

## Staatsrecht

## Staatsrecht

## Gemeente

## Kring Noord

[Home](#) [Actueel](#) [Vereniging](#) [Tijdschrift Bestuurskunde](#) [Virtueel bestuur](#) [Kringen](#) [Links](#)

## Vereniging voor Bestuurskunde

Brug tussen theorie & praktijk

## Kwaliteitszorg

## Het wordt tijd weer over verzelfstandiging te spreken

Door Peter Noordhoek

[www.northedge.nl](http://www.northedge.nl)

In deze blog doe ik een luie-haan-act: ik heb gewacht tot er een andere haan kraaide en nu knik ik. De haan die kraaide is Ton Bestebreuer, mijn favoriete columnist van Binnenlands Bestuur en echte kenner van de wereld van publieke financiën (volg hem op @bestebreuer). In zijn laatste column verbaast hij zich terecht over de stilte die er is rondom het fenomeen verzelfstandiging. Normaal gesproken is dit een vast onderdeel van het repertoire in tijden van bezuiniging, maar dit keer valt er niets over te horen. Het heeft geen uitgesproken rol gespeeld in de ambtelijke heroverwegingswerkgroepen en het heeft ook geen plaats gekregen in de plannen voor de compacte overheid.

*Weten we wat we aan het doen zijn?*

De reden voor de stilte laat zich raden: dit is een tijd waarin het politieke primaat centraal staat. Overheidsdiensten worden daarbij zowel gecentraliseerd als geconcentreerd. In een setting als deze is het geven van meer eigenstandige bevoegdheden aan een overheidsdienst vloeken in de kerk – zeker als het risico bestaat dat de bazen van die diensten meer dan gemiddeld beloofd worden. En toch wijst Bestebreuer er terecht op dat het aannemelijk is dat diensten beter functioneren als er vrijheid is op het gebied van de bedrijfsvoering. En Bestebreuer zegt het niet, maar als ik mijn luie-haan-rol iets mag laten varen, zeg ik er dit bij: grote geconcentreerde diensten hebben geen goed trackrecord als het om een effectieve bedrijfsvoering gaat. Of denkt men werkelijk dat puur het omlaag brengen van het aantal ambtenaren in die diensten al prestatie genoeg is? En de verwachte prestaties richting burgers en bedrijven dan? Zelf heb ik verzelfstandigingen getrokken, gevolgd en begeleid. Daar heb ik heel wat gekke dingen bij meegemaakt. De grootste fout was doorgaans dat de oorspronkelijke verzelfstandigingsgedachte niet werd afgemaakt en dat departement en dienstleiding hun eigen spelregels over besturen op afstand niet serieus genoeg namen. De keren dat ik een concentratiebeweging mocht volgen liep het met de bedrijfsvoering pas echt fout. Niet verzelfstandigen is duurder dan wel verzelfstandigen en daarom hoort het onderdeel te zijn van de budgettaire afwegingen van vandaag.

*Een te lege agenda*

Het loont wellicht om nog wat dieper in te gaan op de vraag waarom verzelfstandiging niet op de agenda staat. Ik zie een combinatie van vier factoren. De eerste is, zoals besproken, politiek van aard. Politieke partijen vertrouwen de goede voornemens van de ambtenaren over hun eigen afslanking niet en willen zelf de regie houden. Op afstand zetten van een dienst betekende niet dat er afstand van de verantwoordelijkheid kon worden gedaan en dan kan je alles maar beter zo dicht mogelijk bij je houden. De tweede komt meer uit de ambtelijke top voort. Ook bij hen zijn de afgelopen jaren de grenzen van de 'peer pressure' bereikt. In het kader van compacte overheid wordt nu bewust slim en gericht gezocht naar manieren om de overheid efficiënter te maken en dan is het logisch om te zoeken naar vormen van centrale regie of bundeling van functies. Verzelfstandiging lijkt in een dergelijke aanpak – ten onrechte – niet te passen. De derde factor heeft met de opiniemakers van doen. Iedereen is in de greep van de polarisatie en wat ik maar noem 'de mythe van het heldere standpunt'. Terwijl je eigenlijk zou moeten constateren dat de extremen van volledige overheidssturing en marktsturing aantoonbaar hebben gefaald, zijn het de oplossingen uit het midden, zoals bedrijfsmatige verzelfstandiging, die niet meer worden gezien. Of het nu om de Nederlandse overheid of die van Europa gaat: opheffen is de enig bespreekbare optie. Beetje bij beetje verbeteren mag niet.

