

Rebel with a cause

**Helpt rebels gedrag van ambtenaren het
vertrouwen in de overheid te herstellen?**

Dr. Bernard Bernards & Dr. Eduard Schmidt

9 november 2023



**Universiteit
Leiden**

Waarom maatwerk? Arie's autootje



Schuld: 12.000 euro

Opbrengst auto: 1.500
euro

Taxibus: 5.000 euro (per
jaar)

Privé taxi : 10.000 euro
(per jaar)

Wat leren we van Arie?

- Professionals hebben vaak te maken met regels vanuit verschillende hoeken
- Regels dienen belangrijke doelen in de publieke sector
- Soms valt de complexiteit van een casus niet te vangen in regels en is de vraag of de menselijke maat moet prevaleren boven regels



Bredere relevantie

- Toenemend wantrouwen in de overheid: Toeslagenaffaire, afhandeling aardbevingen in Groningen, problemen in de Jeugdzorg
- De bureaucratie werkt goed voor 95% van de Nederlanders, maar voor 5% kunnen de gevolgen catastrofaal zijn
- Uitvoeringsprofessionals staan in de frontlinie: zij voelen dit wantrouwen het meest én kunnen het ten goede keren

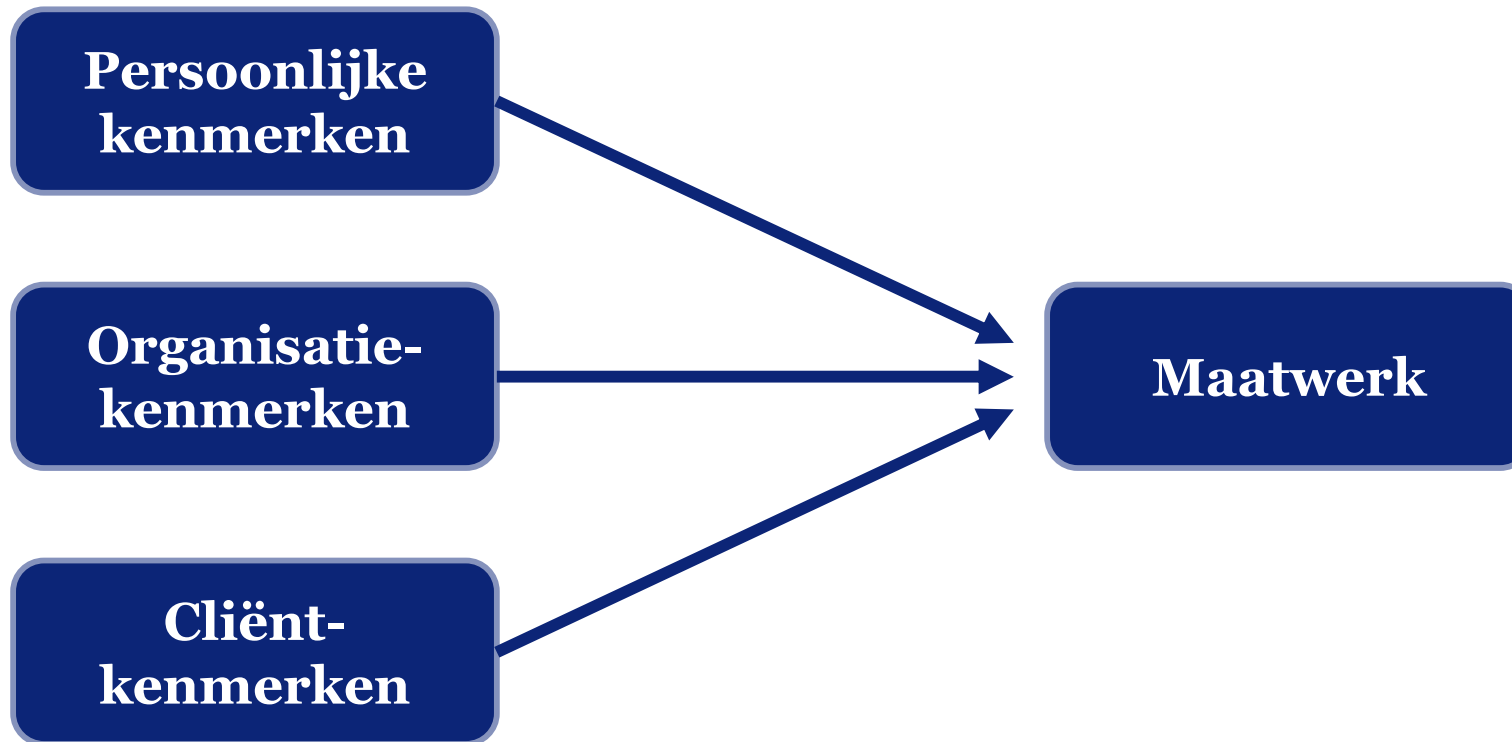


Maatwerk

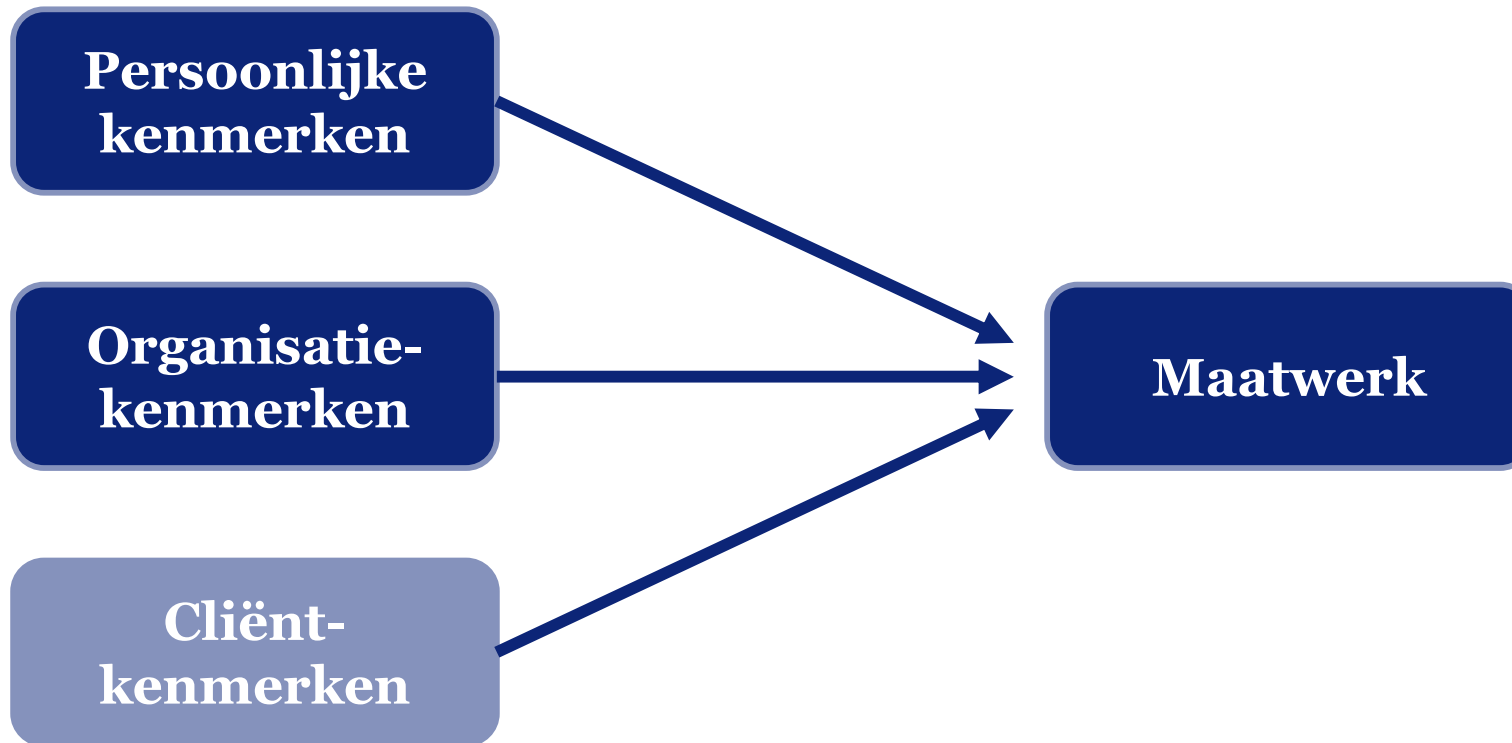
- Regels in het voordeel van burgers uitleggen, regels opzij schuiven of zelfs breken, omdat dat meerwaarde heeft voor de burger en de maatschappij (en de organisatie zelf!)
- Focus op organisatieregels, niet *contra legem* handelen
- In lijn met de ‘decentralisatiewetten’ van 2015: Wmo, Jeugdwet en Participatiewet



