

Bedankt voor het downloaden van dit artikel. De artikelen uit de (online)tijdschriften van Uitgeverij Boom zijn auteursrechtelijk beschermd. U kunt er natuurlijk uit citeren (voorzien van een bronvermelding) maar voor reproductie in welke vorm dan ook moet toestemming aan de uitgever worden gevraagd.

Boom

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch door fotokopieën, opnamen of enig andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van kopieën uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikelen 16h t/m 16m Auteurswet 1912 jo. Besluit van 27 november 2002, Stb 575, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoeding te voldoen aan de Stichting Reprorecht te Hoofddorp (postbus 3060, 2130 KB, www.reprorecht.nl) of contact op te nemen met de uitgever voor het treffen van een rechtstreekse regeling in de zin van art. 16l, vijfde lid, Auteurswet 1912.

Voor het overnemen van (een) gedeelte(n) uit deze uitgave in bijvoorbeeld een (digitale) leeromgeving of een reader in het onderwijs (op grond van artikel 16, Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot Stichting Uitgeversorganisatie voor Onderwijslicenties (Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.stichting-uvo.nl).

No part of this book may be reproduced in any way whatsoever without the written permission of the publisher.

info@bua.nl
www.boomuitgeversamsterdam.nl

‘Overheid, verplaats je in de ander’

door Jan Prij

Volgens Corien Prins, voorzitter van de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (WRR), wordt er nu een andere houding en stijl van de overheid gevraagd. ‘Verplaats je in de ander’ moet in de plaats komen van: ‘Wij denken dat dit het beste voor u is.’ Voor deze omslag moet het ambtenarenapparaat wel de tijd krijgen, en is terughoudendheid van de politiek een vereiste.

We spreken met Corien Prins over een deskundige overheid, in samenhang met enkele WRR-rapporten die recent zijn uitgebracht. De WRR signaleert dat er grote uitdagingen op ons afkomen op onder meer de volgende gebieden: digitalisering en AI, duurzaamheid en de rechtvaardigheid van klimaatbeleid, zorg en veiligheid, en de betrouwbare overheid. Die betrouwbaarheid staat de afgelopen jaren onder druk door pijnlijke beleidsmissers en uitvoeringsproblemen die het gezag van de overheid hebben uitgehold. Wat moet er anders en beter?

Volgens Prins, naast WRR-voorzitter ook hoogleraar recht en informatisering aan Tilburg University, is voor een betrouwbare overheid in ieder geval de inzet op een deskundige overheid van belang.

Terwijl tot voor kort voor oplossingen primair naar de markt en de samenleving werd gekeken, richt de blik zich nu weer vaker richting overheid: die zou meer actief regie moeten voeren en sturing geven. Zonder een deskundige

overheid wordt het lastig om tal van beleidsuitdagingen voortvarend op te pakken.

Was ongerustheid mede de reden dat u het onderzoekstraject ‘De deskundige overheid’ bent gestart?

‘Het project “De deskundige overheid” is inderdaad mede gestart uit ongerustheid over de vraag of de overheid wel voldoende is toegerust om de maatschappelijke uitdagingen waar we voor staan goed aan te kunnen.’

‘Een eerste voorzichtige conclusie? Er is nog altijd veel deskundigheid bij de overheid aanwezig, maar door omstandigheden als de huidige hectische politieke context komt die onvoldoende tot haar recht. Door de grote hoeveelheid aan Kamervragen richting ambtenaren is er bijvoorbeeld onvoldoende tijd om even pas op de plaats te maken, zich in te lezen in de stapel rapporten die er ligt en een vertaling daarvan te maken richting het eigen beleidsveld, terwijl dat wel hard nodig is.’



Corien Prins

Is het wantrouwen richting de overheid ook een factor die het voor ambtenaren moeilijk maakt de deskundigheid tot haar recht te laten komen, vanwege de angst om fouten te maken en daarop te worden afgestraft?

