



Regionale differentiatie, vitale coalities in Overijssel 04

Olievlekkende experimenten 06

Wat bezielt... Halleh Ghorashi 08

Berkelland richt de blik naar buiten 10

Van het front 12

Novitijden 14

De overheid volgens Anna Chojnacka 16

Tussen de regels door

Terwijl de ambtenaar de afgelopen twintig jaar steeds professioneler werd, nam zijn bewegingsvrijheid rechtevenredig af. De uitvoering ligt vast in planning en controlcycli, in protocollen en procedures, in bits en bytes. De discretionaire ruimte – de vrijheid om naar bevind van zaken te handelen – is in nagenoeg alle sectoren binnen de overheid tot minimale marges teruggebracht. Is het nog wel leuk om ambtenaar te zijn? Zeker! De top van de organisatie is namelijk zo druk bezig de boel te beheersen, dat je als uitvoerend ambtenaar redelijk je eigen gang kunt gaan.

Neem Puk Breeman, hoofd Samenleving van de gemeente Winsum. Ze werkte twaalf jaar in het onderwijs en nu alweer meer dan dertien jaar voor verschillende gemeenten, in verschillende functies. Een kwart eeuw publieke ervaring heeft haar bepaald niet 'gebroken', maar ze heeft het wel allemaal zien gebeuren: 'Ik heb in gemeenten

gewerkt waar de controllers alles gingen bepalen. Die gigantische beheersingsdrang, daar werd je gek van. Alles meetbaar maken, alles in cijfers willen vatten. Dan dacht ik vaak: doe dat sandwichbord met je lijfspreuk eens af! Kijk om je heen hoeveel professionaliteit deze organisatie in huis heeft. Die mensen weten echt wel waar ze mee bezig zijn, dat >>>

Waar van bovenaf de ambities torenhoog worden gestapeld,

>>> hoeft je niet tot op de laatste cent, het liefst vóóraf, in kaart te brengen.'

Breeman is lid van de Stichting Beroepseer (www.beroepseer.nl), die zich beijvert voor herwaardering van de professional. Vooral in de zorg is het droevig gesteld, zo blijkt uit de site. 'De manier van het organiseren en het financieren van het primaire proces is belangrijker dan het werkelijke verloop ervan', schrijft verpleegkundige Marianne Waling-Huijsen. Er zijn voorbeelden van zorgprofessionals die zoveel tijd kwijt zijn met administreren, registreren, rapporteren en niet te vergeten vergaderen, dat ze feitelijk niet meer toekomen aan hun vak: het verlenen van zorg.

BEHEERSINGSHONGER

Bij gemeenten is de situatie minder alarme- rend, ondanks dat ook daar de honger naar beheersing nog niet lijkt te zijn gestild. Wat echter tegelijkertijd gebeurt, is dat de wal het schip keert. Althans, dat meent Harrie Aardema, hoogleraar publiek management aan de Open Universiteit. Hij hield onlangs de verhouding tussen 'hoge' en 'lage' ambtenaren tegen het licht. Op grond van zijn bevindingen hekelt hij de uitdijende en 'overambitieuze verbeteringsindustrie' die het ambtelijk bedrijf in haar greep heeft. Waar 'hoog' streeft naar een slagvaardiger, flexibeler en meer omgevingsgerichte overheid en dat streven opschrijft in blauwdrukken en SMART-doelen, betwijfelt 'laag' volgens Aardema de toegevoegde waarde van deze stortvloed, die gevoeld wordt als gebrek aan vertrouwen, miskennen van vakmanschap en aantasting van discretionaire bevoegdheden. Maar 'laag' heeft daar wat op gevonden: 'Even bukken en het waait wel weer over', is volgens Aardema de cultuur die erin is geslopen. 'Hoog' heeft volgens hem het van het werk houden van 'laag' tot kunst verheven. 'Laag' op zijn beurt heeft zich ontpopt tot meester in het opstropen van de broekspijpen, om het droog te houden in de stortvloed aan voor- schriften, idealen, missies en kernwaarden. Aardema signaleert – en hier komt 'de wal' – een 'omgekeerde performance paradox'. Waar van bovenaf de ambities torenhoog worden gestapeld, ontstaat volgens hem op lager niveau méér in plaats van minder vrij-

heid. Want eenieder realiseert zich dat hij toch nimmer kan voldoen aan alle ambities, die als gevolg van dat besef niet meer serieus genomen worden. Wat doen professionals aan de onderkant daarop volgens Aardema? Ze schermen zich af en nemen hun verantwoordelijkheid. Organisaties als gemeenten functioneren nog redelijk goed, juist *dankzij* de professional die zich niet al teveel gelegen laat liggen aan alle administratieve formaliteiten.

'TOEGEWIJDE' REGELTOEPASSING

Dezelfde mechanismen als Aardema ziet Pieter Tops, hoogleraar bestuurskunde aan de Universiteit van Tilburg en lid van het college van bestuur van de Politieacademie, in werking treden. In een drieluik dat hij schreef voor het Kenniscentrum Grote Steden doet hij aanbevelingen voor verbetering van de kwaliteit van de uitvoering. Ten behoeve daarvan bepleit hij meer interactie tussen 'hoog' en 'laag' bij het ontwikkelen van nieuw beleid. Daarbij benadrukt Tops het belang van discretionaire ruimte in de uitvoeringspraktijk. Als de uitvoerder uitsluitend en ook nog strikt regeltjes moet toepassen zonder in te kunnen spelen op situationele omstandigheden, zal het effect zijn dat hij zich daar waar mogelijk aan die regels onttrekt, stelt Tops. De Tilburgse hoogleraar is een voorstander van 'toegewijde' in plaats van 'mechanische' regeltoepassing. Bij die eerste vorm houdt de uitvoerder rekening met de bedoelingen van vastgestelde regels en krijgt hij ruimte voor afwijking als de situatie daar om vraagt.

GEEN LAST

Niet iedereen herkent zich in de beelden van Aardema, Tops en van de mensen die zich bijvoorbeeld hebben aangesloten bij de 'beroepseerbeweging'. Neem Daniëlle Schipper, die namens de gemeentelijke sociale dienst van Apeldoorn werkt bij het Activerium, waar CWI, UWV en de gemeente vanuit één locatie samenwerken om mensen aan de slag te krijgen. Berenschot als teamleider en Schipper op de 'vloer', waar ze direct contact heeft met 'de klant'. Zij kreunen niet onder de last die de zucht naar meten en weten met zich

