvoering verder te versterken. Daarbij ligt een logische vervolgstap in het verdiepen van deze thema's binnen en tussen organisaties, het ontwikkelen van interventies en het onderzoeken welke interventies in de praktijk daadwerkelijk bijdragen aan een toekomstbestendige uitvoering.

	Waar liggen volgens respondenten ontwikkelkansen?	Wat belemmert dat nu?
	Samenwerking bevorderen	Verkokering
	Meer vertrouwen	Controle en regeldruk
	Langetermijnvisie	Kortetermijndenken
	Meer aandacht voor uitvoerbaarheid	Organisatiecultuur en veranderweerstand
	Meer inzet op digitalisering	Gebrek aan middelen

Bouwstenen		Mogelijke vervolgvragen
	Kompas	• Hebben we een gezamenlijke visie op een toekomstbestendige uitvoering? • Delen we hetzelfde beeld van maatschappelijke waarde? • Werkt deze visie door in keuzes en prioriteiten?
	Rollen	• Zijn verwachtingen over rollen in de uitvoeringsketen expliciet? • Waar vullen rollen elkaar aan en waar werken we langs elkaar heen? • Worden verschillen in rolopvatting bewust benut of leiden ze tot misverstanden?
	Competenties	• Hoe kunnen verschillende competenties elkaar versterken? • Welke kwaliteiten ontbreken nog in de uitvoeringsketen? • Investeren we voldoende in zowel individuele ontwikkeling als in het collectief?
	Handelingsstrategieën	• Hoe reageren wij op spanningen? • Is dat altijd passend? • Wat kunnen we leren van andere aanpakken?

5. Conclusie en aanbevelingen

Welke spanningen ervaren verschillende functionarissen werkzaam in de publieke sector bij het realiseren van een toekomstbestendige uitvoering en welk gedrag vertonen zij vanuit hun rol om dit te bereiken?

Vanwege het kleine aantal respondenten moeten de bevindingen voorzichtig worden geïnterpreteerd en concluderen we op hoofdlijnen en niet per rol of functie.

Wat betreft **toekomstbestendige uitvoering** kunnen we uit dit onderzoek concluderen dat een divers pallet aan accenten wordt gelegd en dat er geen eenduidige definitie is. Echter, centraal staat **“het creëren van maatschappelijke waarde waarbij de burger centraal staat”**.

“...dat die uitvoering niet voor zichzelf is; die is ervoor om die maatschappij een stapje verder te helpen”

Daarnaast kunnen we uit het onderzoek ook concluderen dat er een aantal randvoorwaarden zijn om die toekomstbestendige uitvoering te realiseren:

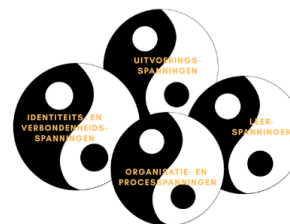
- Wendbaarheid
- Samenhang tussen beleid en uitvoering
- Samenwerking binnen de Rijksoverheid
- Vanuit de politiek meer aandacht voor de uitvoering
 - consistent politiek commitment
 - beleids- en financiële continuïteit
- Digitalisering
- Strategische inzet van (financiële) middelen
- Realistische, maakbare opdrachten
- Organisatorische weerbaarheid

Meest aangehaalde **competenties** die noodzakelijk zijn voor een toekomstbestendige uitvoering:

- Waardegerichtheid
- Mensgerichtheid

Daarnaast kwamen deskundigheid en innovatie in het kwalitatieve onderzoek beduidend meer naar voor terwijl in het kwantitatieve onderzoek samenwerking en wendbaarheid vaker werden aangehaald door de respondenten.

Het nastreven van die toekomstbestendige uitvoering brengt **spanningen** mee:



Leerspanningen (bijvoorbeeld korte en lange termijn en stabiliteit en verandering) komen het sterkst uit beide analyses. Verder komen de **uitvoeringsspanningen** (bijvoorbeeld doelen en middelen op elkaar afstemmen) als voorname spanning naar voor.

In het kwalitatieve onderzoek komen **organisatie- en processpanningen** minder naar voren in tegenstelling tot het kwantitatieve onderzoek. In het kwantitatieve onderzoek blijken de **organisatie- en processpanningen** (bijvoorbeeld controle en flexibiliteit en planmatig en emergent) juist één van de belangrijkste bronnen van spanning.

HOE wordt omgegaan met spanningen is afhankelijk van **a) type spanning** en **b) rolopvatting**. Waarbij diverse functionarissen afhankelijk van het type spanning en afhankelijk van hun rolopvatting anders reageren.



Welke spanningen ervaren verschillende functionarissen werkzaam in de publieke sector bij het realiseren van een toekomstbestendige uitvoering en welk gedrag vertonen zij vanuit hun rol om dit te bereiken?

Vanwege het kleine aantal respondenten moeten de bevindingen voorzichtig worden geïnterpreteerd en concluderen we op hoofdlijnen en niet per rol of functie.

CONCLUSIE



- Een toekomstbestendige uitvoering kenmerkt zich door een focus op het **realiseren van maatschappelijke waarde**.



- **Diverse rollen** kijken echter **anders** naar hoe dit moet worden gerealiseerd en wat de exacte focus is.



- **Spanningen** zoals uitvoerings-, leer-, organisatie- & proces- en identiteits- & verbondenheidsspanningen maken onderdeel uit van de toekomstbestendige opgave en realisatie.