‘Dat is inderdaad een factor, maar er zijn er meer. Zo wordt vaak gezegd dat de overheid

Interview in het kort:

- * Met het project ‘De deskundige overheid’ brengt de WRR in kaart of de overheid voldoende is toegerust om de huidige problemen in de samenleving aan te kunnen
- * Voorlopig de belangrijkste conclusie is dat er voldoende deskundigheid binnen de overheid is, maar dat ambtenaren er niet altijd aan toekomen die deskundigheid ook effectief in te zetten, bijvoorbeeld omdat alle tijd en energie wordt opgeslokt door de hectische politieke actualiteit
- * Ook is de salariëring vooral bij kleinere gemeenten een probleem, waardoor het voor hen moeilijk is goede mensen vast te houden, terwijl hun takenpakket de afgelopen jaren wel groter en ingewikkelder is geworden
- * Complexe factor is dat de verantwoordelijkheden van overheden, bedrijven en maatschappelijke organisaties steeds meer door elkaar heen lopen
- * De overheid moet zich veel meer in de leefwereld van burgers verdiepen en vanuit de bestaande regels werken
- * Ook moeten gevestigde bedrijven minder met subsidies gepamperd worden en dient de overheid meer oog te hebben voor vernieuwende bedrijven die maatschappelijke opgaven aanpakken

steeds heel veel uitbesteedt aan private partijen en adviesbureaus. Om te bezien of deze aanname klopt, willen we onder meer de praktijk beter in beeld brengen. Want er wordt veel over de deskundigheid van de overheid gesproken zonder een helder beeld van wat er precies aan de hand is. Er is ook veel beeldvorming. Wat is mythe en

Waartoe is de overheid op aarde?

wat berust op werkelijkheid? Het beeld dat we te maken hebben met een uitgeholde overheid die zelfs een holle overheid is geworden die zelf nog maar weinig in haar mars heeft, klopt in ieder geval niet.’

Zijn er andere belemmerende factoren die zorgen dat de aanwezige kennis onvoldoende tot haar recht komt?

‘Zeker. Wat betreft salariering worden mensen bij kleinere gemeenten bijvoorbeeld minder betaald dan bij grote gemeenten. De rijksoverheid heeft talloze complexe zaken naar het lokale niveau gedecentraliseerd, maar de vraag is of dat ook altijd met een passende salariering gepaard is gegaan. Vooral voor kleinere gemeenten is het moeilijk om goede mensen vast te houden, en ze niet te verliezen aan grotere gemeenten, de provincie of het rijk. Dat kan echt een probleem zijn, zeker als je ook die gemeenten adequaat wilt toerusten voor hun taak. Ook de overheid zelf zal moeten veranderen.’

Zijn er nog meer veranderingen die van de overheid gevraagd worden?

‘Naast specifieke vakken op belangrijke thema’s gaat het om het vermogen goede vormen van samenwerking te faciliteren. Zeker in de zoektocht naar een nieuwe balans tussen overheid, markt en samenleving. En daar gaat het in plaats van over de vraag naar specifieke verantwoordelijkheidsverdeling tussen de betrokken partijen, misschien wel meer over nieuwe vormen van samenwerken.’

Hoe zou die nieuwe vorm van samenwerking eruit moeten zien, vergeleken met hoe het was?

‘Het concrete antwoord verschilt per geval, maar in ieder geval gaat het om iets anders dan het verdelen van “de klus” en een strikte toedeling van verantwoordelijkheden, zo van: de overheid moet dit doen, en de samenleving en de markt moeten dat doen. Zo’n strikte hokjesgeest bevordert vooral

dat mensen hun eigen stoepje schoonvegen en zich niet verantwoordelijk voelen voor het geheel. Er ligt kortom de vraag: wat doen we gezamenlijk, en hoe doen we dat dan? En: heb je als overheid het vermogen en het gezag om mensen te binden op basis van een collectieve missie?’

Kunt u een voorbeeld geven?

‘We hebben in 2019 een rapport gepubliceerd over digitale ontwrichting.¹ De opmars van artificiële intelligentie brengt nieuwe kansen, risico’s en uitdagingen met zich mee. We constateerden dat Nederland sterk inzet op preventie van cyberveiligheidsincidenten: het voorkomen dat er een digitale brand uitbreekt. En dat er stelselmatig minder aandacht is voor wat er nodig is aan noodzakelijke maatregelen om een digitale brand te blussen. De vraag is dan: hoe doe je dat samen op een goede manier? Zowel de overheid als het

bedrijfsleven, maar ook tal van andere partijen hebben daar een eigen rol en verantwoordelijkheid in. Maar het lastige is ook dat deze verantwoordelijkheden nauwelijks meer te scheiden zijn en precies zijn af te bakenen langs duidelijke grenzen. Ze grijpen op elkaar in en zijn met

elkaar verweven, ongeveer net zoals de fysieke en de digitale wereld in toenemende mate met elkaar verweven zijn geraakt. Je zult dus vooral een manier van constructieve samenwerking moeten vinden, waarin ieder wel een duidelijke rol en verantwoordelijkheid heeft, maar zich ook gebonden weet aan een gezamenlijke opdracht.’

