

**Embargo** tot het moment van uitspreken!

Welkomstwoord van Jacques Wallage, voorzitter van de Raad voor het openbaar bestuur tijdens het symposium *Meer eenheid in het regeeringsbeleid?* 4 november 2009, 14.30 uur.

Mevrouw de Minister, dames en heren,

Een sterke wethouder van Groningen, Willem Smink, placht langdurige debatten over *integraliteit* af te doen met de kernachtige uitspraak: “Integraal, dat zij wij allemaal!”

En het moet gezegd, weinig begrippen lijken zo uitgekauwd als ‘coördinatie’, ‘samenhang’ en ‘integraliteit’. Hele boekenkasten vol wetenschappelijke rapporten, adviezen van adviescolleges of van bijzondere commissies, dan wel andere publicaties zijn in de container van deze begrippen verdwenen. Naar het onvergetelijke woord van Jan Schaefer “is het beleid of is er over nagedacht?” kan in elk geval worden vastgesteld dat er veel over is nagedacht.

Dat het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties en de Raad voor het Openbaar Bestuur vandaag niet alleen een kloeke publicatie aan de boekenkast toevoegen, maar er zelfs een symposium aan durven wijden getuigt óf van roekeloze lichtzinnigheid, óf van een goed gevoel voor veranderende tijden, die het noodzakelijk maken een nieuw licht op oude gedachten te werpen. Ik houd het op het laatste.

Allereerst wordt het openbaar bestuur op de proef gesteld omdat een aantal grote vraagstukken alleen maar opgelost kan worden over sectorale- en daarmee ook departementale grenzen heen. Een geloofwaardig duurzaamheidsbeleid bijvoorbeeld, of nog dichterbij huis: de verbetering van de veiligheid. Waar de samenwerking tussen Justitie en BZK sterk is gegroeid wordt steeds duidelijker, dat gevoelens van onveiligheid alleen maar bestreden kunnen worden door een samenhangende inspanning, waarbij volkshuisvesting, het vormgeven van de openbare ruimte, werk en inkomen, de situatie in en rond scholen, de positie van ouderen, de feitelijke werkwijze van de politie, inzet vraagt over de breedte van een kabinet en lokaal van een heel college van B&W.

De gegroeide werkwijze in den Haag, het gebrek aan effectieve allianties tussen den Haag en het lokale, het maakt de overheid in tijden van afnemend vertrouwen van de burger, extra kwetsbaar.

En het is deze kwetsbaarheid, die een nieuwe impuls in een oud debat rechtvaardigt.

En, los van de inhoud van de vraagstukken, er is zoiets als wat ik eerder ‘de uitholling overdwaars van den Haag’ heb genoemd: afoming van beslisruimte naar boven, Europa, Wereldbank en IMF, de oploop van grote industrielanden enerzijds en de noodzaak beslisruimte naar beneden af te staan. Naar de eigen burgers, die geëmancipeerd en wel, beter opgeleid dan ooit, meer zeggenschap willen over hun eigen leven. Voor veel beleidsvragen geldt: den Haag gáát er niet over, of ze zou er niet over moeten willen gaan. Die sterk ingesnoerde beslisruimte vraagt om een serieuze heroverweging van de wijze, waarop dan nog wel bestuurd moet worden.

Die noodzaak wordt natuurlijk nog versterkt door de wetenschap, dat negatieve groei, of – als het meezit – lage positieve groeicijfers dwingen tot bezuinigingen in de publieke sector, die meer samenhang, innerlijke logica vragen willen ze door een kritische samenleving geaccepteerd worden. Wie daar blijft hangen in sectorale belangenbehartiging komt er politiek gesproken nooit meer levend uit.