- **Hiermee omgaan is cruciaal** echter diverse functionarissen doen dit op verschillende manieren. Zij maken daarbij gebruik van competenties zoals waardegerichtheid en mensgerichtheid.

TOEKOMSTBESTENDIGE UITVOERING VRAAGT OM:

GEZAMENLIJK KOMPAS

Een belangrijke conclusie uit dit onderzoek is dat **de neuzen niet altijd eenzelfde kant op wijzen**: er is een variëteit in wat precies de focuspunten van toekomstbestendige uitvoering zijn (bijvoorbeeld, wat betekent burgergericht en wendbaar zijn?) en hoe deze moet gerealiseerd worden (bijvoorbeeld meer extern of meer intern gericht; meer zekerheidsgericht of meer risiconemend?). Juist omdat samenwerking als belangrijk naar voor kwam uit dit onderzoek, is er **nood aan een gedeelde visie; een gezamenlijk kompas**. Dit sluit aan bij de kernprincipes van de oeroude **pad-doel benadering** waarbij het noodzakelijk is prioriteiten te stellen, maar ook het pad daarnaartoe samen vorm te geven en over rollen heen in te kleuren.



EN-EN IN PLAATS VAN OF-OF

Uit dit onderzoek komt naar voor dat een **keuze voor het één of het ander niet de route vooruit is**, maar dat juist een strategie en cultuur die **beide kanten van een spanning omarmen noodzakelijk is**. Meer vertrouwen betekent bijvoorbeeld niet dat controle volledig kan verdwijnen, net zoals een langetermijnvisie niet zonder aandacht voor de korte termijn kan. Ook samenwerking vraagt om duidelijke verantwoordelijkheden en digitalisering vraagt naast innovatie om stabiliteit en uitvoerbaarheid. De uitdaging lijkt daarmee niet zozeer te liggen in het oplossen van deze spanningen, maar in het leren combineren van ogenschijnlijk tegengestelde belangen. Dat sluit aan bij een **paradoxe benadering**, waarin niet wordt gezocht naar een definitieve keuze tussen beide polen, maar naar manieren om beide perspectieven tegelijkertijd recht te doen. Tweebenigheid of het vermogen hebben om je te richten op beide kanten van een spanning is een belangrijke (te ontwikkelen) competenties om toekomstbestendige uitvoering te realiseren.



EIGENAARSCHAP VAN ÉLKE FUNCTIONARIS IN ÉLKE ROL

Tot slot, **iedere functionaris heeft zelf de sleutel in handen tot verandering**. Het onderzoek toont aan dat er ontwikkelkansen liggen, maar dat die ook belemmerd worden. Bijvoorbeeld, er is behoefte aan meer samenwerking maar verkokering werkt dit tegen of er moet meer aandacht zijn voor uitvoerbaarheid, maar dit wordt belemmerd door een veranderresistente organisatiecultuur. Uiteraard spelen organisatiefactoren een rol, echter kan verandering ook bottom-up plaatsvinden en heeft iedere functionaris de taak om **ambtelijk vakmanschap** te tonen en zo een bijdrage te leveren in de realisatie van een toekomstbestendige uitvoering.



6. Literatuurlijst

- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., & Kalleberg, A. (2001). Do high performance work systems pay off? *Research in the Sociology of Work*, 10, 85-107
- Carlson, E. J., Poole, M. S., Lambert, N. J., & Lammers, J. C. (2017). A study of organizational responses to dilemmas in interorganizational emergency management. *Communication Research*, 44(2), 287-315.
- Folkman, S., & Lazarus, R.S. (1980). An analysis of coping in a middle-aged community sample. *Journal of health and social behavior*, 21(3), 219-239.
- Kruyen, P.M., & Van Genugten, M. (2019). Opening up the black box of civil servants' competencies. *Public Management Review*, 22(1), 118-140.
- Miron-Spektor, E., Ingram, A., Keller, J., Smith, W.K., & Lewis, M.W. (2018). Micro foundations of organizational paradox: The problem is how we think about the problem. *Academy of Management Journal*, 61(1), 26-45.
- Moore, M.H. (1995). *Creating public value: Strategic management in government*. Harvard University.
- Morse, A. Wang, W. & Wu, Serena (2014). Executive Gatekeepers: The Paradox of Lawyers in the Firm. *Working Paper*.
- Poole, M.S., & Van de Ven, A.H. (1989). Using paradox to build management and organization theories. *Academy of management review*, 14(4), 562-578.
- Smith, W.K., & Lewis, M.W. (2011). Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing. *The Academy of Management Review*, 36(2), 381-403.
- Smith, W.K., & Lewis, M.W. (2022). *Both/and thinking: Embracing creative tensions to solve your toughest problems*. Harvard Business Press.
- Schram, J., Wijnands, S., Van der Steen, M. & Van Twist, M. (2022). *Strategisch vermogen (h)erkennen: Over het productief maken van strategische spanningen bij de provincie Utrecht*. Geraadpleegd op 18 december 2025, van <https://edu.nl/yytx7>
- Tummers, L.G , Bekkers, V., Vink, E., & Musheno, M. (2015). Omgaan met de uitdagingen van het leveren van publieke diensten: een conceptualisering en systematisch literatuuronderzoek. *Journal of Public Administration Research and Theory* , 25(4), 1099-1126.