Factoren die maatwerk beïnvloeden



Factoren die maatwerk beïnvloeden



Gebaseerd op survey-onderzoek onder 965 professionals in wijk- en jeugdteams en 64 teamleiders.

Persoonlijke kenmerken

• Onzekerheid

- Decentralisaties leggen grote verantwoordelijkheid bij individuele professionals
- Onzekerheid op gebied van doelen en taken: wat moet ik doen in het werk en hoe moet ik het werk doen?
- Taakonzekerheid leidt tot minder maatwerk: regels als houvast om met onzekerheid om te gaan



Organisatiekenmerken

•Ondersteuning van de teamleider

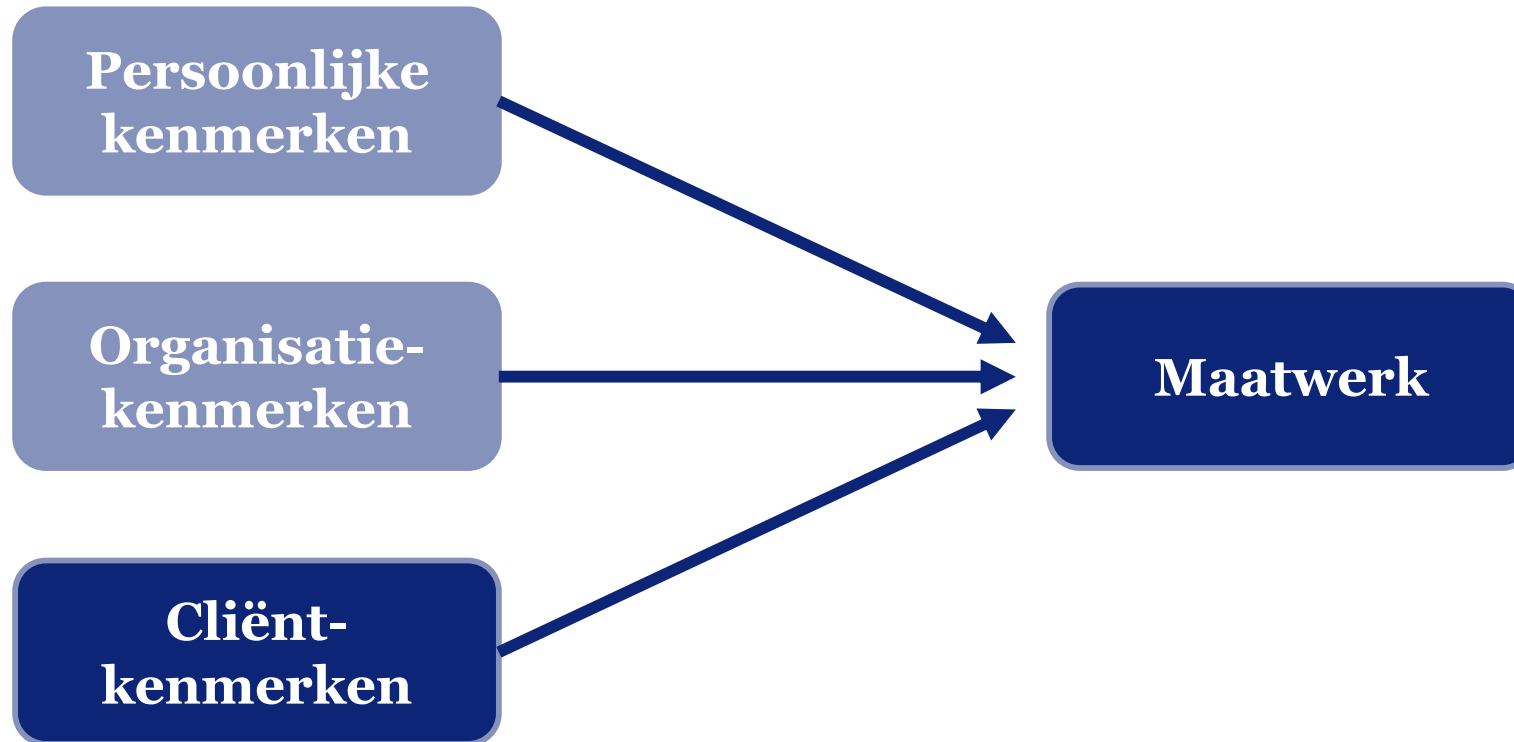
- Visie, inspiratie, voorbeeldgedrag
- Maatwerk wordt niet altijd gewaardeerd door leidinggevenden
- Leidinggevende als 'hitteschild'