Dat goed samenwerken gaat niet vanzelf. De indruk die mij uit het WRR-rapport Goede zaken is bijgebleven, is dat de overheid via regeltjes bedrijven ook in de weg kan zitten.²

‘Ja, dat klopt. In *Goede zaken* hebben we geredeneerd vanuit de maatschappelijke bijdrage van bedrijven. Een centrale vraag in dit rapport is: wat is de rol voor de overheid qua facilitering daarvan? Onze conclusie: de

gevestigde belangen worden met langlopende subsidies gepamperd door de overheid. En vooral gevestigde bedrijven weten de vruchten te plukken van het stimuleringsbeleid van de overheid. Voor vernieuwende bedrijven die met allerlei prachtige initiatieven bezig zijn, bijvoorbeeld rond duurzaamheid, is het veel moeilijker hiervan te profiteren. Sterker, zij willen maar al te graag de maatschappelijke opgaven waar we voor staan, ter hand nemen, maar lopen vervolgens tegen allerlei belemmeringen aan. En tegen een overheid die niet constructief meedenkt en zich star opstelt vanuit een houding van: “Zo deden we het altijd al, en zo gaan we het nu weer doen.” De overheid is in het sturen en faciliteren van het bedrijfsleven in lang niet alle opzichten meegegaan met de veranderingen en grote opgaven. Dat is nadelig voor ons toekomstig verdienvermogen.’

Er is dus iets anders nodig dan dat wat we altijd al gewend waren?

‘Ja. Wat we onder meer zeggen is: wordt eens wat kritischer met subsidies. Subsidies kunnen zinnig zijn om een doorbraak teweeg te brengen voor een maatschappelijk goed initiatief. Maar wat je in de praktijk ziet is wat anders.

Subsidies blijven jarenlang in stand en dienen vooral de belangen van grote gevestigde bedrijven. Denk bijvoorbeeld aan fossiele subsidies. Dat is gewoon de verkeerde prikkel; die prikkelstructuur moet anders, wat ons betreft. De neiging van de overheid om gevestigde bedrijven uit de wind te houden met dit soort subsidies, maakt hen afwachtend en belemmert vernieuwing.’

‘Het heeft bovendien gevolgen op een ander terrein waar de WRR zich mee bezighoudt, te weten de mate waarin burgers het klimaatbeleid rechtvaardig vinden. De overheid moet ook aandacht besteden aan een rechtvaardige verdeling van de kosten en baten van klimaatbeleid.’

In het rapport Grip ontvouwt u als WRR een andere manier dan gangbaar is om naar het vraagstuk van bestaanszekerheid te kijken.³

Kunt u dat toelichten?

‘We willen als samenleving niet dat mensen door het ijs zakken. Maar dat is niet genoeg. Mensen hebben ook recht op een zekere mate van eigen regie over hun leven. Kortom, ze willen dit zelf zo goed mogelijk kunnen inrichten. Ze willen zeggenschap en invloed ervaren op het terrein van wonen en werk of over de vraag of ze al dan niet een windmolen in hun achtertuin krijgen. Burgers moeten over dit soort dingen kunnen meepraten. Kan ik blijven wonen in de plaats waar ik opgegroeid ben, of moet ik noodgedwongen verhuizen omdat er geen voor mij betaalbare woningen zijn? De overheid moet oppassen dat ze weliswaar bestaanszekerheid biedt aan burgers, maar niet alles over hun hoofden heen regelt. Dat

werkt vervreemding in de hand: “Kennelijk doe ik er niet toe, tel ik niet mee.”’

‘Dat betekent niet dat we als WRR de onzekerheid in het bestaan zo veel mogelijk willen uitbannen. Het leven is gewoonweg onzeker. Maar bij beleid meer rekening houden met en dus inzetten op grip, biedt een alternatief perspectief. Alleen wanneer burgers voldoende grip

ervaren, kunnen ze omgaan met een zekere mate van onzekerheid.’

Hoe verhoudt zich dat met de inzet op het doenvermogen van burgers dat de WRR al enkele jaren bepleit?

