

‘Niet net doen of de overheid een markt is’

De perverse prikkels van de financiële wereld zijn er ook bij de overheid, vindt hoogleraar Frissen.

Van onze verslaggever
Robert Giebels

TILBURG Stop met het behandelen van de overheid als een ‘markt’, met geld en efficiency als de maat der dingen. Dat zorgt in de collectieve sector voor dezelfde excessen die de financiële sector in de kredietcrisis hebben gestort. Overheidsorganisaties moeten niet hiërarchisch zijn en dwarsliggende ambtenaren dienen te worden gekoesterd.

Dat stelt de Raad voor Maatschappelijke Ontwikkeling in het gisteren verschenen rapport *Tegenkracht organiseren – lessen uit de kredietcrisis*. De RMO adviseert regering en parlement over de stabiliteit van de samenleving. De adviesraad onderzocht of ook de overheid kan leren van wat er in de financiële sector zodanig is misgegaan dat de grootste financiële crisis kon ontstaan. Het volmondige antwoord is ‘ja’, zegt Paul Frissen, decaan en bestuursvoorzitter van de Nederlandse School voor Openbaar Bestuur in Den Haag, hoogleraar bestuurskunde aan de Universiteit van Tilburg en auteur van het rapport – het vijftigste van de adviesraad. De perversiteiten in de financiële wereld die met de crisis bloot kwamen te liggen, zijn er net zo goed bij de overheid, legt hij uit.

Werkt het bij een bank hetzelfde als bij bijvoorbeeld de politie?

‘Bankbonussen zijn op zich een productief middel om het commerciële

langetermijnbelang van de bank als geheel te dienen. Maar bonussen werkten langzaamaan het individuele kortetermijnbelang in de hand. Het middel was een pervers doel geworden.

‘Dan de politie. Je wilt hun effectiviteit verbeteren. Niets mis mee. Want dat ondersteunt de legitimiteit van de politie. Je gebruikt als kwantitatieve maatstaf daarvoor het aantal bekeuringen. Maar als de burger een bon krijgt denkt hij niet dat hij iets verkeerd heeft gedaan, maar dat die agent zijn target moet halen. Dat is het perverse effect, want in plaats van dat de legitimiteit van het systeem wordt ondersteund, wordt het ondermijnd. Het kabinet heeft dit overigens afgeschaft.’

Ziet u het overal in de collectieve sector mis gaan?

‘We noemen tal van voorbeelden. De Citotoets is klassiek. Het is bedoeld als middel om te meten of de school aan zijn taak heeft voldaan en een leerling wat heeft bijgebracht. Maar de Citoscore is nu een doel op zich. Zwakke leerlingen zijn zogenaamd ziek als er getoetst wordt, er is een hele industrie aan leermiddelen ontstaan waarmee ouders hun kind op de toets kunnen voorbereiden en de school richt zich in op zo’n hoog mogelijke Citoscore, want dat is goed voor de reputatie. Dat zijn perversiteiten, want het doel van onderwijs is niet het opleiden voor een Citotoets.

‘Die creëert de overheid ook in het hoger onderwijs. Dat krijgt geld naar rato van het aantal inschrijvingen en afgestudeerden. Maar aan Hogeschool InHolland zie je waar dat toe leidt: ze verloren hun nutsfunctie uit het oog, gingen commercieel denken en reikten diploma’s uit van bedenkelijke kwaliteit.

‘In de zorg treffen we ook perversiteiten aan. Patiënten die zich de-



Paul Frissen: ‘Patiënten doen zich dementer voor dan ze zijn voor een hogere bijdrage.’ Foto Joost van den Broek / VK



Het doel van onderwijs is niet het opleiden voor een Citotoets

.....
menter voordoen dan ze zijn om zo een hogere bijdrage in de kosten binnen te slepen. Daar heeft de zorginstelling ook baat bij. Gebeurt ook bij de Wajong: jonggehandicapten hebben er belang bij wat ze mankeren te maximeren.’

Is de conclusie dat elk systeem pervers gedrag uitlokt?

‘Je moet de menselijke aard niet willen veranderen. Maar juist bij de overheid moet je het voorkomen.

Kijk, een bedrijf heeft één belang, winst maken en daar kun je dat hele bedrijf aan op hangen. Maar een overheidsorganisatie heeft een hele waaier aan belangen te verdedigen omdat die uiteenlopende burgers moet bedienen. De fout is om aan die uiteenlopende belangen op één manier tegemoet te komen, namelijk door beschikbaar geld te verdelen en vervolgens te kijken of dat geld efficiënt is besteed. Maar dat zegt niks. Het meest efficiënte gevangenisbeleid is als je alle gevangenen bij binnenkomst doodschiet. Ik bedoel: de publieke sector draait om waarden en efficiency is er daar maar één van.’

Wat is uw recept voor de overheid?

‘Je ziet daar een trend om van alles aan te besteden; maatschappelijke organisaties, bijvoorbeeld in de zorg of het welzijn, moeten met elkaar concurreren om een opdracht van een overheidsinstelling binnen te slepen. Daar komt altijd één winnaar uit. Ik zou zeggen: laat meerdere partijen winnen en ze elk een deel

van de opdracht uitvoeren. Dan bevordert je variëteit.

‘Een overdaad aan regels en uitzonderingsregels werken ook perversiteit in de hand. Komt de overheid met 22 uitzonderingscategorieën, verzint de slimme burger de 23ste waar hij zelf in valt. De overheid moet niet met regels maar met principes komen – regels kun je omzeilen, principes niet.

‘En wat in de collectieve sector ontwikkeld moet worden is tegenspraak. De Amerikaanse Grondwet stelt verplicht dat naast elk overheidsapparaat een organisatie staat die de eerste tegenwerkt. Een advocaat van de duivel die B zegt als de hele overheidsorganisatie A zegt. Die moet je koesteren, maar daarvoor is de ambtelijke hiërarchie niet geschikt. Het gevaar daarvan is dat perversiteiten langzaam kunnen gedijen omdat niemand doorheeft dat de organisatie afglijdt. Als kikkers zit iedereen dan behaaglijk in een pan water waarin ze heel langzaam worden dood gekookt.’