

*Overheid is dienstverlener aan de burger*

# Cultuurschok

De overheid is niet meer iets dat boven burgers staat, zoals het woord 'overheid' doet vermoeden. De overheid heeft geen vanzelfsprekend gezag. De regering is niet meer het middelpunt van wat er maatschappelijk gebeurt. Het parlement is niet meer de top van de piramide, noch zijn overheidsdiensten in staat om directief invloed uit te oefenen op gedrag van burgers.

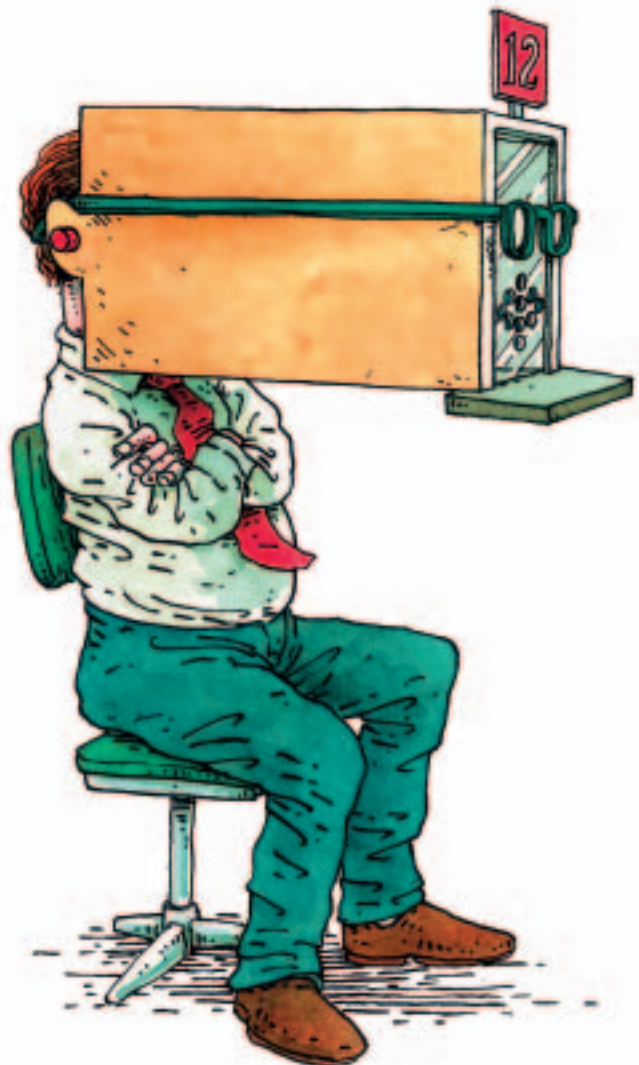
Het is achterhaald dat de oriëntatie van ambtenaren eenzijdig gericht kan zijn op politieke bestuurders. Die keten van denken is niet meer van deze tijd.

*Alex Straathof en Rita van Dijk*

**D**e overheid is er voor de burgers. Een dienstverlener. Veel ambtenaren zitten met een verkeerde oriëntatie in hun hoofd. Zoals ouders nog lang hun groot geworden pubers als kinderen kunnen zien. Dan doe je de dingen fout. Dan begrijp je niet wat kritiek precies inhoudt. Een begrijpelijke reactie wordt dan dat je je afsluit en ondanks alles voortgaat op dezelfde weg. Het is van groot belang dat overheidsdiensten, politieke partijen en bestuurders een omslag maken van bij wet geregelde uitvoerders van macht naar dienstverleners gericht op burgers.

## Verandering in denken en gedrag

Die omslag bewerkstelligen vraagt om een cultuurverandering; een verandering in denken, in onderlinge verhoudingen en ander gedrag. Cultuurveranderingen zijn niet gemakkelijk. Maar ook niet onmogelijk. De Belastingdienst is in een paar jaar omgevormd van een stoffige boeman tot een benaderbare, maar soms strenge dienstverlener. Ook in het bedrijfsleven bestaan er herkenbare voorbeelden. Een reus als Philips stond aan de afgrond en is nu een organisatie die financieel gezond is en klaar staat voor een nieuwe opleving in de wereldeconomie.



