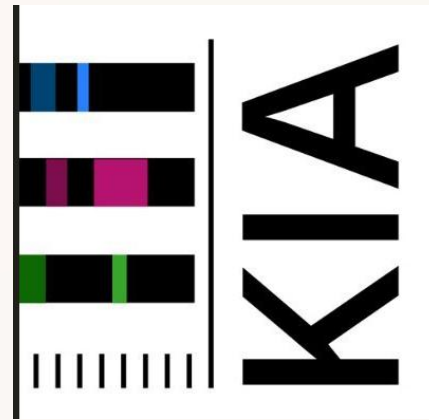




Samen Slimmer ‘Vergroot je invloed bij bestuurders’

Spreker: Layla Hassan

AGENDA

- ☐ Wat betekent bestuurlijke invloed?
- ☐ Hoe komt beleid tot stand?
- ☐ Waarom is beleid in de praktijk zo lastig?
- ☐ Casus 1
- ☐ Casus 2
- ☐ Politiek en strategie
- ☐ Wat kunnen informatieprofessionals doen?
- ☐ Mini-stappenplan
- ☐ Bronnenlijst

Wat betekent bestuurlijke invloed?

Steven Lukes (1974) – *Three Dimensions of Power*

Macht gaat verder dan zichtbare besluiten.

1e dimensie: beslissingen nemen.

2e dimensie: bepalen wat op de agenda komt.

3e dimensie: beïnvloeden hoe mensen denken (framing, normen).

→ Voor informatieprofessionals: niet alleen rapporten maken, maar ook de **agenda en denkkaders beïnvloeden**.

Bovens & 't Hart (2020) – *Understanding Policy Fiascoes*

Bestuurders opereren in een “permanent publieke arena”.

Reputatie en legitimiteit wegen even zwaar als inhoud.

→ Jouw informatie moet niet alleen kloppen, maar ook **politiek en publiek legitiem klinken**.

Erving Goffman (1959) – *The Presentation of Self in Everyday Life*

Samenleving als toneel: overtuiging is een performance.

→ In de bestuursarena gaat het ook om **de dramaturgie van presenteren**.

Wat betekent bestuurlijke invloed?

Kahneman en Tversky toonden met prospect theory aan dat mensen verlies veel zwaarder wegen dan winst. Dus wil je overtuigen, benadruk de **risico's van niets doen**.

Goleman leerde ons dat EQ – relationele gevoeligheid – vaak meer doorslaggevend is dan IQ.

Bourdieu zei dat macht ook voortkomt uit sociaal kapitaal: relaties, netwerken, legitimiteit.

En **Goffman**? Die liet zien dat communicatie altijd een **performance** is. Hoe je het presenteert is net zo belangrijk als de inhoud.

Hoe komt beleid tot stand?

John Kingdon (1984) – Multiple streams framework

Kernidee:

Beleid ontstaat wanneer **drie stromen** samenkomen:

1. **Probleemstroom** – Een kwestie krijgt aandacht (er is erkenning van een probleem).
2. **Oplossingsstroom** – Er zijn mogelijke oplossingen klaar.
3. **Politieke stroom** – De politieke situatie is gunstig (steun, timing, agenda).

Policy window:

Wanneer deze drie stromen samenkomen, **ontstaat een kansvenster** waarin beleid kan worden gemaakt of veranderd.



Rol van informatieprofessionals:

Door **informatie en oplossingen voorbereid te hebben**, kunnen zij **influencers** zijn die op het juiste moment het beleid helpen sturen.

Casus Woo tussen idealen en bestuurlijke werkelijkheid

Met de inwerkingtreding van de **Wet open overheid (Woo)** in 2022 wilde de overheid transparanter en toegankelijker worden. Burgers moesten eenvoudiger inzicht krijgen in overheidsinformatie, wat het vertrouwen in het bestuur zou versterken. De politieke steun was groot, maar de uitvoering bleek weerbarstig. De Woo vereiste aanpassingen aan digitale systemen, archieven en werkprocessen.

Het ministerie van Binnenlandse Zaken stelde beleidskaders op, maar de verantwoordelijkheid voor uitvoering lag bij **gemeenten en uitvoeringsorganisaties**. Daar ontstonden al snel verschillen: sommige gemeenten liepen voorop, terwijl anderen worstelden met verouderde IT, beperkte middelen en onduidelijke richtlijnen.

Ook de governance rondom de Woo bleek moeilijk te bepalen. De wet was landelijk vastgesteld, maar de uitvoering sterk gedecentraliseerd. Bestuurders liepen aan tegen het klassieke probleem: **iedereen is verantwoordelijk, maar niemand is eindverantwoordelijk**. Overlegtafels, interbestuurlijke werkgroepen en taskforces kwamen op gang, maar concrete besluiten lieten op zich wachten.

Ondertussen veranderde de **politieke context**. Na enkele mediagevoelige Woo-verzoeken verschoof de aandacht van “openbaarheid als norm” naar “zorgvuldigheid en risicobeheersing”. Nieuwe richtlijnen zorgden ervoor dat overheden terughoudender werden: projecten werden gepauzeerd in afwachting van landelijke formats en juridische duidelijkheid.

Casus de omgevingswet – goede bedoelingen, complexe werkelijkheid

De **Omgevingswet**, ingevoerd in 2024, moest de wirwar van ruimtelijke regels vervangen door één samenhangend stelsel. Doel: snellere besluitvorming, minder bureaucratie en meer ruimte voor lokaal maatwerk. Politiek gezien was de wet een symbool van “minder regels en meer vertrouwen” in de decentrale overheid.

