

Samenvatting onderzoek

Naar een toekomstbestendige uitvoering: spanningen, rolopvattingen en gedragingen.

Prof. Dr. Brenda Vermeeren, Dr. Nele Cannaerts, Dr. Phuong Hoan Le & Ivor Borst, MSc.

Korte samenvatting van het onderzoek

De vraag die centraal staat in dit onderzoek is: **welke spanningen ervaren functionarissen in de publieke sector bij het realiseren van een toekomstbestendige uitvoering, hoe vatten ze hun rol daarin op en welk gedrag vertonen zij om met deze spanningen om te gaan?**

Maatschappelijke opgaven worden in toenemende mate gerealiseerd in netwerken van organisaties, waarin verschillende rollen, verantwoordelijkheden en logica's samenkomen en regelmatig met elkaar botsen. Hierdoor loont het om inzicht te krijgen in welke spanningen functionarissen tegenkomen, hoe ze daarmee omgaan en hoe ze daarmee om zouden willen gaan.

In de eerste fase van het onderzoek hebben de onderzoekers interviews afgelegd met verschillende functionarissen om patronen, verschillen en terugkerende thema's te identificeren. Deze inzichten dienden vervolgens als input voor fase 2 van het onderzoek. In fase 2 werd een enquête uitgezet onder functionarissen om de inzichten uit fase 1 kwantitatief te toetsen.

Uiteindelijk is in zowel fase 1 als fase 2 een lager aantal respondenten geïnterviewd en geënuquêteerd dan beoogd. Dit maakt dat de resultaten voorzichtig geïnterpreteerd dienen te worden en wordt er in het rapport alleen op hoofdlijnen conclusies getrokken.

Belangrijkste uitkomsten/conclusies

- Er bestaat onder de respondenten geen eenduidige definitie van 'een toekomstbestendige uitvoering'. Er is juist een divers pallet aan accenten dat wordt gelegd. Echter, wat centraal staat is "het creëren van maatschappelijk waarde waarbij de burger centraal staat".
- Wel zien respondenten een aantal randvoorwaarden om een toekomstbestendige uitvoering te realiseren, namelijk:
 - 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
- Diverse rollen kijken anders naar hoe 'een toekomstbestendige uitvoering' gerealiseerd moet worden en wat de exacte focus is.

- Spanningen zoals uitvoerings-, leer-, organisatie- & proces- en identiteits- & verbondenheidsspanningen maken onderdeel uit van de toekomstbestendige opgave en realisatie.
- Omgaan met spanningen is cruciaal, echter diverse functionarissen doen dit op verschillende manieren. Zij maken daarbij gebruik van competenties zoals waardegerichtheid en mensgerichtheid.

Aanbevelingen en tips

Een toekomstbestendige uitvoering vraagt om:

- Gezamenlijk kompas:
 - De neuzen wijzen nu niet altijd dezelfde kant op: er is een variëteit in wat precies de focuspunten van toekomstbestendige uitvoering zijn en hoe deze gerealiseerd moet worden. Samenwerking kwam als belangrijke randvoorwaarde uit dit onderzoek, daardoor is er nood aan een gedeelde visie; een gezamenlijk kompas.
 - Dit sluit aan bij de kernprincipes van de 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:
 - Een keuze voor het één of het ander is niet de route vooruit, maar juist een strategie en cultuur die beide kanten van een spanning omarmen is noodzakelijk. Meer vertrouwen betekent bijvoorbeeld niet dat controle volledig kan verdwijnen.
 - Dit sluit aan bij een paradoxale benadering, waarin niet wordt gezocht naar een definitieve keuze tussen beide polen, maar naar manieren om beide perspectieven tegelijkertijd recht te doen.
- Eigenaarschap van elke functionaris in elke rol:
 - Iedere functionaris heeft zelf de sleutel in handen tot verandering. Dit onderzoek toont aan dat er ontwikkelkansen liggen, maar dat die ook belemmerd worden.
 - Uiteraard spelen organisatiefactoren ook 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.