

DE SAMENLEVING VERDIENT HET DAT WE ALS ÉÉN OVERHEID WERKEN

**Interview met
Gerard Bakker**

*Hoofddirecteur Dienst
Justitiële Inrichtingen*

Als hoofddirecteur van Dienst Justitiële Inrichtingen staat Gerard Bakker soms 'met zijn poten in de klei'. Net zoals ten tijde van de vluchtelingen crisis toen hij bestuursvoorzitter was van het COA. Hij ziet dagelijks van dichtbij voor welke complexe uitdagingen uitvoeringsorganisaties in het publieke domein staan. 'Daarbij moeten we beseffen: het maakt de burger niet uit wie zijn problemen oplost, als ze maar worden opgelost.'

Het was het jaar 2015 toen Nederland plotseling overspoeld werd door vluchtelingen. Als bestuursvoorzitter van het COA moest Bakker snel schakelen. 'Gewoonlijk openen we een AZC in een aantal maanden. Nu moesten we soms per week 5 of 7 AZC's openen om de stroom op te kunnen vangen.

Wat we toen hebben gedaan is met provincies en gemeenten om tafel gaan zitten in plaats van met gemeenten alleen. Door op verschillende bestuurslagen samen te werken bereikten we veel meer.' Het toont voor hem aan wat er, naast urgentie, nodig is om slagkracht te ontlokken in complexe opgaven: 'Dat is het opgevegericht werken, het doel centraal stellen. Dat is altijd belangrijker dan de instituties vooropzetten.'

Caleidoscoop

Dat vraagt iets van leiders in het moderne publieke domein, zegt Bakker, die promoveerde in de criminologie en in 2017 werd uitgeroepen tot Overheidsmanager van het jaar. 'Ik zie twee basisvaardigheden, te weten externe oriëntatie en werken vanuit meerdere rationaliteiten. Ik vergelijk het wel eens met de caleidoscoop van een kind. Vraagstukken moet je niet alleen vanuit je eigen domein bezien, maar van alle kanten bestuderen: juridisch, economisch, sociologisch... >

vervolg

Als je dat doet, ontstaat een integrale en daarmee een meer structurele aanpak van problemen. De burger is er bovendien bij gebaat als je verschillende instituties betreft, als je over de schutting van je eigen organisatie heen kijkt. Sterker nog: als je niet als één overheid werkt dan begrijpt de burger het niet meer. Het enige wat de burger doet is vragen om een oplossing, het maakt hem niet uit op welke manier dat gebeurt.'

De aanpak die hij beschrijft, kan beter, denkt Bakker. 'Anders kan ik de enorme toename van boze burgers niet verklaren. De gele hesjes, de boze boeren, de corona-ontkenners en in mijn COA-tijd de oproerkraaiers bij de komst van een AZC: ze houden mij enorm bezig. Er is echt iets

aan de hand. Tegelijkertijd moeten we de silent majority niet vergeten. Tweederde van de bevolking vond het destijds heel goed dat we die vluchtelingen opvingen. Maar daar hoor je niks over. In het algemeen denk ik dat het helpt als we kunnen uitleggen wat we aan het doen zijn en waaróm we dat aan het doen zijn. De samenleving heeft recht op zo'n overheid. Publieke leiders zouden daar wel wat zichtbaarder in mogen zijn.'

Uitvoeringsorganisaties voorop

De kunst is om te kijken hoe je de interactie beter doet. Uitvoeringsorganisaties kunnen daar een voortrekkersrol inspelen. 'Een goed voorbeeld vind ik DUO, het agentschap van het ministerie van onderwijs. Zij werken met een platform van studenten om te toetsen of de maatregelen die zij nemen

werken in de praktijk.' Binnen zijn eigen Dienst Justitiële Inrichtingen streeft Bakker ook voortdurend naar slimme en breed gedeelde oplossingen. 'Als iemand bij ons in detentie zit, komen de reclassering en de gemeente vanaf de eerste dag bij ons binnen de muren. Wij zien detentie niet als een onderbreking van de deelname van mensen aan de maatschappij, maar als een voortzetting daarvan. Om te zorgen dat iemand na detentie op het rechte pad blijft, werken we aan een aantal basisvoorwaarden zoals werk, zorg en huisvesting. Daar hebben we onze ketenpartners echt bij nodig, want terugdringen van recidive is en blijft een enorm grote uitdaging. Dit is zo'n wicked problem waar opgavegericht werken een oplossing kan bieden.' >

“ Als je niet als één overheid werkt dan begrijpt de burger het niet meer.

vervolg

Druk op de uitvoering

Als het aan Bakker ligt, hebben de uitvoeringsorganisaties van de toekomst het opgavegericht werken omarmd en verstaan managers in het publieke domein de kunst van het verbinden. 'Ook weten die managers wannéér ze het opgavegericht werken inzetten. Het hoeft namelijk niet altijd en bij alle vraagstukken. Als ik de Dienst Justitiële Inrichtingen weer als voorbeeld neem: het insluiten van gedetineerden is een heel eenduidige taak, daar is weinig discussie over mogelijk. Het gaat me om de wicked problems, de vraagstukken die van zichzelf al complex zijn en vaak ook nog met andere vraagstukken samenhangen. Als manager in het publieke domein moet je in dit soort kwesties de stip op de horizon durven zetten. Een meerjarenplan vaststellen. Dat is lastig gezien de politieke dynamiek, merk ik. Maar die mindshift is wel nodig, en ik zie dat daar ook meer aandacht voor komt. De ministeriële commissie uitvoering die het kabinet heeft ingesteld is er omdat het kabinet de waarde van de uitvoering onderkent, en bovendien beseft dat de druk op de uitvoering groot is. Als iemand die altijd met een been in de uitvoering heeft gestaan, kan ik dat alleen maar toejuichen.'



Beeld: Dienst Justitiële Inrichtingen