In de praktijk bleek de uitvoering echter buitengewoon ingewikkeld. Gemeenten, provincies, waterschappen en ministeries moesten samenwerken via één digitaal stelsel (**DSO**), maar de techniek haperde, regels waren nog in ontwikkeling en verantwoordelijkheden overlaptten. Terwijl het ministerie aandrong op invoering, worstelden lokale bestuurders met de uitvoering van talloze detailbesluiten en vergunningprocessen.

De **politieke dynamiek** verschoof gaandeweg. Waar eerst snelheid en innovatie centraal stonden, groeide na een reeks ICT-problemen de roep om uitstel en voorzichtigheid. De Tweede Kamer eiste meer controle en rapportages, waardoor de oorspronkelijke flexibiliteit van de wet juist onder druk kwam te staan.

Bestuurders raakten hierdoor klem tussen ambitie en uitvoerbaarheid. Aan de ene kant vroeg Den Haag om voortgang; aan de andere kant waren gemeenten bang om fouten te maken in complexe procedures met juridische gevolgen. De governance rond de Omgevingswet – wie beslist wat, en met welk mandaat – bleek in korte tijd nauwelijks te organiseren.

Waarom is beleid in de praktijk zo lastig?

Elinor Ostrom (2010) – *Polycentric Governance*

Macht en verantwoordelijkheid liggen verspreid → fragmentatie.
Praktijk: ministeries en uitvoeringsorganisaties werken langs elkaar heen.

Politieke kortademigheid

Verkiezingscycli maken beleid vluchtig.
Bovens & 't Hart: risico van *incident-driven* en *symboolbeleid*.

Herbert Simon (1957) – *Administrative Behavior*

Bounded rationality: bestuurders kunnen niet alle informatie verwerken.
WRR (2021): “dashboardpolitiek” → veel cijfers, weinig wijsheid.

Mazmanian & Sabatier (1989) – *Implementation and Public Policy*

Implementation gap: kloof tussen beleid en uitvoering.
Voorbeeld: Toeslagenaffaire, falende ICT-projecten.

Politiek en strategie

Henry Mintzberg (1983) – *Power in and Around Organizations*

Formele én informele coalities bepalen koers.
Voor professionals: wie heeft werkelijk invloed?

Snow & Benford (1988) – *Framing Theory*

Frames bepalen hoe problemen worden gezien.
Voor professionals: kies woorden zorgvuldig (veiligheid, risico, legitimiteit).

Michael Porter (1980) – *Competitive Strategy*

Strategie = keuzes maken in een competitieve omgeving.
Voor overheid: balanceren tussen effectiviteit, haalbaarheid en legitimiteit.

Mariana Mazzucato (2018) – *Mission Economy*

Overheid moet niet alleen corrigeren, maar richting geven via *missies* (klimaat, AI, gezondheid).
Voor professionals: koppel informatie aan **missiegedreven strategie**.

Wat kunnen informatieprofessionals doen?

Agenderingskracht: signaleer vroeg, benut policy windows.

Vertaal naar bestuurlijke taal: niet 'metadata', maar 'strategisch risico'.

Politieke sensitiviteit: begrijp de coalities.

Ethiek en legitimiteit: verbind je boodschap aan waarden zoals transparantie en inclusie.

Relaties bouwen: investeer in vertrouwen en EQ.

Mini-stappenplan

Tot slot: vijf stappen die je morgen kunt toepassen:

1. **Diagnose:** agenda, coalities, windows analyseren.
2. **Strategische aansluiting:** koppel aan prioriteiten.
3. **Framing:** gebruik bestuurlijke taal.
4. **Coalitie & timing:** zoek bondgenoten, kies je moment.
5. **Follow-up:** borg afspraken, maak impact zichtbaar.

Bronnenlijst

1. Lukes, S. (1974). *Power: A Radical View*.
2. Cialdini, R. (2001). *Influence: The Psychology of Persuasion*.
3. Bovens, M., & 't Hart, P. (2020). *Understanding Policy Fiascoes*.
4. Kahneman, D. & Tversky, A. (1979). *Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk*.
5. Goleman, D. (2000). *Leadership that Gets Results*.
6. Bourdieu, P. (1986). *The Forms of Capital*.
7. Goffman, E. (1959). *The Presentation of Self in Everyday Life*.
8. Lasswell, H. (1956). *The Decision Process*.
9. Kingdon, J. (1984). *Agendas, Alternatives, and Public Policies*.
10. Sabatier, P. (1988). *Advocacy Coalition Framework*.
11. Bevir, M., & Rhodes, R. (2010). *The State as Cultural Practice*.
12. Ostrom, E. (2010). *Polycentric Governance*.
13. Simon, H. (1957). *Administrative Behavior*.
14. Mazmanian, D., & Sabatier, P. (1989). *Implementation and Public Policy*.
15. Habermas, J. (1992). *Between Facts and Norms*.
16. Mintzberg, H. (1983). *Power in and Around Organizations*.
17. Snow, D. & Benford, R. (1988). *Framing Processes and Social Movements*.
18. Porter, M. (1980). *Competitive Strategy*.
19. Mazzucato, M. (2018). *Mission Economy*.
20. WRR (2021). *Opgavegericht werken*.

BEDANKT!