Van den Berg, C., Schröer, L., De Wolff, C. & Schulz, M. (2021). *De Chief Legal Officier: Over het borgen van de juridische kwaliteit binnen het rijk*. NSOB. Geraadpleegd op 18 november 2025, van <https://edu.nl/9qaur>

Van der Meer, J. (2023). Role perceptions, collaboration and performance: insights from identity theory. *Public Management Review*, 26(6), 1610–1630.

Van der Meer, J., Vermeeren, B., Kruijven, P., & Keulemans, S. (2025). Veranderende competenties voor ambtenaren: Een historische analyse van gemeentelijke vacatures. *Tijdschrift voor HRM*, 28(3), 13-34.

Van der Werf, C. & Van Veen, J.M. (2011). *De CIO kan het niet alleen! Ontwikkeling van de CIO-functie in de publieke sector*. Sdu Uitgevers.

Van Dijk, J.J. & Van Rijn, J. (2025). *Strategische vermogen van het Rijk*. Instituut voor Publieke Economie. Geraadpleegd op 4 december 2025, van <https://edu.nl/uc6gn>

Van Dorp, G.H. (2021). *Senior Civil Servants' Craftwork*. [Proefschrift]. Universiteit Utrecht

Vince, R., & Broussine, M. (1996). Paradox, defense and attachment: Accessing and working with emotions and relations underlying organizational change. *Organization studies*, 17(1), 1-21.

Bijlagen

Bijlage I: Informatie en toestemmingsverklaring

Informatie en toestemmingsverklaring

Onderzoek Staat van de Uitvoering: 'Naar een toekomstbestendige uitvoering: spanningen, rolopvattingen en gedragingen'

Inleiding

Het onderzoeksteam bestaat uit [prof. dr. Brenda Vermeeren](#), [dr. Nele Cannaerts](#), [Phuong Hoan Le](#) en Ivor Borst werkzaam bij de Erasmus Universiteit Rotterdam. Het onderzoek wordt gefinancierd door Stichting ICTU – Staat van de Uitvoering. Wij voeren dit onderzoek op een onafhankelijke manier uit: de financiële bijdrage heeft geen enkele invloed op de uitkomsten van dit onderzoek.

Hieronder leggen wij dit onderzoek uit. Als u hierover vragen heeft, dan kunt u die aan ons stellen. Als u wilt meedoen aan het onderzoek, kunt u dit aan het einde van dit formulier aangeven.

Waar gaat het onderzoek over?

Dit onderzoek heeft als doel om inzicht te verkrijgen in hoe er bij publieke organisaties omgegaan wordt met spanningsvelden in het realiseren van een toekomstbestendige uitvoering. In deze studie focussen we met name op het identificeren en in kaart brengen van die spanningsvelden, hoe medewerkers daarmee omgaan en dus welk gedrag ze daarbij vertonen en welk effect dit heeft op het ervaren van spanningen en dilemma's. Specifiek focussen we op de functies SG/DG, algemeen directeur uitvoering, strategisch adviseur, eigenaar adviseur, beleidsmedewerker, chief legal officer, chief information officer en privacy officer.

Wat kunt u verwachten?

Het onderzoek duurt 6 maanden. In oktober en november 2025 worden interviews afgenomen en begin 2026 volgt wellicht een enquête. De deadline voor dit onderzoek is maart/april 2026, zodat dit meegenomen kan worden voor publicatie van de Staat van de Uitvoering in september 2026. Als u meedoet aan dit onderzoek, dan doet u in ieder geval mee aan:

Een interview: gericht op de ervaren spanningen, de rolopvattingen en de gekozen gedragingen inclusief uitwerking. U heeft een uitnodiging voor een interview ontvangen via uw werkmail. Het gesprek duurt circa 1 uur. Als u tijdens het gesprek een vraag niet wilt beantwoorden, hoeft dat niet. Aan het eind van het interview krijgt u de gelegenheid om op uw antwoorden terug te komen. Als u het niet eens bent met onze aantekeningen of als wij u verkeerd hebben begrepen, kunt u vragen om aanpassingen.

Optioneel: een survey: met als doel om over een grote groep actoren uitspraken te kunnen doen over ervaren spanningen, rolpercepties en gedragingen en analyseren van de resultaten. U krijgt een vragenlijst via uw werkmail en u kunt de vragenlijst zelf invullen.

U kiest zelf of u meedoet

Deelnemen aan dit onderzoek is geheel vrijwillig. Niet deelnemen heeft geen invloed op uw werk of werkgerelateerde beoordelingen of rapporten. U kunt op ieder moment en zonder uitleg stoppen.

Wat zijn de mogelijke risico's en ongemakken?

Sommige van de thema's die we bevragen, liggen misschien gevoelig binnen uw organisatie. Hoewel wij uw naam niet zullen opnemen in publicaties en ook niet zullen communiceren aan derden, bestaat er het risico dat betrokkenen u indirect toch kunnen identificeren. Dit bijvoorbeeld omdat zij goed bekend zijn met de organisatie. U kunt hierom kiezen om niet mee te doen aan het onderzoek. Ook staat het u vrij om tot het moment van oplevering van een tussenrapportage (half december 2025) het gebruik van data uit het interview in te trekken en/of aan te geven welke data gevoelig zijn en met extra prudentie en zorgvuldigheid dienen te worden behandeld.