‘Dat is een andere kant van hetzelfde verhaal. Om burgers grip te laten krijgen is het ook van belang dat de overheid het doenvermogen van burgers niet overschat. Een brief die van de overheid uitgaat is lang niet altijd begrijpelijk voor de gemiddelde burger, terwijl er vaak wel allerlei eisen in staan waaraan de burger moet voldoen. De overheid verlangt van alles van burgers, maar staan we er vervolgens ook nog bij stil dat de burgers dat

Waartoe is de overheid op aarde?

moeten kunnen? Nee, is de conclusie van de WRR.⁴ In de afgelopen decennia hebben opeenvolgende kabinetten veel nadruk gelegd op zelfredzaamheid en eigen verantwoordelijkheid van burgers. Zij hadden veel minder oog voor de condities die maken dat burgers die eigen verantwoordelijkheid ook daadwerkelijk gestalte kunnen geven.’

‘Als mensen steeds het gevoel hebben dat zaken te ingewikkeld worden gemaakt en over hun hoofd heen worden geregeld, dan ontstaat er onvrede en het gevoel afgehaakt te zijn.’

Wat moet in uw visie een vertrouwenwekkende overheid qua taken doen en laten?

‘Ook daar bieden we dus een ander perspectief aan. Als WRR leggen we de nadruk niet op de vraag naar wát de overheid moet doen, maar op hóé ze dat moet doen. De overheid moet niet over de hoofden van burgers heen beslissen.’

‘Het is essentieel dat burgers, maar ook bedrijven, het gevoel krijgen dat ze daadwerkelijk in staat worden gesteld hun rol te spelen in de maatschappelijke opgaven, niet in de laatste plaats omdat zij als eerste aanzet zijn. Als we zeggen dat het een samenspel moet zijn van overheid, markt en samenleving, dan kunnen we niet aan de slag zonder die vraag te beantwoorden.’

Hoe ziet het antwoord op die hoe-vraag er dan uit?

‘Er wordt van de overheid gevraagd om een andere houding aan te nemen. Verplaats je in de ander. Talloze ambtenaren verdiepen zich echt in de positie van burgers, maar we zien ook nog steeds de volgende houding: “Wij denken dat

dit het beste voor u is.” Die ander heeft over het algemeen niet hetzelfde profiel als jijzelf; het is niet eveneens een hoogopgeleide politicus, bestuurder of ambtenaar. Het zijn mensen die over het algemeen een ander opleidingsniveau hebben genoten, die worstelen met van alles en nog wat, en die soms in heel complexe levenssituaties zitten. Daarbovenop eist de overheid van hen van alles waar zij niet om gevraagd hebben en waar ze lang niet altijd aan kunnen voldoen. Het zijn soms ook nog eens maatregelen die het maatschappelijk initiatief eerder in de weg zitten. Die ander, dat zijn niet alleen burgers, maar ook kleine bedrijven, die weliswaar niet zo in de belangstelling staan, maar wel hun beste beentje voorzetten. Dat is naast de gewone man met de pet, ook de garnalenvisser op de Waddenzee, en een kleine start-up op het terrein van duurzaamheid die werkt aan een betere toekomst.’

Als je als politicus een deskundige overheid belangrijk vindt, beperk jezelf dan een beetje

Wat is daarvoor nodig? En wat vraagt dat van de politiek?

‘We gaan daar wellicht in het rapport naar aanleiding van “De deskundige overheid” iets over zeggen, maar wat nu al duidelijk is – en dan zijn we weer bij het begin

van ons gesprek –, is dat daartoe op het ambtelijke en ook op het politieke niveau mensen in staat moeten worden gesteld om dat te doen. Daarvoor is simpelweg tijd en ruimte nodig. Als ambtenaren tachtig procent van hun tijd kwijt zijn met het beantwoorden van Kamervragen, dan lukt dat niet. Dus als je als politicus een deskundige overheid belangrijk vindt, geef ambtenaren dan tijd en ruimte en beperk jezelf een beetje.’

1 Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid, *Voorbereiden op digitale ontwrichting*. Den Haag: WRR, 2019.

2 Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid, *Goede zaken. Naar een grotere maatschappelijke bijdrage van ondernemingen*. Den Haag: WRR, 2023.

3 Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid, *Grip. Het maatschappelijk belang van persoonlijke controle*. Den Haag: WRR, 2023.

4 Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid, *Weten is nog geen doen. Een realistisch perspectief op redzaamheid*. Den Haag: WRR, 2017.