



## **De Publieke Zaak**

14 oktober 2021

### **Een Dozijn Bouwstenen voor een Nieuw Nederland** **Omslag in ons bestuurlijk denken**

De vereniging De Publieke Zaak – [www.publiekezaak.nl](http://www.publiekezaak.nl) – heeft op maandag 28 juni om 16.00 uur in Nemo Amsterdam het boek Meer Wel over herinrichting van ons land aangeboden aan de jongere generatie in de vorm van een zestal trekkers van belangrijke jongerenorganisaties.

Het boek is een oproep tot een brede maatschappelijke discussie over de noodzaak en mogelijkheden tot fundamentele herinrichting van onze maatschappij verdeeld over 16 thema's. De selectie van deze thema's is tot stand gekomen na een uitgebreide brainstorm ronde onder 50 prominente Nederlanders.

Voor elk van de thema's is een team samengesteld van gemiddeld rond de tien teamleden, die hun bevindingen hebben samengevat in de vorm van een hoofdstuk in het boek. In totaal levert dit ruim 150 ideeën op voor vernieuwing. Uit al deze ideeën laten zich een aantal bouwstenen destilleren, die ten grondslag kunnen liggen aan een zo noodzakelijke hervorming van de wijze waarop wij met z'n allen vorm en inhoud aan onze democratie geven en waarop wij besturen.

#### **Premisse**

Een thema dat centraal staat in het hele boek is dat van de verantwoordelijkheid voor het wel en wee van ons land. Het is – niet zo'n – goed gebruik om als er iets mis is in ons land – en er gaat steeds meer mis helaas – dat in de – al of niet sociale – media te wijten aan de "politiek" en/of "het gebrek aan leiderschap".

Onze stelling is, da wij als burgers allemaal gezamenlijk verantwoordelijk zijn voor dit echec van ons bestuurlijk functioneren; dat wij hebben bijgedragen – van harte ondersteund door de formele en informele media aan een geleidelijke ontwikkeling van een cultuur van bestuurlijk denken, die op het eerste oog super beschaafd lijkt, maar in de kern elke praktische en menselijke aanpak mist.

Onze uitdaging is dan ook niet beperkt tot het kiezen van andere politieke partijen of het vinden van een paar krachtdadige leiders, waar vaak om geroepen wordt, maar om een cultuuromslag te bewerkstelligen, waarin fundamentele menselijke waarden en praktisch handelen voorop staan. Dit is voorwaar geen eenvoudige klus, die zeker een tiental jaren zal kosten. Maar als we daar nu niet aan beginnen, zal het huidige

[Typ hier]

voortmodderen met nieuwe wijn in oude zakken uiteindelijk ons snel verder bergafwaarts helpen.

## **Bouwstenen**

Voor de zo noodzakelijke en gewenste cultuuromslag naar een nieuw bestuurlijk ecosysteem worden in het boek "Meer Wel" veel handreikingen gedaan om het denken en gewenste handelen op gang te brengen. Een aantal thema's komen telkens terug. Wij beschouwen deze als mogelijke bouwstenen voor een nieuwe bestuurlijke cultuur.

Deze bouwstenen klinken bij eerste lezing wellicht wat algemeen en misschien zelfs oppervlakkig, omdat een deel daarvan regelmatig in het publieke debat genoemd worden. In de uitvoeringspraktijk ontbreken zij echter volledig. Er is een breed uitgesproken roep om "een nieuwe vorm van besturen". Naar onze stellige overtuiging zal serieuze toepassing van deze bouwstenen in al ons bestuurlijk denken en handelen een doorslaggevende bijdrage kunnen geven aan een "Nieuw Nederland", waar we allen zo naar uitkijken.

Het dozijn bouwstenen wordt hieronder beknopt toegelicht als uitgangspunt voor een hopelijk vruchtbare discussie.

### **1. Organiseren vanuit de Menselijke Maat.**

Op vele terreinen hebben we de menselijke maat volledig uit het oog verloren. Dit is vaak voortgekomen uit goede bedoelingen, zoals iedereen volstrekt gelijk willen behandelen en fouten willen voorkomen door protocollen vast te leggen en onderwerpen tot in detail te willen regelen.

Deze ogenschijnlijk nobele drift tot perfectie leidt helaas maar al te vaak tot ongewenste effecten, zoals misbruik van onnodige faciliteiten en enorme uitvoeringskosten. Zo is het hele Covid vaccinatie proces een toonbeeld van inefficiëntie, waarbij we de natuurlijke vertrouwenspartner – de huisarts - volledig hebben uitgeschakeld.

Organiseren vanuit de menselijke maat houdt onder andere de erkenning in, dat iedereen een gelijke behandeling geven, hoe mooi dat ook klinkt, impliceert, dat niemand de juiste behandeling krijgt. Dit manifesteert zich onder andere in massaal klassikaal onderwijs, gezondheidszorg en huisvesting.

