



COLUMN  
MARTIN SOMMER

## In het bestuur moet alles anders, opdat alles hetzelfde blijft



1 november 2019

**W**orden wij nu goed of slecht bestuurd? Geen rare vraag, na drie Malievelden vol boze burgers, boeren en bouwers. Onze bestuurders vinden zelf dat we goed worden bestuurd. Ze wijzen naar Transparency International dat weinig corruptie ziet. Er zijn in Nederland wel veel doorkiesmenu'tjes, maar relatief weinig ambtenaren. Over het plaatselijke bestuur berichten de weekbladen *Binnenlands Bestuur* en *VNG Magazine*, meestal met een tevreden wethouder op het omslag, in een niet al te duur pak.

Belangrijkste kenmerk van het Nederlands bestuur is de overweldigende angst achter de feiten aan te lopen. Alles in het bestuur moet voortdurend anders. Dat gaat van hoog naar laag. Na de ‘kanteling’ en ‘het integrale bestuur’ heet de nieuwste vernieuwing bij de gemeenten, aldus *Binnenlands Bestuur*, ‘[opgavegericht werken](#)’. Het betekent dat ze op het stadhuis een klus voortaan met zijn allen gaan klaren, en niet langer in die suffe afdelingen. Veenendaal heeft inmiddels ‘opgavemanagers’. Zundert is in één keer overgegaan. Punt van aandacht is nog wel ‘de systemen’. Want: opgavegericht werken ‘vraagt om een andere mindset. Loslaten.’

Ik schat dat de mindset van opgavegericht werken vooral veel vergaderen zal betekenen. Maar het wordt nog interessanter, want meteen na dit artikel in BB volgt een ‘[essay](#)’ van een docent organisatieverandering en een hoogleraar change and implementation. Zij vragen zich af waarom er zoveel verandert en we er zo weinig van merken. Soms draaien gemeenten dertig tot veertig verandertrajecten tegelijk. ‘We zijn totaal veranderverslaafd’, zegt iemand. Projecten beginnen met een hoop poeha en zakken daarna als een pudding in. Menigmaal is een mislukking het signaal om er met verdubbelde energie tegenaan te gaan.

Je zou verwachten dat de twee hooggeleerde essayisten korte metten maken met deze praktijk. Nee hoor. Ofschoon er geen resultaten zijn, heeft de verandermanie wel degelijk zin. Sleutelbegrip is legitimiteit. De gemeente wil naar buiten laten zien dat ze dynamisch en verandergezind is. Dat lukt goed, gezien het grote aantal blinkend nieuwe en dure gemeentehuizen, en de voortgaande samenvoegingen terwijl geen mens erom vraagt. Het is een soort veranderwoede à la de beroemde zin uit de roman *De Tijgerkat* – alles moet anders opdat alles hetzelfde blijft.





'Alles moet anders opdat alles hetzelfde blijft.' Alain Delon als Tancredi in De Tijgerkat (1963) . Beeld Imageselect

Die zegswijze gaat ook op voor Den Haag. Mark Rutte begon tien jaar geleden zijn premierschap met op te scheppen over de departementale torens die hij leeg zou maken. Minder ambtenaren dus. Dat van die torens is gelukt, er zijn er verscheidene ontruimd. De ambtenaren moesten intrekken bij hun collega's en zitten nu hutje mutje bij elkaar. Het aantal fte's is niet verminderd.

Hoe stel je de kwaliteit van het openbaar bestuur vast? Bijvoorbeeld aan de hand van de arbeidsproductiviteit. Hogepriester daarvan is professor Jos Blank met zijn instituut IPSE dat sinds jaar en dag de [prestaties van de overheid](#) in kaart brengt. Deze week kwam hij met zijn laatste rapportage. Die was niet mals. Het is geen toeval dat

Binnenlands Bestuur juist nu publiceert over de nieuwste trend. In tijden van voorspoed zoals nu gaat ambtelijk Nederland enthousiast het roer omgooien. Er is immers geld. Met als gevolg dat de arbeidsproductiviteit onmiddellijk daalt, soms spectaculair.





Mark Rutte begon tien jaar geleden zijn premierschap met op te scheppen over de departementale torens die hij leeg zou maken. Beeld ANP/ Bart Maat

Al die radicale veranderingen zijn geweldig duur en leveren zelden wat op. Meest dramatische voorbeeld is de invoering van de nationale politie, aldus Blank. Eerst was er gemeentepolitie, toen regiopolitie, nu nationale politie. De criminaliteit is niet geweldig toegenomen, het aantal politiemensen wel. De opbrengst blijft volstrekt onduidelijk want meer misdaden worden er niet opgehelderd, en behalve woensdag rondom het Malieveld zie je nooit een agent. Wel evident is dat de politie een fantastische lobby heeft, zoals weer bleek toen de regioburgemeesters moord en brand riepen omdat minister Grapperhaus honderd agenten bij ze wil weghalen voor een antidrugseenheid.

