

# Verbind de leefwereld van burgers met de systeemwereld van Den Haag

*Bart Snels*

## **Onzichtbaar Den Haag**

Met mijn collega's van de Inspectie belastingen, toeslagen en douane (IBTD) deden we eens een training bij de Stichting Onzichtbaar Den Haag. We kregen vier verhalen te horen van wat we tegenwoordig ervaringsdeskundigen noemen, mensen die in het verleden zwaar in de problemen zijn gekomen. Dat waren heftige verhalen over drank- en drugsverslavingen, over terechtkomen in de criminaliteit, over verloren raken in het zorgsysteem. Een van hen was een slachtoffer van het toeslagenschandaal. Ergens in hun leven zijn deze mensen iemand tegengekomen die de tijd nam om een echt gesprek met hen te voeren, iets wat in het hulpverleningscircuit vaak niet voldoende kan. De ervaringsdeskundigen hebben hun leven weer op de rit gekregen en geven nu trainingen aan beleidsmakers van departementen en andere overheidsorganisaties.

Wij kregen van onze trainers de opdracht om een sociaal werker te adviseren. Het voorbeeld waarmee we aan de slag moesten, ging over een moeder die zich met een kind aan de hand aan de deur had gemeld, totaal in paniek. Man kwijt, huis kwijt, op straat met een plastic tasje vol papieren. Ongeopende rekeningen van de telefoonmaatschappij, blauwe enveloppen van de Belastingdienst, folders met aanbiedingen bij de supermarkt, een uitnodiging voor een kinderfeestje voor het dochtertje, folders met lokale organisaties waar hulp gekregen kan worden, enzovoorts. We kregen een uur voor ons advies aan de sociaal werker. Wat te doen? De moeder was met haar dochtertje zogenaamd een blokje om.

We maakten allemaal, niemand uitgezonderd, twee met elkaar samenhangende fouten. We zijn als een malle oplossingen gaan opschrijven. Waar je betalingsregelingen kon afspreken, waar de boodschappen goedkoop waren, waar een gratis kinderfiets te krijgen was, waar sociale hulp te vinden was. Dat was de eerste fout. De ervaringsdeskundigen liepen rond in de zaal waarin we driftig aan het werk waren en zij werden een beetje boos. Denken jullie nu echt dat deze lijst van opdrachten een moeder in paniek zou helpen? En dit was de tweede fout. Niemand van ons had de ervaringsdeskundigen de vraag gesteld: wat zou jou helpen? We waren de oplossingen voor de moeder zelf gaan bedenken.

Dit is, volgens mij, een basismechanisme dat aanwezig is bij zowel beleidsmakers op departementen als bij Kamerleden, namelijk zelf oplossingen voor problemen verzinnen en beleid maken. Hoe dat beleid in de praktijk uitpakt, dat is vaak onzichtbaar voor 'Den Haag'. De titel van het rapport van de parlementaire enquête naar fraude en dienstverlening is goed gekozen: Blind voor mens en recht (2024). De systeemwereld 'Den Haag' - parlement en departementen - heeft niet op tijd gezien dat mensen in het toeslagenschandaal vermalen werden in de machinerie van de staatsmachten. Ook de gevolgen van de gaswinning voor mensen in Groningen werden pas heel laat op waarde

geschat. Inmiddels zijn er talloze voorbeelden van beleidsterreinen waar mensen diep in de problemen komen door het (inadequate) handelen van de overheid.

De Staatscommissie Rechtsstaat (2024) spreekt van een verbroken belofte en een verwaarlozing van de rechtsstaat. Vaak is de overheid niet meer de bondgenoot van de burger, maar een barrière, een tegenstander of, nog erger, een veroorzaker van ellende. De slachtoffers van het toeslagenschandaal waren vaak geen kwetsbare mensen. Zij hadden een baan of een eigen bedrijf en zijn kwetsbaar gemaakt door hoge terugvorderingen. De burger is als mens buiten het zicht van de overheid geraakt. En de overheid is het zicht kwijtgeraakt op hoe het leven met de stapeling van ‘oplossingen’ voor burgers voortdurend ingewikkelder is gemaakt. Hoe krijgen we het belang van de burger terug in beleid en politiek? Dat is de vraag in dit essay. Of anders geformuleerd: hoe verkleinen we de afstand tussen de systeemwereld van Den Haag en de leefwereld van mensen? Dat is nodig om te komen tot beter beleid en vereenvoudiging van wet- en regelgeving.