•Veilig teamklimaat

- Risico nemen, met nieuwe ideeën komen en delen van fouten is welkom en wordt gewaardeerd
- Dus niet de afwezigheid van conflict of discussie
- Voorwaarde voor leiderschap om effectief te zijn



Factoren die maatwerk beïnvloeden



Gebaseerd op vignette-onderzoek onder 58 professionals in het sociaal domein regio Haaglanden

Clïentkenmerken

- Mensbeelden over cliënten
- *Deservingness*: wie ‘verdient’ maatwerk?
- Drie dimensies van *deservingness*
 1. Inzet: doet een cliënt z’n best?
 2. Hulpbehoevendheid: heeft de cliënt het echt nodig?
 3. Reputatie: heeft de cliënt eerder laten zien extra tijd ‘waard’ te zijn?

Onderzoeksopzet

- Vignette-onderzoek: deelnemers krijgen een fictief scenario, waarin we variëren op verschillende dimensies van *deservingness*
- Waarom vignetonderzoek?
 - Alle respondenten beoordelen dezelfde scenario's
 - Je houdt de context gelijk en varieert precies dat wat je wil onderzoeken
 - Je kunt de interacties tussen verschillende factoren onderzoeken



Voorbeeld van het vignet

Als casemanager heb je een afspraak met een van je cliënten. Het betreft een 45-jarige man met verschillende medische aandoeningen waarvoor hij wekelijks naar het ziekenhuis moet voor controle. Deze man heeft het niet breed. **Hij is bekend bij de gemeente omdat hij al jarenlang in de schuldhulpverlening zit, zonder veel succes; de schuld is nog altijd substantieel.**

Het blijkt dat hij zijn autoverzekering niet betaald heeft, onverzekerd rondrijdt en dus geen gebruik van zijn auto kan maken. De totale achterstand bedraagt ruim 500 euro. **Dhr. is slecht ter been en maakt voor het vervoer van en naar het ziekenhuis gebruik van zijn eigen auto.** Hij wil je graag spreken over dit probleem. Hij vertelt het volgende: de bijzondere bijstand is afgewezen, dit wordt niet verstrekt voor openstaande schulden. Hij is doorverwezen naar de afdeling Wmo. Deze willen hem wel maandelijks een vervoersvoorziening toekennen (taxibus of zittend ziekenvervoer), maar willen niet de schuld van de autoverzekering betalen. Daar is de Wmo niet voor bedoeld. **Dhr. was niet goed voorbereid op het gesprek, kwam te laat en had geen stukken bij zich.** Hij geeft aan het liefst met eigen vervoer naar het ziekenhuis te gaan.