Problemen in dienstverlening overheid	Rol van cultuurverandering	Advies aan de nieuwe regering
1 Intern gericht	<ul style="list-style-type: none"> <li>Burgers treden de bestaande overheidsarena binnen en wijzigen deze ingrijpend</li> <li>Nieuwe kamerleden krijgen een rol in de vernieuwing van de overheid</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Regelmatige gesprekken organiseren met burgers en aangeven wat er is gebeurd met vragen, klachten, suggesties</li> <li>Regering spreekt zich uit dat de overheid er voor de burgers is, dat de overheid zich niet kan rechtvaardigen op basis van gezagsverhoudingen</li> <li>Verantwoording afleggen aan burgers op lokaal, regionaal en landelijk niveau</li> <li>Nieuwe kamerleden organiseren Ronde Tafel Bijeenkomsten met burgers en ambtenaren</li> </ul>
2 Verkokerd	<ul style="list-style-type: none"> <li>Problemen en prestaties centraal stellen</li> <li>Burgers een rol geven in het meten van resultaten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Alle ambtenaren laten werken op projectbasis</li> <li>Prestaties van de overheid concretiseren</li> <li>Prestatiecontracten invoeren</li> <li>Prestatieafspraken publiek maken</li> <li>Zorgen dat burgers deze kunnen controleren</li> <li>Prestatiebeloning invoeren voor ambtenaren</li> <li>Beoordeling wordt geïndiceerd door tevredenheid van burgers</li> </ul>
3 Proceduregericht	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aandacht voor kwaliteit van dienstverlening</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ambtenaren krijgen trainingen in dienstverlening</li> <li>Ambtenaren gaan op locatie werken</li> </ul>
4 Traag	<ul style="list-style-type: none"> <li>Meer aandacht voor probleem en effectieve oplossing</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Integratie van ambtelijke en politieke top in een Raad van Bestuur model</li> <li>Ministers/staatssecretarissen adopteren een regio of probleem en committeren zich persoonlijk aan resultaten</li> </ul>
5 Te veel beleid, te weinig uitvoering	<ul style="list-style-type: none"> <li>Begrenzen verantwoordelijkheid overheid</li> <li>Duidelijk maken wat de verantwoordelijkheid van burgers is</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reductie van aantal beleidsambtenaren</li> <li>Vrijgekomen gelden gebruiken voor monitoring door burgers en het overnemen van taken door burgers (insourcing)</li> </ul>

Cultuurverandering binnen de overheid is nodig. We vinden het niet vreemd als de gehele bouwbranche een cultuurverandering door moet maken. Dat is nodig en mag offers vragen. Datzelfde vinden we van de gezondheidszorg, die de komende jaren vanuit een heel andere visie zal worden opgezet.

#### Advies

In Rotterdam is op 24 april een Ronde Tafel Bijeenkomst gehouden. Tijdens de bijeenkomst spraken 25 ambtenaren en adviseurs over hoe een cultuurverandering binnen de overheid is te bewerkstelligen. Over de problemen binnen de overheid bestaat veel eensgezindheid: te intern gericht, te verkokerd, te proceduregericht, te traag, teveel beleid en te weinig

uitvoering. Ingrijpende interventies zijn nodig, daarover zijn de aanwezigen het eens. In het navolgende schema geven we enkele van de meest kenmerkende suggesties weer. De urgentie om veranderingen te realiseren komt tijdens de middag regelmatig aan bod. De deelnemers willen het daarom niet bij een bijeenkomst laten. De ideeën worden verder uitgewerkt tot een advies dat aan premier Balkenende zal worden aangeboden.

Wilt u reageren en/of een bijdrage leveren aan de discussie: zie [www.wending.nl](http://www.wending.nl).



Alex Straathof en Rita van Dijk publiceerden recentelijk het boek *Cultuurverandering bij de overheid. Sturen of sleuren?*