

7 + 1 Manieren om discussies over verzelfstandiging te overleven

Het drama van verzelfstandiging

Met het scherpe, simpele rapport van de commissie Kohnstamm over de toekomst van zelfstandige bestuursorganen, is het bal in overheidsland. Het is een veel te abstracte discussie om de gemoederen van een breed publiek bezig te houden, maar met dit rapport is het hart van overheidsland wel geraakt. Moe en melig geworden van teveel slingers van de klok, worden hier zeven – licht extreme – manieren, plus een belangrijke achtste, voorgesteld om geen slachtoffer te worden van het drama dat verzelfstandiging heet. Zo kunnen uitvoeringsorganisaties zich misschien onttrekken aan de steeds wisselende gedachten van politiek, beleid en media.

Peter Noordhoek

Verzelfstandiging was al lang niet meer het antwoord op alle uitvoeringsvragen, maar nu is het wel heel erg duidelijk geworden dat de slinger van de klok de andere kant op slaat. De zwaai van op afstand plaatsen naar omarmen is hiermee helemaal gemaakt. Een zwaai van ruim 15 jaar praten en doen. Met als resultaat? Wat een verspilling! Of valt het wel mee? Wordt de soep niet zo heet gegeten als die wordt opgediend? Mogen we over een jaar of vijf constateren dat een stuk of 4 van de ruim 400 ZBO's hun status hebben verloren en dat de rest hetzelfde is gebleven? En dat we dan weer vrolijk aan een volgende golf van verzelfstandigingen beginnen? Wie het weet mag het zeggen. Hier volgen 7 + 1 manieren om je te kunnen onttrekken aan de discussie.

1. Accepteer de ministeriële roede

Plaats je als uitvoeringsorganisatie zichtbaar en loyaal onder het toezicht van minister en Kamer. Als u dat gevaarlijk mocht vinden, bedenk dan dat de ervaring leert dat een ZBO in de praktijk na de verzelfstandiging meer te verantwoorden krijgt dan ervoor. Durf er dus op te vertrouwen dat het ook andersom werkt. Dus: zonder ZBO status wordt u meer met rust gelaten. Mocht u deze redenering niet helemaal vertrouwen – daar is helaas wat bij te bedenken – weet dan dat u altijd nog kunt doen wat uw collega's deden toen er nog niet van verzelfstandiging sprake was: de politiek inderdaad verantwoordelijk maken. Maar dan ook helemaal. Weet u zeker, minister, dat u dit voor uw verantwoording wilt nemen? Heeft u wel gezien wat er met het proces van de fietsbelvergoeding aan



Goede prestaties zijn geen nieuws, slechte wel.

de hand is? Zullen we de contractsbepalingen nog eens met u doornemen? Als de minister er niet gek van wordt, dan in ieder geval de beleidsambtenaren.

2. Zoek de zuiverheid

Media als het NRC Handelsblad schrijven vanuit de gedachte dat als je de principiële uitgangspunten van de overheid nu maar zuiver hanteert, dat dan de prestaties vanzelf volgen. Ze verwarran het hebben van principiële uitgangspunten met feitelijk presteren. Weten zij veel. De gemiddelde krant kan niet eens het eigen redactielokaal besturen. Journalisten zijn professionals. Die meten zichzelf op professionele zuiverheid – wat hebben ze anders? Zorg dat je ze geen kluif geeft om op te sabbe-len. Houdt alles immer principieel zuiver. Daarna kan je weer terug gaan naar de grijze tinten van het dagelijks werk. Zijn prestaties dan niet belangrijk? Absoluut. Maar bedenk: goede prestaties zijn geen nieuws, slechte wel. En slechte prestaties zijn altijd een teken van slecht gehanteerde principes.