Schaalvergroting? Verkeert meestal in het tegendeel van het doel, verlaging van kosten. Gemeenten, ziekenhuizen, scholengemeenschappen: altijd het idee dat groter ook goedkoper is, omdat de capaciteit beter wordt benut. Aanvankelijk was dat waar, meestal dertig jaar geleden. Vervolgens begint de bureaucratie op te spelen, marcheren de managers binnen, de protocollen en de registratie. Personeel raakt minder betrokken, ziekteverzuim stijgt, arbeidsproductiviteit daalt. Dan volgt de verzuchting: waren we er maar nooit aan begonnen. Schaalverkleining is trouwens evenmin veelbelovend. Treurigste voorbeeld: kleinere klassen in het onderwijs. Heel erg duur, geen zichtbaar resultaat.

Tot slot de bekostiging, ook een voorwerp van veranderzucht. In het onderwijs kwam de *lumpsum*, want scholen wisten zelf het beste hoe



het geld moest worden besteed. Blank: ‘Zette geen zoden aan de dijk.’ Marktwerking in de zorg: geen verschil aangezien er geen echte concurrentie is. Stelselwijzigingen leveren niets op, omdat ze in de kern meestal neerkomen op het heen en weer schuiven van de rekening. [Heroïsch werk](#) van Jos Blank, dat menigeen het schaamrood op de kaken zou moeten jagen. Of het helpt is vers twee. Bij Buitenhof zat [afgelopen zondag minister Hugo de Jonge](#) van VWS (Volksgezondheid). Over de 90 miljard die de zorg ons kost, maakte hij zich ogenschijnlijk niet zo sappel. Hij had een andere boodschap: in de zorg komt er weer een stelselwijziging aan.



Over de 90 miljard die de zorg ons kost, maakte minister Hugo de Jonge zich ogenschijnlijk niet zo sappel. Beeld ANP



MEER OVER JOS BLANK POLITIEK NEDERLAND BINNENLANDS BESTUUR  
MARTIN SOMMER

advertentie

## Columns & Opinie

advertentie

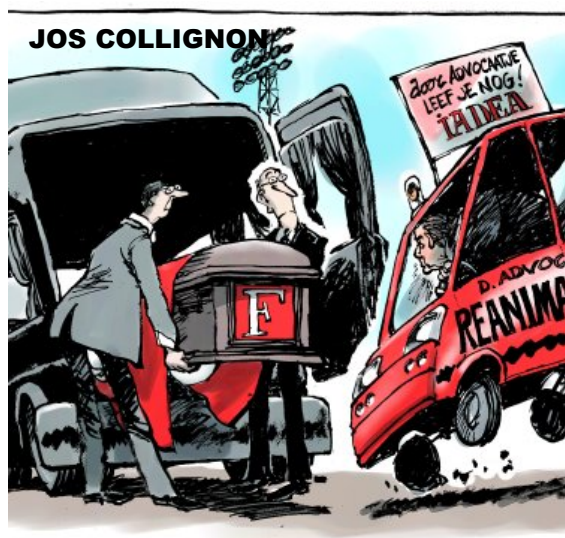


### NIEUW VENSTER

LISA BOUYEURE

Shell kan zijn groene kostuum voorlopig beter nog even in de kast laten hangen





**OP DE ZEEPKIST** PERSONAL TRAINER  
IRENE WESTERBEEK

‘Er is te weinig bekend over hoe je **krachttraining** kunt inzetten bij ziekte’

### COLUMN

LOES REIJMER

Of een **moeder** wel premier kan zijn, is een schijnschisma



### COMMENTAAR

CARLIJNE VOS

Niet alleen in Chili, maar ook elders in de wereld hebben boze burgers effect gesorteerd

# V

MEER COLUMNS & OPINIE

## Wilt u belangrijke informatie delen met de Volkskrant?

[Tip hier onze journalisten](#)

### Algemeen

[Contact met de Volkskrant](#)

[Privacystatement](#)

### Service

[Klantenservice](#)

[Mijn profiel](#)



Abonnementsvoorwaarden  
Gebruiksvoorwaarden  
Cookiebeleid  
Colofon

Vakantieservice  
Adverteren  
Losse verkoop

Digitale krant  
Webwinkel  
Inclusief  
RSS-feeds  
Facebook  
Twitter  
Android apps  
iOS apps

De Volkskeuken  
Archief



Op alle verhalen van de Volkskrant rust uiteraard copyright. Linken kan altijd, eventueel met de intro van het stuk erboven.

Wil je tekst overnemen of een video(fragment), foto of illustratie gebruiken, mail dan naar [copyright@volkskrant.nl](mailto:copyright@volkskrant.nl).

© 2019 DPG Media B.V. - alle rechten voorbehouden