De menselijke maat vraagt ook een persoonlijk contact in de relatie tussen burger en overheid. Een illustratie daarvan is het idee om voor de meer dan een miljoen gezinnen, die een intensieve interactie met de overheid hebben een zogenaamde burgerbuddy in te stellen.

Een burgerbuddy is een overheidsfunctionaris, die verantwoordelijk is voor een aantal gezinnen, die regelmatig een beroep doen op steun van de overheid. Deze moderne en maatschappelijke versie van een accountmanager heeft twee taken: vertrouwen bouwen door open en intensieve communicatie en regie voeren over de verschillende componenten van het zorgproces.

### **2. Rekening houden met de Planeet.**

[Typ hier]

In al ons handelen en consumeren zullen we ons aan moeten passen aan de noodzaak om onze planeet duurzaam te maken en daarmee leefbaar te houden. Dit betreft vrijwel alle sectoren, van energie tot milieu, van voeding tot onderwijs en van ruimtelijke ordening tot huisvesting.

Rekening houden met de planeet impliceert onder andere minder grondstoffen gebruiken, minder weggooien, meer hergebruiken, meer repareren. Ondanks de ongeremde media- aandacht staan de ontwikkelingen op de meeste van deze terreinen in de kinderschoenen.

Ruimtelijke ordening en huisvesting zijn bij uitstek onderwerpen waarbij zowel de menselijke maat als duurzaamheid een centrale rol zou moeten hebben in het verkennen van opties

### **3. Ontschotten van ons leven.**

Onze eeuwenlange ontwikkeling als gemeenschap heeft ons er toe gebracht om steeds meer schotten te plaatsen tussen verschillende activiteiten, steeds meer zaken in vakjes te plaatsen. Dit gebeurt zowel in de fases van ons leven, als in onze tijdbesteding.

Zo onderscheiden we bijvoorbeeld nadrukkelijk de levensfasen opgroeien studeren, werken en met pensioen gaan. In het echte leven moet je continu groeien en blijven leren en ga je nooit helemaal met pensioen, als het goed is.

Zo maken we ook nadrukkelijk onderscheid in werken tussen betaald, onderbetaald en onbetaald werken en verbinden daar waardeoordelen aan. Dit terwijl sommig onbetaald werk, zoals opvoeden van kinderen, vaak veel meer maatschappelijke waarde heeft dan de alom gemelde "empty jobs". Het is allemaal onderdeel van het "leven".

In de aanpak van problemen met gezinnen of wijken organiseren we alles rond "expertise" in plaats van rond de betrokkenen met alle falen van dien

### **4. Focussen op Samenwerken.**

Zoals de vele auteurs in het vorige deel van de trilogie "Meer Wij" uitgebreid illustreerden is er een enorme behoefte aan meer samenwerking binnen en tussen organisaties, waarbij elke partner zijn kennis, kunde en ervaring inbrengt en tegelijkertijd zich medeverantwoordelijk voelt voor het gezamenlijke eindresultaat.

Deelnemers aan een uitgebreid onderzoek van Peil.nl gaven aan dat zij zelf meer dan 35 % productiever zouden zijn als er op hun werk echt samengewerkt werd. Als je de vraag uitbreidt naar de mogelijkheden van samenwerking binnen het gehele bedrijf, tussen bedrijven en met andere belanghebbenden lopen de cijfers nog verder dramatisch op tot boven de 100 %

### **5. Voorkomen is beter dan genezen.**

Een aloud Nederlands spreekwoord heeft nog steeds niet aan kracht ingeboet, integendeel. Op vrijwel alle terreinen van publiek handelen – onderwijs, zorg, ruimtelijke inrichting – blijken investeringen in preventie een buitengewoon hoog rendement te hebben, zowel economisch als maatschappelijk.

[Typ hier]

Omdat daar enige visie en durf voor nodig is en directe resultaten, bijvoorbeeld in het voorkomen van ontsporende jeugd, onderontwikkelde talenten of uit de hand lopende pandemieën, moeilijk te meten zijn, zijn initiatieven op dit terrein schaars.

## **6. Elkaar meer vertrouwen, waarderen en aanmoedigen.**

Een centrale observatie, die uit vrijwel alle teams naar voren komt, is dat wij elkaar onvoldoende vertrouwen, waarderen en aanmoedigen. En dat gaat niet in de eerste plaats om financiële waardering, maar inhoudelijke waardering voor het vak en de persoon.

Dit geldt natuurlijk allereerst voor de publieke beroepen, zoals in de zorg en het onderwijs, maar even zeer voor de kruidenier op de hoek, de buschauffeur of de pakketbezorger. Een belangrijk ingrediënt daarbij is veel meer aandacht voor aanmoedigen en minder voor straffen.

Vertrouwen moet natuurlijk opgebouwd worden en misbruik van vertrouwen moet ook adequaat bestraft kunnen worden. Nu geven we de onschuldige geen voordeel van de twijfel en de schuldige juist wel. Een niet erg praktische benadering.