Wij verwachten geen risico's of ongemakken tijdens deelname aan dit onderzoek.

Wat zijn de voordelen van deelname?

- Na deelname aan het onderzoek krijgt u inzicht in uw resultaten.
- Er zijn geen directe of financiële voordelen verbonden aan deelname aan het onderzoek, maar het delen van uw ervaringen zal meer licht werpen op de situatie rond spanningen, rolopvattingen en gedragingen die bijdragen aan een toekomstbestendige uitvoering.

Welke gegevens hebben wij van u nodig

Voor interviews en de survey worden uw functie, naam en werkmail met ons gedeeld. In de interviews en survey wordt verder gevraagd naar de volgende persoonsgegevens: leeftijd, geslacht en opleidingsniveau en voor welke afdeling u werkt. Verder wordt gepeild naar uw mening over de relevante thema's van dit onderzoek.

Aan de Erasmus Universiteit voeren we wetenschappelijk onderzoek uit. Dit doen we om te leren, om mensen te helpen en bij te dragen aan de samenleving. Omdat wij een wetenschappelijke instelling zijn die wetenschappelijk onderzoek uitvoert, verwerken wij uw persoonsgegevens uitsluitend voor onderzoek op basis van algemeen belang.

Wie kan uw gegevens zien? /Hoe wordt er met uw data omgegaan?

- Wij slaan al uw gegevens veilig op.
- Enkel personen die betrokken zijn bij het onderzoek kunnen (een deel van) de gegevens inzien. ICTU heeft geen inzage in de ruwe data.
- Gemaakte opnames worden omgezet in tekst. Uw naam wordt vervangen door een onderzoeksnummer.
- Gegevens zoals uw naam (directe persoonsgegevens) worden apart van uw antwoorden opgeslagen.
- Over de resultaten van het onderzoek ontwerpen wij een infographic en schrijven wij een rapportage dat wij publiceren (het openbaar delen van de resultaten) in tijdschriftartikelen en in boeken. De resultaten zijn voor iedereen toegankelijk.
- Wij gebruiken uw specifieke antwoorden mogelijk in het artikel. Als uw antwoord naar u te herleiden is of wij graag uw naam noemen, dan vragen wij u daar eerst toestemming voor.

- Hoewel wij uw naam niet opnemen in publicaties en ook niet communiceren aan andere deelnemers of derden, bestaat het risico dat u toch indirect geïdentificeerd kan worden. Dit bijvoorbeeld omdat zij bekend zijn met uw expertise en de organisatie waarvoor u werkt.

Hoe lang bewaren wij uw gegevens?

Uw gegevens worden voor 10 jaar bewaard na afronding van het onderzoek. Wij bewaren de gegevens zodat andere onderzoekers de mogelijkheid hebben om te controleren of het onderzoek juist is uitgevoerd. Uw naam en contactgegevens worden binnen een jaar verwijderd.

Uw gegevens gebruiken voor nieuw onderzoek

1. Wij maken geanonimiseerde gegevens openbaar beschikbaar, zodat geïnteresseerden de gegevens kunnen gebruiken. Wij zorgen ervoor dat de gegevens niet naar u te herleiden zijn/wij brengen niks naar buiten waardoor u herkenbaar bent.
2. (Een deel van) de gegevens die wij over u verzamelen, kan in geanonimiseerde vorm nuttig zijn voor bijvoorbeeld onderwijsdoeleinden en voor toekomstig onderzoek, ook op heel andere onderzoeksterreinen. Wij zorgen ervoor dat de gegevens niet naar u te herleiden zijn/wij brengen niks naar buiten waardoor u herkenbaar bent.

Wat gebeurt er met de resultaten van het onderzoek?

Het eindproduct betreft een infographic en een iets uitgebreidere beschouwing waar ingegaan wordt op welke functionarissen welke rollen vervullen en wat er vervolgens voor nodig is (handelingsperspectieven) om het systeem te optimaliseren en adaptief of anders gesteld, toekomstbestendig te maken.

De resultaten worden in een zeer beknopt rapport voor de Staat van de Uitvoering verwerkt. Hierbij rapporteren we op geaggregeerd niveau. Dat betekent voor de survey dat persoonsgegevens, zoals leeftijd, geslacht en opleidingsniveau nooit gekoppeld worden aan functies. Verder, indien er per functie te weinig respondenten zijn (minder dan 10 respondenten) die de survey hebben ingevuld, dan rapporteren we op een hoger niveau of voegen we functies samen. Daarnaast gebruiken we dit onderzoek ook voor wetenschappelijke doeleinden. Hierbij is het voor de EUR niet van belang wie precies deze vragenlijst invulde en zullen enkel die gegevens die wetenschappelijk relevant zijn – anoniem - verwerkt worden in wetenschappelijke publicaties.

Heeft u vragen over het onderzoek?

Heeft u vragen over het onderzoek of uw privacyrechten, zoals inzage, wijziging, verwijdering of aanpassing van uw gegevens, neem dan contact op met:

Naam: Prof. dr. Brenda Vermeeren

Telefoonnummer: +31107546407

e-mail: vermeeren@essb.eur.nl

Heeft u een klacht over uw privacy? Mail dan naar de functionaris voor gegevensbescherming (fg@eur.nl) of kijk op www.autoriteitpersoonsgegevens.nl. (T: 088 – 1805 250)

Spijt van uw deelname?

