

# Factsheet verbindend leiderschap

## Leiden Leadership Centre



### Samen proactief beleid maken

Een structurele aanpak van grote beleidsuitdagingen, zoals klimaatopwarming of vergrijzing, vereist domeinoverschrijdende samenwerking tussen publieke instituties en maatschappelijke organisaties. Het belang van brede consultatie wordt al langer onderschreven en ligt ten grondslag aan het integrale afwegingskader (IAK). Ook de kabinetsreactie op de initiatiefnota *Lobby in Daglicht* benadrukt dat “een brede inbreng vanuit de samenleving een brede afweging van belangen bevordert en de kwaliteit van beleid, besluitvorming en wetgeving ten goede komt”.

Toch blijkt een dergelijk domeinoverstijgende en brede betrokkenheid van maatschappelijke organisaties in de praktijk vaak neer te komen op een relatief kleine kring van bekende gesprekspartners. Het is vaak een verplicht nummer of wordt ad hoc en reactief vormgegeven. Een daadwerkelijk brede en inclusieve stakeholder betrokkenheid organiseren lijkt een moeizaam proces.

Hoe komt dat? En wat kunnen we daaraan doen?

#### Wat verhindert domeinoverstijgende en inclusieve stakeholder betrokkenheid?

Ongelijk speelveld in woord en daad	Hardnekkige kern van insiders	Beperkte bestuurlijke en politieke ruimte
<p>Er bestaat een grote ongelijkheid in de mate waarin maatschappelijke belangen vertegenwoordigd zijn.</p> <p>Economische belangen zijn vaak in veel grotere mate politiek georganiseerd en hebben ook meer capaciteit om op maat gesneden beleidsinbreng te bieden, waar burgerbelangen eerder een tegenstem of bezorgdheid weten te uiten.</p>	<p>Een relatief kleine kern van maatschappelijke stakeholders geniet disproportionele aandacht van en toegang tot beleidsmakers.</p> <p>Een hardnekkige kern van insiders heeft vaak een zelfversterkend effect, waardoor ook bij nieuwe beleidsinitiatieven deze organisaties als eerste een plaats aan de tafel krijgen.</p>	<p>Vaak zijn er institutionele belemmeringen om breder en inclusiever stakeholders te betrekken.</p> <p>Denk aan het sterke effect van routinematige consultaties, weinig draagvlak binnen de organisatie om met andersgezinden te spreken, of simpelweg onbekendheid met relevante maatschappelijke organisaties.</p>



Universiteit  
Leiden

- [www.universiteitleiden.nl/leidenleadershipcentre](http://www.universiteitleiden.nl/leidenleadershipcentre)
- [LLC@fgga.leidenuniv.nl](mailto:LLC@fgga.leidenuniv.nl)
- [company/leiden-leadership-centre](https://www.linkedin.com/company/leiden-leadership-centre)
- [@LeadershipLU](https://twitter.com/LeadershipLU)

Bij ons leer je de wereld kennen

### Van uitsluitende naar inclusieve benadering

Niet op de politiek-bestuurlijke radar staan is vaak het gevolg van een drietrapsraket: minder organiserend vermogen, lastig te doordringen kern van insiders en uitsluitende politiek-bestuurlijke processen. Voor inclusieve consultatie is geen algemeen recept,” juist omdat het sterk verbonden is met het karakter van de dossiers. In die zin is inclusief stakeholder management sterk verbonden met recente initiatieven zoals ‘werken vanuit de bedoeling’, ‘ambtelijk vakmanschap’ en ‘Samen in Beleid’, die onder meer als doelstelling hebben om de ‘buitenwereld’ naar binnen te halen en meer vanuit de inhoud en gemeenschappelijke doelstellingen te werken.

Succesvol verbindend leiderschap speelt hierin een grote rol, waarbij een meer gebalanceerde en proactieve betrokkenheid van stakeholders aandacht vereist voor de volgende vragen met betrekking tot *Outreach*, *Connection* en *Accountability* (OCA):

#### Outreach

- Welke maatschappelijke dimensies spelen bij een beleidsuitdaging en is er voor elke dimensie voldoende expertise en draagvlak?
- Is er ruimte voor alternatieve voorstellen?



#### Connection

- Is verbinding gezocht met andere maatschappelijke organisaties dan degenen die normaal aan tafel zitten?
- Is er actief tegengeluid georganiseerd en gefaciliteerd?



#### Accountability

- Is de belangenafweging helder en is onderbouwd waarom sommige belangen meer of minder meegenomen zijn?
- Heeft actieve terugkoppeling plaatsgevonden richting alle relevante stakeholders?

### Wetenschappelijke onderbouwing

Bovenstaande inzichten zijn gebaseerd op jarenlang onderzoek naar zowel het organiserend vermogen van maatschappelijke organisaties als hun samenwerkingsrelaties met publieke organisaties. Hierbij zijn verschillende methoden gehanteerd, zoals surveys en interviews met beleidsmakers en belangenorganisaties. Daarnaast werd op basis van systematische mapping de interne organisatie van belangenorganisaties en hun toegang tot beleidsmakers in kaart gebracht.

#### Verder lezen en meer weten? De belangrijkste publicaties zijn hier beschikbaar:

<http://caelestabraun.com/publications/>

<https://www.bertfraussen.com/publications-1>

Fraussen, B., & Braun, C. (2018). ‘De lobby’ aan banden? Over het ongelijk speelveld en de regulering van belangenvertegenwoordiging. *Tijdschrift voor Toezicht*, 4, 103-113.