

# NAAR EEN STERKE EN EMPATHISCHE OVERHEID

## Hoe zal de overheid zich verder ontwikkelen?

Jaring Hiemstra

**Hoe zal de overheid zich de komende tien jaar ontwikkelen? Een boeiende vraag waar ik op het symposium 'The future is now' een presentatie over verzorgde. Een goed moment om ook stil te staan bij het verleden: want ik geloof dat door het verleden beter te begrijpen de toekomst ook beter te voorspellen is.**

### Uit het verleden kent men de toekomst...

In 1994 rondde ik mijn studie bestuurskunde af. Het was de periode dat het marktdenken domineerde. Ook in de taal van het openbaar bestuur. In gemeenten werd marktaal gebruikt: 'concern-dienstenmodel', 'productbegrotingen' en 'integraal management'.

Het was ook een tijd dat veel publieke taken naar de markt verhuisden, zoals telecom en woningbouw. Het was een logisch vervolg op de doorgeslagen verzorgingsstaat en het totale gebrek aan bedrijfsmatig werken binnen de overheid. Jaarrekeningen verschenen in de jaren '80 te laat en advies op advies en verregaande bureaucratie leidden tot ongenoegen in gemeenten. De afgelopen jaren was het idee van de 'participatiesamenleving' dominant. De overheid moet vertrouwen op de kracht van de (semi-)private sector en aansturen op de zelfredzaamheid van burgers.



De afgelopen decennia hebben onmiskenbaar bijgedragen aan de hoge kwaliteit van onze publieke sector. Efficiency, effectiviteit en de kwaliteit van (digitale) dienstverlening zijn internationaal gezien toonaangevend.

### Kernproblemen

Toch zijn er drie kernproblemen die een startpunt kunnen zijn voor fundamentele verbeteringen.

In de eerste plaats lukt het maar niet om de kwaliteit van uitvoering voor complexere gevallen goed te organiseren. In 2012 wees de Nationale Ombudsman ons hier al op. Dit kernprobleem manifesteert zich bijvoorbeeld in de (GGZ-)zorg.

Het tweede kernprobleem is de reactie op grote maatschappelijke uitdagingen. Er wordt weinig vooruitgang geboekt, maar vooral neemt door de instrumentele, planmatige overambitieuze aanpak ook het verzet tegen het beleid en de overheid toe. Het middel 'van het gas af' wordt een doel op zich, zonder dat flexibiliteit in de doelrealisatie mogelijk is, en zonder dat er voldoende oog is voor de impact van het middel op bijvoorbeeld inkomens. Een meer samenhangende, adaptieve strategie is waarschijnlijk beter.

Het laatste kernprobleem heeft te maken met het afbrokkelen van de legitimiteit van de overheid. Een deel van de bevolking voelt zich vervreemd van de overheid. Bij mijn visitatie van een grote gemeente vorig jaar constateerden we dat een deel van de bijstandsgerechtigden onterecht bang was voor mogelijke sancties. >





vervolg van pagina 2

### **Kernvraag**

De kernvraag is wat mij betreft: Hoe gaan we voortbouwen op de resultaten die zijn geboekt en creëren we een overheid die empathisch is, die grote opgaven realiseert en de vertrouwensrelatie met burgers versterkt?



Ik zie daarvoor vier denkrichtingen. De eerste is het herwaarderen en uitdragen van de unieke opdracht van de overheid. De overheid is meer dan een afgeleide markt, zij heeft een unieke opdracht en positie: het realiseren van maatschappelijke meerwaarde. Het Europese perspectief is daarbij afwijkend van het Amerikaanse perspectief (private sector eerst) of het Chinese perspectief (controlerende overheid). Ik zie vooral een wederkerige overheid voor me: waar inzet van de overheid en burgers samengaan.



Ten tweede een adaptieve overheid. Het gaat niet om een grote of kleine overheid, maar om een doelgerichte overheid. Een keuze voor óf markt óf overheid óf samenleving is achterhaald. Maak een intelligente mix van overheid, markt en samenleving, die afhankelijk van urgentie en gevraagd tempo haar rol kiest. De grote opgaven vragen ook

om een 'pionierende manier van besturen'. Een mooi voorbeeld is ons deltaprogramma: we weten niet hoeveel de zeespiegel gaat stijgen, we weten niet wat de technische mogelijkheden straks zijn, maar we anticiperen slim door dijken te bouwen die eventueel weer verhoogd kunnen worden als dat nodig is. De overheid hoeft overigens niet terughoudend te zijn met wetgeving. Als voorbeeld: inmiddels hebben we door eenvoudige wetgeving 80% minder plastic tassen in Nederland.

En ten derde denk ik dat onze erfenis van het marktdenken ons te veel heeft verleid om alles te sturen in indicatoren, rapportages en uitgangspunten als 'je bent ervan of je bent er niet van'. Dat ondermijnt het werken vanuit één overheid en leidt tot hokjes waar burgers de weg in kwijtraken.

Als laatste is een relevante overheid ook een digitale overheid. Vanuit het bewustzijn dat 'technologie niet neutraal is' en vooral moet worden gebruikt om de bovengenoemde verbeteringen mogelijk te maken.

Bovengenoemde vier ingrediënten zijn de aanzet voor 'Een sterke en empathische overheid' zoals ik die voor me zie.