Het kan zijn dat u tijdens of na het onderzoek spijt krijgt van uw deelname. Geef dit aan of neem hiervoor contact met ons op. Soms moeten wij uw gegevens bewaren, zodat bijvoorbeeld de integriteit van het onderzoek getoetst kan worden.

Voor wat betreft de survey: tot u op verzenden klikt, kan u nog besluiten om niet mee te doen. Als u stopt, worden uw gegevens niet opgeslagen. Nadat u op verzenden klikt kunnen wij niet meer achterhalen welke gegevens u met ons hebt gedeeld.

Ethische goedkeuring

Dit onderzoek is beoordeeld en goedgekeurd door een interne onafhankelijke toetsingscommissie van de Erasmus Universiteit Rotterdam (goedkeuringsnummer: ETH2526-0051). Deze commissie ziet erop toe dat onderzoeksdeelnemers worden beschermd. Als u meer wilt weten over deze ethische goedkeuring, kunt u contact opnemen met Tijs Gelens (dpas-ethics@essb.eur.nl).

Toestemmingsverklaring

Ik heb de informatiebrief gelezen. Ik begrijp waar het onderzoek over gaat en dat er gegevens van mij worden verzameld. Ook kon ik vragen stellen. Mijn vragen zijn voldoende beantwoord.

Door dit formulier te ondertekenen

1. geef ik toestemming voor deelname aan dit onderzoek;
2. geef ik toestemming voor het verwerken van mijn persoonsgegevens;
3. geef ik toestemming voor het opnemen van het interview door een geluidsopname;
4. bevestig ik dat ik ten minste 16 jaar oud ben;
5. geef ik aan dat ik begrijp dat deelname aan dit onderzoek geheel vrijwillig is en ieder moment kan stoppen; en
6. geef ik aan dat ik begrijp dat mijn gegevens anoniem gebruikt worden in publicaties en verder gebruik voor onderwijs en onderzoek.

Naam van de deelnemer:

Handtekening van de deelnemer:

Datum:

Bijlage 2: Interviewvragen

Introductie/achtergrond

1. Hoe zou je jouw functie binnen de organisatie omschrijven?
2. Wat zie jij als jouw belangrijkste verantwoordelijkheden binnen je functie?
3. Als je jezelf op een schaal zou plaatsen, waar zou je jezelf positioneren tussen de volgende uitersten?
 - Intern gericht ↔ Extern gericht
 - Beheersmatig / op orde brengen ↔ Ontwikkelingsgericht
 - Procesbewaker ↔ Kansenzoeker
 - Zekerheidsgericht ↔ Risiconemend
4. Waar zou je idealiter willen staan (*en waarom hetzelfde/andere positie*)? Indien niet hetzelfde, wat heb je ervoor nodig om daar te komen?

Toekomstbestendige uitvoering

5. Wat versta jij onder een *toekomstbestendige uitvoering*?
6. Wanneer is er vanuit jouw rol gezien sprake van succes daarin? (Doorvragen: nu vs. toekomst)
7. Welke bijdrage lever jij hieraan vanuit jouw rol? (Doorvragen: medewerkers en zelf)
 - In hoeverre lukt het jou om deze bijdrage te leveren?
 - Wat werkt daarbij ondersteunend, en wat belemmert je?
8. Welke vijf competenties en kwaliteiten zijn daarbij volgens jou het meest belangrijk? (lijst tonen; doorvragen: nu vs. toekomst)
 - Wat zou je nodig hebben om die competenties te realiseren?

Waardegerichtheid	Loyaliteit	Communicatie	Procesoptimalisatie	Actualiteitszin
Neutraliteit	Sensitiviteit	Adviseren	Flexibiliteit	Deskundigheid
Rechtsstatelijkheid	Betrokkenheid	Leiderschap	Productiviteit	Creativiteit
Integriteit	Bevlogenheid	Klantgerichtheid	Efficiëntie	Informatieverwerking
Rechtvaardigheid	Verbondenheid	Samenwerking	Projectmanagement	Kwaliteit
Rechtmatigheid	Trots	Onderhandelen	Wendbaarheid	Innovatie
Zorgvuldigheid	Reflectiviteit	Conflicthantering	Effectiviteit	
	Mensgerichtheid	Teamgerichtheid		
		Draagvlakcreatie		
		Klantwaardering		

Spanningen

10. Welke uitdagingen ervaar je in het realiseren van een toekomstbestendige uitvoering?

11. Welke van de volgende dilemma's dan wel uitdagingen ervaar je het meest (top 5)?
(kaartjes laten zien; doorvragen op de keuze)

Paradoxen m.b.t. uitvoering	Paradoxen m.b.t. leren/kennis	Paradoxen m.b.t. organiseren	Paradoxen m.b.t. verbondenheid
Werk en privé combineren	Korte termijn en lange termijn	Controle en flexibiliteit	Het verbinden van het geheel en de diverse onderdelen
Doelen en middelen op elkaar afstemmen	Traditioneel en modern	Centralisatie en decentralisatie	Verbinding tussen globaal en lokaal
Instrumenteel en normatief handelen	Heden en toekomst	Planmatig en emergent	Insiders en outsiders verbinden
Missiegedreven en marktgericht werken	Stabiliteit en verandering	Autoritair en democratisch	Wij en zij

Omgaan met spanningen

12. Hoe beïnvloeden deze dilemma's/uitdagingen jouw bijdrage aan de realisatie van een toekomstbestendige uitvoering?

13. Hoe ga je met deze dilemma's/uitdagingen om?

14. Wat helpt je om met dilemma's/uitdagingen om te gaan?

15. Wat zou je nog meer nodig hebben? (Op welk niveau antwoord men nu? Doorvragen over binnen/buiten de organisatie, leidinggevend, enz.)