En ten slotte wordt steeds meer aandacht van bewindspersonen door de maatschappelijke dialoog in beslag genomen. Hoewel ‘in beslag genomen’? Misschien is dat wel een wezenlijke taak voor ministers en staatssecretarissen, waar zij door de manier waarop hun werk nu is georganiseerd, onvoldoende aan toe komen. Hoofd van het departement zijn onderstreept een sectorale verantwoordelijkheid, waardoor ministers als een soort voorpost van hun werkveld aan de vergadering van de ministerraad deelnemen. De ministerraad als een vergadering van stadhouders, in plaats van een integraal bestuursorgaan. De verantwoordelijkheid voor een departement brengt niet alleen de spreekwoordelijke volle tassen mee, maar ook een interne agenda, die niet zo maar samenvalt met wat aan maatschappelijke dialoog en gedachtevorming nodig is. Politiek bestuurder zijn vraagt balans te brengen tussen de energie, die naar binnen moet worden gericht en de energie naar buiten. De minister zit feitelijk snel klem tussen burgers en bureaucratie. Het werk anders organiseren, de politiek bestuurlijke rol nadrukkelijker vormgeven, de ministerraad als team, het zou in functie moeten staan van het herwinnen van vertrouwen voor het politiek bestuurlijke proces. Een hernieuwd debat over een kernkabinet lijkt daarbij onafwendbaar.

Deze aanleidingen om nog eens goed naar de manier van besturen te kijken laten zich ook minder defensief formuleren: economie en bestuur in crisis, wie daar sterker uit te voorschijn komt, die verstaat zijn vak. Juist de turbulentie van vandaag vraagt om innoverend vermogen. Wie van z'n problemen een deel van de oplossing weet te maken, krijgt er soms zelfs de Nobelprijs voor!

Die samenhang aanbrengen is lang niet alleen afhankelijk van de ambtelijke structuur, de indeling van departementen of de rol van de ministerraad in formele zin. De bestuurscultuur, de bereidheid nieuwe werkvormen te introduceren, de mogelijkheid voor interactieve beleidsvorming nu eens serieus te nemen, het kan allemaal bijdragen aan een sterk vergrote interne dynamiek. En die is gezien de dynamiek buiten nu meer dan ooit geboden.

Alleen al het feit, dat vandaag vanuit de verschillende bestuurslagen en vanuit verschillen bestuurlijke rollen gezamenlijk wordt nagedacht is al winst. Nog belangrijker is de invalshoek, die wij aan de minister zelf te danken hebben. Wat valt er voor den Haag te leren van de lokale bestuurspraktijk? Wie zowel lokaal als landelijk verantwoordelijkheid heeft gedragen – of draagt – zal het, net als minister Ter Horst, opgevallen zijn hoe beperkt het vermogen om van elkaars ervaringen te leren eigenlijk is. Ik vroeg wethouders bij lastige problemen vaak of ze daar op het ministerie al eens over hadden gesproken. Meestal kreeg ik een glazige blik terug: “wat zouden ze daar in den Haag nu van weten?” En omgekeerd: het werk op het grondvlak in alle sectoren vindt in gemeenten plaats. ‘All politics is local’. Maar een telefoontje vanuit het departement naar de relevante lokale bestuurders of ambtenaren, om van te leren, dat komt er vaak niet van.

Heel in het bijzonder geldt dat gebrek aan lerend vermogen de bestuurspraktijk zelf. Burgemeester en wethouders, meestal samen op één gang, symboliseren een

bestuurlijke eenheid, die veelal door een verschil in politieke achtergrond niet verdampt. De minister als hoofd van zijn departement, de individuele ministeriële verantwoordelijkheid, de ministerraad meer als bijeenkomst van stadhouders, het moet met veel meer vernuft, volharding en vertrouwen tot een eenheid worden gesmeed.

Het is spannend eens te verkennen of die lokale bestuurspraktijk een wenkend perspectief voor den Haag kan zijn. Het verheugt me dat Hans Bekke, emeritus hoogleraar bestuurskunde de algemene inleiding voor zijn rekening wil nemen. Minister Ter Horst is bereid, en dat waarden wij zeer, nadat ik haar boekenkast heb aangevuld met de vandaag verschenen bundel, haar visie te geven. Tenslotte volgt een panel-discussie, waarna u uw betrekkingen nog meer betekenis kunt geven bij een borrel en een hapje.

Ik heet u van harte welkom!