*Te stille uitvoerders*

En dan is er nog een vierde factor geweest: het ontbreken van zichtbaar leiderschap van die overheidsdiensten die het beste het potentieel van verzelfstandiging zouden moeten beseffen. Ik kan er met mijn hoofd niet bij waarom de meeste directeuren of hoofden van uitvoerende of ooit verzelfstandigde diensten gekozen hebben voor een strategie van stilzitten terwijl je geschoren wordt. Natuurlijk kan ik het belangenplaatje wel schetsen, maar het gaat wel ergens over. Bij elke zware bezuinigingsronde is de uitvoering het echte kind van de rekening. Zelfs de beste politici of beleidsmedewerkers zijn niet echt op de hoogte van wat de consequenties zijn van de mooie maatregelen die ze achter hun bureau bedenken. De wijze waarop de relatie tussen departement en uitvoerende dienst is vorm gegeven zal dan in belangrijke mate de rationaliteit van het afwegingsproces bepalen. Verzelfstandiging werkt dan als een buffer en geeft bovendien de leidinggevenden een platform om het eigen verhaal te vertellen. Het is heel goed mogelijk dat ik nu geen recht doe aan alles wat buiten dat platform is, maar voor de publieke discussie was het goed geweest als de heren en dames zich indringender op dat platform hadden laten horen. In de laatste OM laat Dorine Burmanje (Kadaster) als voorzitter van de Handvestgroep Publiek Verantwoord een gelukkig een stevig geluid horen, maar om te worden gehoord moet het waarschijnlijk nog steviger. Nogmaals,

## De kracht van krimp

Festival der Bestuurskunde  
10 februari 2011 Meulanoord



## Festival der Bestuurskunde 8.0

Number of photos:41  
Total size:2.84 MB

Volg de Vereniging voor Bestuurskunde



Vereniging voor Bestuurskunde organiseert Van Slingelandtlesing in de Eerste Kamer der Staten-Generaal  
Verbroken verbinding of in gesprek?  
Digitalisering, Openbaarheid en Privacy  
Geslaagde bijeenkomst Kring Noord!  
Virtueel Bestuur juni 2011

Vereniging voor Bestuurskunde  
Universiteit van Tilburg  
t.a.v. Mevr. W. Bosmans  
Postbus 90153  
5000 LE Tilburg

t: 06-53 292 587  
info@bestuurskunde.nl

Financiële en leden-administratie  
Postbus 115  
5670 AC Nuenen  
Dhr. A. v.d. Meijden

Webredactie  
webredactie@bestuurskunde.nl

het gaat wel ergens over.

*Door de tegenstelling heen*

Bestebreur stelt terecht dat intern verzelfstandigen eigenlijk een contradictie in terminus is. Uiteindelijk is een heldere keuze tussen een publiek of private rol beter. Tegelijk is het gewoon de weerspiegeling van een maatschappelijke werkelijkheid dat we allerlei hybride vormen van organiseren hebben voor de hybride vraagstukken van onze tijd. Daar kunnen we er dan ook maar beter het optimale van maken. Een perfect verzelfstandigingsmodel is er niet. Wel stel ik voor om het criterium voor verzelfstandiging aan te passen. Laten we eerlijk worden over het werkelijk onderscheidende bij de vraag of iets verzelfstandigd moet worden of niet: de politieke gevoeligheid. Ging het in vorige rondes vooral over de vraag of er wel of niet sprake is van een dienst of taak die zich leende voor marktwerking, nu moeten we gewoon kijken naar het aantal Kamervragen en krantenartikelen. De politieke factor in het debat over de uitvoering laat zich maar beperkt beheersen en dan kan er beter rekening mee worden gehouden. En al zou je het niet zeggen als je de media volgt: er zijn nog erg veel diensten die gewoon en rustig heel goed werk doen en via verzelfstandiging van de bedrijfsvoering een extra prikkel kunnen krijgen om er in moeilijke tijden iets beters van te maken. Maar hoe dan ook: start de discussie over verzelfstandiging opnieuw op.

Pages

[Colofon](#) [Contact](#) [Disclaimer](#) [Privacy](#)