Afronding

16. Heb je nog aanvullende inzichten die je met ons wilt delen?

Bijlage 3. Enquête - 'Naar een toekomstbestendige uitvoering: Spanningen, Rolopvattingen en Gedragingen'

Inleiding

Beste functionaris,

Deze vragenlijst gaat over hoe jij omgaat met spanningsvelden bij het realiseren van een toekomstbestendige uitvoering.

Dit onderzoek is volledig onafhankelijk en wordt uitgevoerd door onderzoekers van de Erasmus Universiteit Rotterdam. Deelname aan het onderzoek kan enkel wanneer je 18 jaar of ouder bent. Deelname is verder vrijwillig en je kunt ten alle tijden stoppen. Alle gegevens worden gepseudonimiseerd en strikt vertrouwelijk verwerkt. Er zijn geen goede of foute antwoorden. De resultaten van het onderzoek worden enkel op hoofdlijnen en in het kader van Staat van de Uitvoering gedeeld en gebruikt voor wetenschappelijke publicaties.

Door op 'Ik start mijn deelname aan het onderzoek' te klikken, bevestig ik dat ik de [Informatie en toestemmingsverklaring](#) heb gelezen en begrepen en geef ik toestemming voor het verwerken van mijn persoonsgegevens.

We willen je alvast hartelijk bedanken voor jouw deelname!

- ☐ Ik start mijn deelname aan het onderzoek en geef toestemming voor de verwerking van mijn persoonsgegevens
- ☐ Ik geef geen toestemming en ik wil niet deelnemen aan het onderzoek

Vraag 1. Wat is jouw functie?

- ☐ Secretaris-generaal
- ☐ Directeur-generaal
- ☐ Algemeen directeur uitvoering
- ☐ Strategisch adviseur
- ☐ Eigenaar-adviseur
- ☐ Beleidsmedewerker
- ☐ Chief legal officer
- ☐ Chief information officer
- ☐ Privacy officer
- ☐ Anders (dan vragenlijst ten einde --> Bedankt voor je bereidheid om deel te nemen aan dit onderzoek. Op basis van je antwoord val je helaas buiten de doelgroep van dit onderzoek. Daarom wordt de vragenlijst nu beëindigd.)

Blok 1: Toekomstbestendige uitvoering

Vraag 2. Hoe definieer jij een toekomstbestendige uitvoering? [open vraag]

Blok 2: Functionarissen en hun functie-invulling

Vraag 3. Wil je jezelf, in jouw functie, positioneren op de volgende uitersten (huidige situatie)?

Wil je jezelf, in jouw functie, positioneren op de volgende uitersten:



Vraag 4. Wil je jezelf, in jouw functie, positioneren op de volgende uitersten vanuit de door jou gewenste situatie?

Wil je jezelf, in jouw functie, positioneren op de volgende uitersten (gewenste situatie):



Vraag 5. Welke van de volgende competenties en kwaliteiten zijn volgens jou in jouw functie het belangrijkste voor het werken aan een toekomstbestendige uitvoering? Wil je de 5 belangrijkste selecteren.

- Waardegerichtheid - Neutraliteit - Rechtstatelijkheid - Integriteit - Rechtvaardigheid - Rechtmatigheid - Zorgvuldigheid - Loyaliteit - Sensitiviteit - Betrokkenheid - Bevlogenheid - Verbondenheid - Trots	- Reflectiviteit - Mensgerichtheid - Communicatie - Adviseren - Leiderschap - Klantgerichtheid - Samenwerking - Onderhandelen - Conflicthantering - Teamgerichtheid - Draagvlakcreatie - Klantwaardering	- Procesoptimalisatie - Flexibiliteit - Productiviteit - Efficiëntie - Projectmanagement - Wendbaarheid - Effectiviteit - Actualiteitszin - Deskundigheid - Creativiteit - Informatieverwerking - Kwaliteit - Innovatie
--	---	---

Blok 3: Spanningen in het realiseren van een toekomstbestendige uitvoering

Vraag 6. Welke van de volgende spanningen ervaar je het meest in het werken aan een toekomstbestendige uitvoering? Wil je de 5 belangrijkste selecteren.

Uitvoeringsspanningen

- **Werk en privé combineren** – Professionele verantwoordelijkheden vervullen en tegelijk ruimte houden voor persoonlijke verplichtingen.
- **Doelen en middelen op elkaar afstemmen** – Streven naar gestelde doelen (bijvoorbeeld maatschappelijke impact of economische resultaten) en tegelijk omgaan met de grenzen van beschikbare middelen (bijvoorbeeld tijd, geld, mensen).
- **Instrumenteel en normatief handelen** – Sturen op efficiëntie en resultaten en tegelijk handelen vanuit waarden, normen en principes.
- **Missiegedreven en marktgericht werken** – Werken vanuit de maatschappelijke missie en tegelijk rekening houden met marktdynamiek en concurrentie.