4. Verantwoorden gaat voor presteren

Kohnstamm verwoordt de hoofdboodschap van het IBO-rapport over (het gebrek aan) toekomst van ZBO's in een van zijn weinige interviews als volgt: 'als er sprake is van een publieke taak die wordt gefinancierd uit publieke middelen, dan dient de verantwoording ook publiek te gebeuren. Dat gebeurt in de regel via de ministeriële verantwoordelijkheid.' Met andere woorden; het beter verantwoorden is het hoofddoel van het rapport. Kohnstamm zegt daarbij dat het rapport niet over de kwaliteit van de uitvoering gaat. Daar heeft men geen oordeel over. Alsof die twee los van elkaar staan. Dus ZBO: weet wat je te doen staat. Verantwoorden moet en is een doel op zich.

Nu is het zo, dat een moderne ZBO daar al lang veel aan doet. De verantwoording vindt plaats naar alle hoeken van de samenleving. Het wordt een soort 360° verantwoording, waarbij minister en Kamer slechts een paar punten op de verantwoordingsradar zijn. Dat moet anders. Minister en Kamer hebben recht op de 'extra' behandeling. Maak geen telling van de kosten die met de verantwoording gemoeid zijn. Dat probleem is voor je opvolger. Om nu te overleven moet je verantwoorden, verantwoorden. Waarover? Tsja.