Door, ondanks de regels, bijzondere bijstand te verstrekken voor het bedrag óf dit vanuit de Wmo te vergoeden is hij weer in staat om zelfstandig naar het ziekenhuis te gaan. Beide aanvragen zijn nu afgewezen.

Effect van mensbeelden op maatwerk

Coëfficiënt **Significantie**

Inzet	.490	.000
Hulpbehoevend	1.250	.000
Reputatie	.552	.000

Uitkomsten samenhangen

	Inzet	Hulpbehoevend	Reputatie
Vignette 1	-	+	-
Vignette 2	-	-	-
Vignette 3	-	-	+
Vignette 4	-	+	+
Vignette 5	+	+	-
Vignette 6	+	-	-
Vignette 7	+	-	+
Vignette 8	+	+	+

Stelling 1

We moeten accepteren dat maatwerk leidt tot willekeur

Stelling 2

Om maatwerk te kunnen leveren is er vooral gedragsverandering nodig van managers, in plaats van professionals

Stelling 3

Politiek en beleid focussen nu te veel op maatwerk, terwijl zij eigenlijk moeten richten op beter beleid

Meer lezen?

- [Bernards B. & Schmidt E. \(2021\), Rebel with a cause: de waarde van regels breken in het belang van de burgers. In: Canoy M., Dijk S. van & Ham M. \(red.\) *Momentum voor de menselijke maat*. Utrecht: Movisie.](#)
- [Bernards B. & Schmidt E. \(2021\), Regels breken in het belang van de burger: van rebelse leidinggevende naar rebelse professional? In: *B en M: tijdschrift voor beleid, politiek en maatschappij* 48\(2\): 156-173.](#)
- [Schmidt E. & Bernards B. \(19 september 2023\), Opinie: De ambtenaar heeft ook een mensbeeld dat ertoe doet. In: *Trouw*.](#)
- <https://www.universiteitleiden.nl/onderzoek/onderzoeksprojecten/governance-and-global-affairs/maatwerk--de-menselijke-maat>

Wat zijn jullie vragen?



Universiteit
Leiden

Reserveslides n.a.v. vragen



Universiteit
Leiden

RESERVE-SLIDES

Variable	Coef.	SE	<i>z</i>	<i>p</i>
Intercept	3.167	2.299	1.38	.168
Gender (1 is female)	-.118	1.043	-0.11	.910
Tenure	.023	.056	0.41	.679
Realism	.317	.491	0.65	.519
Resource deservingness	.745	.170	4.38	.000
Needed deservingness	1.261	.170	7.41	.000
Earned deservingness	.723	.170	4.25	.000

RESERVE-SLIDES

	Coef.	SE	z	p
Vignette 1	-.452	.318	-1.42	.155
Vignette 2	-1.403	.319	-4.40	.000
Vignette 3	-.778	.320	-2.44	.015
Vignette 4	.443	.318	1.39	.163
Vignette 5	.456	.323	1.41	.159
Vignette 6	-.757	.318	-2.38	.017
Vignette 7	-.327	.317	-1.03	.302
Vignette 8	1.04	.318	3.29	.001

RESERVE-SLIDES

	Range	Mean	SD	α	1	2	3	4	5
1 PSRB	1-10	6.05	1.90	.947	1				
2 Age	27-61	44.84	9.59	n/a	-.122	1			
3 Gender (1 is female)	n/a	.87	n/a	n/a	-.044	-.079*	1		
4 Tenure	2-24	10.90	6.37	n/a	.092	.056	.040	1	
5 Realism	1-5	4	.73	n/a	-	-.014	-.030	.136*	1