Leerspanningen

- **Korte termijn en lange termijn** – Resultaten boeken op korte termijn en tegelijk investeren in toekomstbestendige ontwikkeling.
- **Traditioneel en modern** – Bestaande werkwijzen behouden en tegelijk nieuwe ideeën en innovaties invoeren.
- **Heden en toekomst** – Inspelen op huidige behoeften en prestaties en tegelijk voorbereiden op toekomstige ontwikkelingen.
- **Stabiliteit en verandering** – Continuïteit en voorspelbaarheid behouden en tegelijk ruimte maken voor verandering en vernieuwing.

Organisatie- en processpanningen

- **Controle en flexibiliteit** – Structuur en toezicht organiseren en tegelijk ruimte laten voor aanpassing en improvisatie.
- **Centralisatie en decentralisatie** – Centrale sturing organiseren en tegelijk beslissingsruimte geven aan verschillende niveaus in de organisatie.
- **Planmatig en emergent** – Werken met vooraf gemaakte plannen en tegelijk ruimte laten voor spontaan ontstane ontwikkelingen.
- **Autoritair en democratisch** – Besluiten nemen vanuit hiërarchische sturing en tegelijk ruimte geven aan participatie en inspraak.

Identiteits- en verbondenheidsspanningen

- **Het geheel en de diverse onderdelen verbinden** – Samenhang in de organisatie als geheel versterken en tegelijk ruimte laten voor de diversiteit van afzonderlijke onderdelen.
- **Verbinding tussen globaal en lokaal** – Werken vanuit overkoepelende organisatiedoelen en tegelijk aansluiten bij lokale contexten en behoeften.
- **Insiders en outsiders verbinden**: Interne samenwerking organiseren en tegelijk externe betrokkenen betrekken bij processen en activiteiten.
- **Wij en zij**: Een gezamenlijke interne identiteit vormen en tegelijk relaties en samenwerking ontwikkelen met andere partijen.

Blok 4: (Coping)gedrag

Vignette 1: Uitvoeringsspanning (doelen en middelen op elkaar afstemmen):

Wil je de volgende tekst lezen?

Je bent betrokken bij de uitvoering van een nieuwe regeling die politiek als urgent en belangrijk wordt gezien. De doelstellingen zijn ambitieus en vanuit politiek en bestuur is de verwachting dat de regeling snel en zichtbaar resultaat oplevert voor burgers.

Binnen je organisatie bestaan echter zorgen of de beschikbare capaciteit, systemen en middelen toereikend zijn om de regeling zorgvuldig en duurzaam uit te voeren. Het opschalen van capaciteit of het aanpassen van systemen kost tijd en extra middelen, die op korte termijn niet volledig beschikbaar zijn.

Tegelijkertijd is er druk om de regeling volgens planning in te voeren en om te laten zien dat de uitvoering voortgang boekt. Dit betekent dat je moet afwegen in hoeverre de doelstellingen direct kunnen worden gerealiseerd met de middelen die nu beschikbaar zijn.

Vraag 7: Stel dat je in deze situatie een bepalende rol hebt. Wat zou je het meest waarschijnlijk doen?

- A. De regeling uitvoeren volgens de gestelde doelen en planning, ervan uitgaande dat eventuele knelpunten in capaciteit of middelen zich tijdens de uitvoering zullen oplossen.
- B. Binnen de bestaande middelen zo goed mogelijk aan de doelen proberen te voldoen en tijdens de uitvoering praktische oplossingen zoeken voor knelpunten.
- C. Aangeven dat de doelen met de huidige middelen niet volledig haalbaar zijn en aansturen op bijstelling van de doelen of de middelen.
- D. De uitvoering zo inrichten dat een deel van de doelen direct wordt gerealiseerd, terwijl voor andere onderdelen eerst de benodigde middelen of randvoorwaarden worden georganiseerd.
- E. Samen met betrokken partijen zoeken naar nieuwe manieren om de uitvoering zo in te richten dat zowel de doelen als de beschikbare middelen beter op elkaar aansluiten.

Vignette 2: Leerspanning (korte en lange termijn)

Wil je de volgende tekst lezen?

Je bent betrokken bij de uitvoering van een belangrijke regeling binnen je organisatie. De regeling staat politiek en maatschappelijk onder druk omdat burgers en Kamerleden verwachten dat er op korte termijn zichtbare verbeteringen worden gerealiseerd.

Binnen de organisatie zijn er signalen dat er structurele knelpunten in de uitvoering bestaan die op langere termijn tot problemen kunnen leiden. Binnen je team ontstaat daarom het voorstel om tijd en capaciteit vrij te maken om de uitvoering grondiger te analyseren en ervan te leren.

Tegelijkertijd is de druk hoog om op korte termijn resultaten te laten zien en achterstanden weg te werken. Dit betekent dat je moet afwegen in hoeverre je inzet op het realiseren van korte-termijnresultaten en ruimte maakt om te leren en te investeren in verbeteringen voor de langere termijn.

Vraag 8: Stel dat je in deze situatie een bepalende rol hebt. Wat zou je het meest waarschijnlijk doen?