## **7. Benutten en Beheersen van Informatie Technologie.**

De informatietechnologie en de daarbij horende kunstmatige intelligentie bieden enorme mogelijkheden om de uitdagingen waar wij voor staan aan te gaan, maar brengen tegelijkertijd enorme bedreigingen met zich mee in de vorm van informatie dominantie en misbruik, waar wij ons tegen moeten beschermen.

Het doembeeld dat automatisering structureel werkgelegenheid zal reduceren is niet op zorgvuldige analyse gebaseerd. Natuurlijk zijn er altijd op de korte termijn enorme uitdagingen om aan te passen, maar dat geldt ook voor natuurgeweld en pandemieën. Informatietechnologie speelt ook een enorme rol in de beeldvorming door het individu. Het verzekeren, dat alle burgers een zelfstandig oordeel op grond van feiten en inzichten kan blijven ontwikkelen is dan ook één van de grootste uitdagingen voor de komende 30 jaar.

## **8. Ontregelen.**

In de goed bedoelde drang om "greep op de zaak te houden" en "ongelukken te voorkomen" hebben overheid en bedrijfsorganisaties de neiging om steeds meer regels en protocollen op te stellen. Daarmee wordt tegelijkertijd echter vaak de vrijheid van handelen op basis van gezond verstand aan de frontlijn aan banden gelegd.

Dit leidt langzamerhand tot de absurde situatie, dat vele professionals in onderwijs, zorg, maar ook bedrijfsleven een substantieel deel van hun tijd aan "administratie" besteden in plaats van hun vaardigheden ten nutte te brengen.

Selectief controleren achteraf in plaats van vooraf blijkt veel effectiever. Ons gebrek aan vertrouwen in elkaar en onze aarzeling om "gedane zaken te keren" wakkeren een beleid aan om alles vooraf in plaats van achteraf te controleren. Niet alleen leidt dit tot ongekende vertragingen in sommige processen, maar ook tot veel onnodige administratie en ergernis. Zo lang we relevante voorschriften helder kunnen formuleren

[Typ hier]

en beperken tot hoofdzaken en opzettelijk daarvan afwijken stevig kunnen aanpakken, kunnen we veel meer touwtjes vieren.

### **9. Burgers betrekken bij Beleid en Uitvoering.**

De neiging om alle publieke taken naar de overheid omhoog te delegeren heeft tot een enorme kloof in beleving daarvan en onderbenutting van de burger in zijn omgeving geleid. Burgers praktisch betrekken bij complexe beleidsonderwerpen zoals energie, huisvesting en milieu is natuurlijk moeilijk, maar niet onmogelijk.

Essentieel hierbij is dat deze consultatie in de fase van beleidsvorming de menselijke maat kent en diligent wordt uitgevoerd. Dat is zeker geen eenvoudige zaak, maar wel zeer de moeite waard.

Vooraf ook in de uitvoering van publieke taken rond lokaal onderhoud, veiligheid en buurtzorg blijft nu een enorm potentieel onderbenut door de burger niet actief in te zetten.

### **10. Experimenteren en Prestatie boven Perfectie Waarderen.**

Onze systemen zijn te veel gericht op perfectie en foutloze uitvoering terwijl onze burgers veel meer gediend zijn met een top presterende organisatie, die van zijn fouten leert, deze corrigeert en zijn handelen steeds aanpast aan nieuwe ontwikkelingen.

Want de perfectie van vandaag is de misser van morgen. In deze dynamische omgeving, waarin wij verkeren met snelle veranderingen en veel emotionele interactie laten oplossingen zich lang niet altijd van tevoren in detail plannen. De bereidheid tot experimenteren is dan ook cruciaal voor het vinden van nieuwe oplossingen.

### **11. Oplossen vóór investeren.**

Te vaak hoort men in het publieke debat dat problemen kunnen worden opgelost door meer geld in de bestaande structuur te stoppen, terwijl het echte probleem die structuur is en de problemen er soms alleen maar groter van worden

Natuurlijk moeten we bereid zijn meer – ook financieel – te investeren in mensen, die een belangrijke publieke rol vervullen, bijvoorbeeld in de twee uiterst belangrijke velden van onderwijs en zorg, maar we moeten zeker niet uitgaan van de premisse dat geld alle problemen kan oplossen.

### **12. Opstellen van een flexibele lange termijn planning.**

Aan de ene kant hebben wij op vele terreinen een behoefte aan een visie en een formulering van doelstellingen. Ruimtelijke ordening heeft een horizon van tenminste één, zo niet twee generaties.

Tegelijkertijd echter moeten wij er mee rekening houden dat de toekomst vooralsnog steeds ongrijpbaarder wordt en dat voortdurende aanpassing van planning aan ontwikkelingen noodzakelijk is.

xxx

Een verandering van bestuurlijke cultuur vergt vele jaren en veel meer dan alleen een overheid. Die kan het niet alleen. Sterker nog: het initiatief zal onvermijdelijk moeten komen van de "spelers in het veld".

[Typ hier]

Zonder begin geen goed einde.