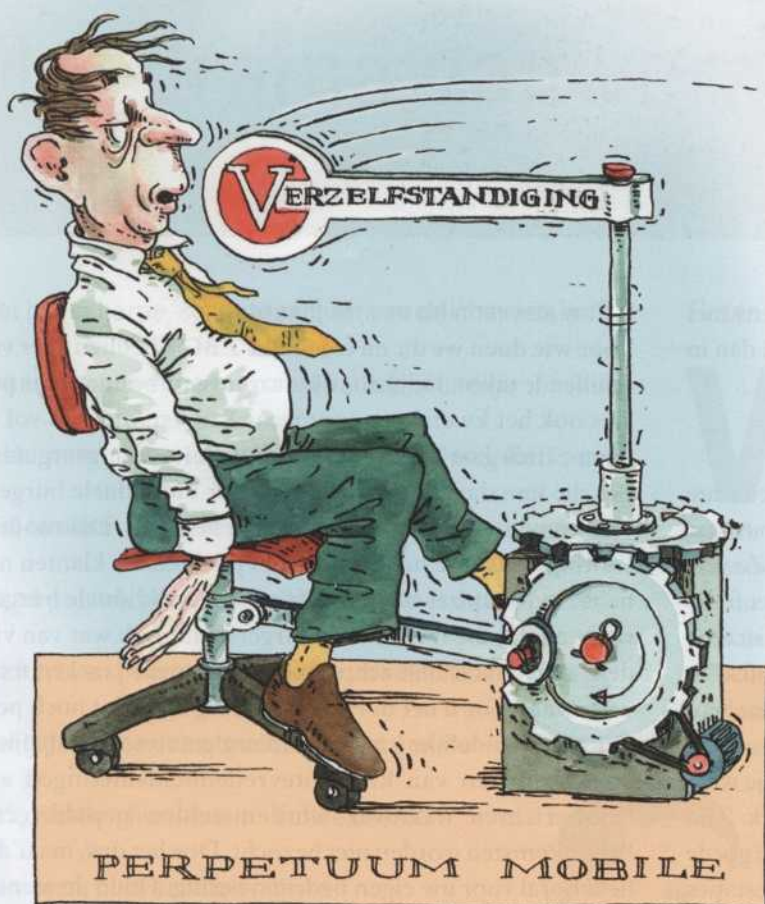
5. Stop met verhalen over de burger

Voor wie doen we dit nu eigenlijk? ZBO's hebben zeer verschillende taken. De chaos die daar mee verbonden is, is precies ook het kwetsbare punt waar Kohnstamm c.s. vol op raken. Toch gaat het in grote mate om uitvoeringsorganisaties die hun dagelijks werk doen voor individuele burgers. Klanten durven we ze niet meer te noemen. Die mode is voorbij. Tenslotte hebben burgers plichten die klanten niet hebben. Maar het blijft een feit dat u individuele burgers raakt en dat die individuele burgers daar ook wat van vinden. Zou u daar niet achter moeten komen? Jazeker, maar weet waarvoor u het doet. De ervaring leert dat noch politici, noch landelijke journalisten erg geïnteresseerd zijn in de uitkomsten van klantentevredenheidsmetingen e.d. Persberichten daarover worden zelden gepubliceerd. Bijeenkomsten worden niet bezocht. Doe het dus, maar doe het vooral voor uw eigen bedrijfsvoering. Houd de mening over de burger verder maar voor u of, nog beter, houd deze achter de hand. Want mocht men toch gaan zeuren, houd dan de spiegel voor. Scoort u beter dan wij?

6. Buig voor de god van de ICT

Hoe vaak ook wordt gesteld dat ICT slechts een middel is en dat internet niet alle vragen kan ondervangen – trap er niet in. Op dit moment is ICT het enige concrete verhaal dat naar voren wordt geschoven als het om verbetering van de dienstverlening van de overheid gaat. In 2007 moet 65% van de publieke dienstverlening via het internet. Prachtig. En dan? Wat doen we met de resterende 35%? Wat voor samenleving hebben we dan? Ach, dat zijn allemaal vragen die nu even niet aan de orde zijn. In het kader van de Nieuwe Nuchterheid gaat het er om gewoon je werk te doen. Productiviteitsverbetering kan ondertussen bereikt worden door de inzet van meer IT. Punt. Wie meer wil heeft het niet begrepen.

Zijn er dan echt geen andere manieren? Jawel, maar die zijn al uitgevonden – en daarom niet interessant. We moeten gewoon door deze periode heen zien te komen, dan komen er vast wel nieuwe modellen en instrumenten. Kunnen we weer van voren af aan beginnen.



Kennis over het goed afsluiten van prestatiecontracten is er nauwelijks.

7. Vergroot het kennisgat

Of er een 'democratisch gat' is in de verantwoording van ZBO's valt te betwijfelen. Wel is er absoluut sprake van een 'kennisgat'. De gemiddelde politicus of beleidsmaker houdt zich niet langer dan een jaar of twee, drie met een bepaald dossier bezig. Inhoudelijk dossierkennis is er nauwelijks. Kennis over het goed afsluiten van prestatiecontracten is er ook nauwelijks. Een departement dat daar een aparte unit voor had, OCW heeft die unit onlangs opgeheven en ergens bij Financiën ondergebracht. Prima, dan weet je zeker dat de verbinding met het beleid er een stuk moeilijker op wordt. Zolang de uitvoeringsorganisaties zelf hun kennis op peil houden – helaas geen vanzelfsprekendheid meer – zijn ze altijd in staat als eerste het kennisgat te vullen. Handig voor je positionering. Pas overigens op voor de administratief medewerkers in de kleine kamertjes van elk departement. Die weten alles. Shht. Niet verder vertellen.

+1 Stop dit blad

Als je geen discussie over de ZBO-status wilt hebben, dan moet je met tijdschriften als deze stoppen. Van wilde arti-

keltjes als dit valt weinig te vrezen, maar een serieuze uitwisseling van gedachten is altijd riskant. Kijk je bijvoorbeeld naar het Colofon van dit blad, dan zie je meerdere gemengd samengestelde redactieteams. Beleidsmakers, uitvoerders, bedrijfsmensen, adviseurs, journalisten – alles door elkaar. Levensgevaarlijk. Het onttrekt zich aan elke ministeriële verantwoordelijkheid, is hoogst onzuiver, gaat vaak over de burger, is niet gedigitaliseerd en staat bol van de kennis. Hoogst gevaarlijk dus. Direct mee stoppen.

✦ Peter Noordhoek is directeur van Northedge