- A. Primair richten op het wegwerken van achterstanden en het realiseren van korte-termijnresultaten, ervan uitgaande dat structurele knelpunten later kunnen worden aangepakt.
- B. Binnen de bestaande werkzaamheden beperkt aandacht besteden aan analyse en leren, zonder dat dit de korte-termijnresultaten zichtbaar vertraagt.
- C. Expliciet capaciteit vrijmaken voor analyse en leren, ook als dit tijdelijk ten koste gaat van de productie en resultaten op korte termijn.
- D. De werkzaamheden zo organiseren dat een deel van de organisatie zich richt op korte termijn resultaten, terwijl een ander deel structureel werkt aan analyse, leren en verbeteren.
- E. Zoeken naar een werkwijze waarin korte-termijnresultaten worden gerealiseerd en tegelijk ruimte ontstaat om structureel te leren en de uitvoering te verbeteren.

Vignette 3: Organisatie- en processpanning (centralisatie en decentralisatie)

Wil je de volgende tekst lezen?

Je bent betrokken bij de verdere professionalisering van de uitvoering van een landelijke regeling binnen je organisatie. Binnen de organisatie zijn er signalen dat meer centrale sturing kan helpen om uniformiteit, rechtmatigheid en efficiëntie in de uitvoering te vergroten.

Tegelijkertijd geven regionale eenheden en uitvoerende teams aan dat zij ruimte nodig hebben om in te spelen op verschillen tussen doelgroepen, lokale omstandigheden en specifieke casuïstiek. Zij vrezen dat verdere centralisatie het maatwerk en het lerend vermogen in de uitvoering kan beperken.

Dit betekent dat je moet afwegen in hoeverre centrale sturing nodig is om uniformiteit en kwaliteit te waarborgen en in hoeverre ruimte nodig is voor regionale of lokale afwegingen in de uitvoering.

Vraag 9: Stel dat je in deze situatie een bepalende rol hebt. Wat zou je het meest waarschijnlijk doen?

- A. De uitvoering van de landelijke regeling sterker centraal organiseren en uniforme werkwijzen invoeren om de uitvoering beter beheersbaar en consistent te maken.
- B. De huidige inrichting grotendeels behouden en binnen de bestaande structuur proberen verbeteringen door te voeren.
- C. Regionale en uitvoerende teams nadrukkelijk meer ruimte geven om zelf keuzes te maken in de uitvoering van de landelijke regeling.
- D. De uitvoering van de landelijke regeling zo organiseren dat centrale kaders leidend zijn, terwijl binnen die kaders expliciet ruimte bestaat voor lokaal maatwerk.
- E. De inrichting van de landelijke uitvoering zo vormgeven dat per vraagstuk wordt bepaald welk niveau van sturing het meest passend is.

Vignette 4: Identiteits- en verbondenheidsspanning (wij en zij)

Wil je de volgende tekst lezen?

Je bent betrokken bij een belangrijk uitvoeringsvraagstuk waarbij samenwerking nodig is tussen verschillende onderdelen van de overheid, zoals beleid, uitvoering, toezicht of andere organisaties die bij de uitvoering betrokken zijn.

In de praktijk merk je dat de betrokken partijen verschillend naar het vraagstuk kijken en vooral handelen vanuit hun eigen verantwoordelijkheden, belangen en werkwijzen. Dit leidt regelmatig tot frictie in de samenwerking en vertraagt de voortgang. Tegelijkertijd is er bestuurlijke druk om gezamenlijk tot zichtbare resultaten te komen voor burgers.

Dit betekent dat je moet afwegen hoe je werkt vanuit een gezamenlijke interne identiteit binnen je eigen organisatie en relaties en samenwerking ontwikkelt met andere partijen die bij de uitvoering betrokken zijn.

Vraag 10: Stel dat je in deze situatie een bepalende rol hebt. Wat zou je het meest waarschijnlijk doen?

- A. Primair richten op de eigen verantwoordelijkheden en ervoor zorgen dat de eigen bijdrage aan de uitvoering goed op orde is.
- B. Waar mogelijk samenwerking zoeken met andere partijen, terwijl de grenzen en verantwoordelijkheid van de eigen organisatie-eenheid duidelijk worden bewaakt.
- C. Actief investeren in het versterken van de samenwerking met andere partijen, ook als dit extra tijd en afstemming vraagt.
- D. Expliciete gezamenlijke afspraken maken over rollen, verwachtingen en werkwijzen, zodat de verschillende bijdragen beter op elkaar aansluiten.
- E. Nieuwe vormen van samenwerking ontwikkelen waarin de eigen rol en identiteit behouden blijven en tegelijk de gezamenlijke uitvoering wordt versterkt.

Vraag 11. Stel dat je morgen minister-president bent. Wat zou je als eerste veranderen om de uitvoering toekomstbestendiger te maken? [open vraag]

Vraag 12. Wat frustriert je momenteel het meest in het werken aan een toekomstbestendige uitvoering? [open vraag]

Achtergrondvragen:

13. Met welke van de volgende gendertermen identificeer je je het meest?

- ☐ Man
- ☐ Vrouw
- ☐ Non-binair
- ☐ Anders, namelijk... _____

14. Wat is je geboortejaar?

15. Wat is je hoogst voltooide opleiding?

- ☐ Basisonderwijs, vmbo, havo-/vwo-onderbouw, mbo1
- ☐ Havo, vwo, mbo2, mbo3, mbo4
- ☐ Hbo, wo-bachelor, hbo-/wo-master, doctor
- ☐ Anders, namelijk... _____

16. Hoeveel jaar werkervaring heb je in je huidige functie?

17. In welke sector ben je werkzaam?

18. In welke subsector ben je werkzaam?