

A close-up portrait of Roel Bekker, a middle-aged man with grey hair and glasses, looking directly at the camera. He is wearing a dark brown sweater over a light blue and white striped shirt. The background is dark and out of focus.

Roel Bekker

Investeer in
kennis over het
openbaar
bestuur



Meer weten?
Scan de QR-code!

In zijn boek ‘Dat had zo niet gemoeten!’ bespreekt oud-topambtenaar en -hoogleraar Roel Bekker fouten (of blunders en mislukkingen zo je wilt) bij de overheid. Van grote beleidsfouten tot concrete kostenoverschrijdingen. Wat kunnen we hiervan leren om het in het vervolg beter te doen? Alvast een tip: haast je eens wat minder.

Wat gaat er allemaal mis bij de overheid?

“Aard, soort en karakter van wat er misgaat lopen uiteen. Soms is er sprake van grote beleidsfouten, bijvoorbeeld beleidsplannen die niet blijken te werken of programma’s die onverwachte en negatieve neveneffecten hebben. Maar er zijn ook concrete projecten die mislukken, doordat de kosten worden overschreden of de effectiviteit niet is wat men voor ogen had. Vaak gaan zaken mis in de uitvoering. Bijvoorbeeld als door miscommunicatie in een bepaalde keten essentiële informatie niet of te laat op de goede plek terechtkomt. Beoordelingsfouten, misverstanden: door allerlei omstandigheden kan een uitvoeringsorganisatie niet opgewassen blijken tegen de opgedragen taak. Mensen onderschatten soms de problemen en overschatten hun eigen vermogen.”

‘Fouten raken het imago en dragen niet bij aan het vertrouwen in de overheid.’

Hoe ernstig zijn die fouten?

“Sommige fouten worden uitvergroot, andere fouten worden juist gemaskeerd. Soms is een fout bijna onvermijdelijk. Maar het kan ook gaan om echte blunders. Hoe dan ook: fouten raken het imago van de overheid en dragen niet bij aan het vertrouwen in de overheid. Daar zijn overigens een heleboel nuanceringen bij te maken: veel gaat goed, het zijn soms onmogelijke opgaven, anderen maken ook fouten, in vergelijking met het buitenland doen we het heel goed. Allemaal waar, maar dat neemt niet weg dat er te veel fout gaat.”

Hoe krijgen we hier beter grip op?

“Dat is nog niet zo makkelijk. De overheid kijkt natuurlijk liever naar alles wat goed gaat en vindt de aandacht voor mislukkingen vaak oneerlijk of misplaatst. De overheid is ook een meester in het ontkennen van fouten of het schilderen van een context waardoor de fouten minder groot lijken. De buitenwereld reageert precies omgekeerd. Media publiceren graag over fouten, de politiek pikt het vervolgens op. Dat gaat gepaard met heftige politieke en maatschappelijke reacties. Een enkele keer treden bewindspersonen af of sneuvelen ambtenaren. Fouten binnen de overheid krijgen dus aandacht genoeg, maar systematisch onderzoek is maar sporadisch beschikbaar. En dat geldt helemaal voor de oorzaken. Meestal blijft het bij de directe aanleiding. Een eenheid of een persoon heeft iets gedaan dat verkeerd uitpakt, een besluit blijkt niet effectief of heeft een onvoorziene uitkomst. Maar waarom is dat zo? Waarom heeft iemand dat gedaan? En wie heeft die persoon op die plek benoemd?”

Wat zijn belangrijke oorzaken en wat kunnen we ervan leren?

“In mijn studie heb ik onderscheid gemaakt tussen fouten die inherent zijn aan de overheid en fouten die horen bij grote organisaties in het algemeen. Bij de eerste groep moeten we denken aan karakteristieken van het politieke systeem, zoals de sterke gerichtheid op beeldvorming, de relatief korte horizon van politici, de noodzaak van politieke compromissen of de haast die nogal eens kenmerk is

van politieke besluitvorming. In de tweede groep spelen bureaucratie en verkokering een belangrijke rol. Die zijn niet eigen aan de overheid maar komen daar wel vaak voor. Veel fouten ontstaan omdat er onvoldoende oog is voor de uitvoerbaarheid. Mijn advies is dan ook meer rust te brengen in het beleidsproces en beleid beter voor te bereiden. Blijken plannen niet uitvoerbaar? Dan moeten ambtenaren de ruimte hebben om op tijd en hard genoeg aan de bel te trekken. Een ander advies is een beter personeelsbeleid. Een belangrijke bron van fouten ligt in slecht management. De aanstelling en begeleiding van topmanagers moet echt beter.”

Aanbevelingen

- Maak een kleinere en meer samenhangende en consistente beleidsagenda.
- Schroef verwachtingen niet te hoog op.
- Haast je minder en bereid projecten en beleid goed voor.
- Durf te stoppen of ergens niet aan te beginnen.
- Voer een betere dialoog tussen politieke en ambtelijke dienst.
- Scherp de wijze van aanstelling en begeleiding van topmanagers aan.

Direct doen:

“Investeer in kennis over het openbaar bestuur. Elk belangrijk beleidsgebied beschikt over een goed systeem van kenniscentra, behalve het openbaar bestuur. Dat moet en kan beter!”