### **Tijdperk van politieke improvisatie**

Volgens Herman Tjeenk Willink (2023) staat de democratische rechtsorde op het spel. De politieke en ambtelijke functies in het systeem van tegenmacht, tegenkracht en tegenwicht zorgen niet meer voor een evenwicht in de democratische rechtsorde waarin de belangen van burgers geborgd zijn. Sociale grondrechten staan in de vernieuwde grondwet van 1983, maar de overheid is te weinig de hoeder van die grondrechten. Maatschappelijke ontwikkelingen als het verdwijnen van de verbinding tussen politiek, samenleving en maatschappelijk middenveld, technocratisering van politiek en beleid, het op afstand zetten van uitvoeringsorganisaties en deze aansturen op basis van de principes uit het bedrijfsleven hebben daar volgens Tjeenk Willink allemaal aan bijgedragen. Deze ontwikkelingen zijn ten koste gegaan van belangrijke waarden van de democratische rechtsstaat die moeten leiden tot rechtsbescherming, rechtszekerheid en tot ervaren rechtvaardigheid in de verhouding tussen burger en overheid. “De inrichting van de overheid moet het machtsevenwicht bewaren tussen wetgever en rechter, tussen politiek, bestuur en ambtenaren, tussen overheid en burger. Anders geldt het recht van de sterkste”, aldus Tjeenk Willink.

Er zijn talloze maatschappelijke trends aan te wijzen als verklaring voor de spanning die is ontstaan in de verhouding tussen burgers en overheid. We leven niet meer in een verzuilde samenleving, waarin brede volkspartijen zorgen voor verbinding tussen theoretisch en praktisch opgeleiden in verschillende ideologische zuilen. In een beweging naar een meer technocratische en bedrijfsmatig gestuurde overheid is de publieke dienstverlening op afstand van de politiek gezet. We hebben te maken met een verhouding tussen (sociale) media en politiek die incident-gedreven beleid stimuleert. En in de politieke arena is het lastiger geworden om het eens te worden over grote thema’s als bestaanszekerheid, energie- en klimaatbeleid, migratie en woningbouw. Hierdoor wordt er voortdurend tijdelijke overeenstemming gezocht in steeds nieuwe (gepolariseerde) politieke verhoudingen. We leven in een tijdperk van politieke improvisatie, van tijdelijke coalities en tijdelijke oplossingen. Het is zoeken naar nieuwe verhoudingen tussen onze instituties om betere publieke dienstverlening voor burgers mogelijk te maken.

Ikzelf heb de overstap gemaakt van de politieke arena naar de ambtelijke dienst. In mijn huidige rol is mijn stelling in ambtelijke discussies dat we als ambtenaren weinig invloed hebben op de politieke mechanismen en dat we het functioneren van de media niet kunnen veranderen. Onze taak binnen het stelsel van democratische instituties is om na te denken over hoe we als ambtenaren - vanuit beleid, uitvoering en toezicht – de politiek beter in staat kunnen stellen de politieke functie uit te voeren, namelijk richting geven aan wat we verstaan onder het publieke of maatschappelijk belang. De uitslag van de verkiezingen van 22 november 2023 was niet alleen een stem van de kiezer op inhoudelijke thema's, het was ook een systeemkritiek op het functioneren van de overheid. Dat moeten wij ons als ambtenaren aantrekken. In dit essay gaat het vooral om het functioneren van de verhouding tussen politiek, bestuur en ambtenaren.

### **De driehoeken van Den Haag**

Bij het maken van beleid is Den Haag in verschillende sturingsdriehoeken verdeeld. De richtinggevende rol vanuit de politieke functie zit in de driehoek politiek, beleid, uitvoering. De politiek bepaalt de richting van beleid dat door de beleidsdepartementen wordt voorbereid en uitgewerkt. De uitvoering voert uit wat politiek en departementen hebben bedacht. Dit is de staatsrechtelijke verhouding waarbij het primaat bij de politiek ligt, de departementen adviseren over beleid en wetgeving en de uitvoeringsorganisaties de politieke opdrachten uitvoeren.

De tweede driehoek die van belang is, is de ambtelijke driehoek die de verhouding beschrijft tussen beleid, uitvoering en toezicht. De beleidsmakers maken beleid en wetgeving, in opdracht van de politiek, uitvoering voert uit, inspecties en andere toezichthouders houden toezicht op de uitvoering. Deze driehoek beschrijft de verantwoordelijkheden van de verschillende ambtelijke typologieën, die van beleidsambtenaren, uitvoeringsambtenaren en toezicht-ambtenaren. Ze hebben ook een verschillende positie ten opzichte van de politiek, ten opzichte van bewindspersonen en van de Tweede Kamer.

De derde driehoek is ook een ambtelijke, namelijk die van eigenaar, opdrachtnemer en opdrachtgever. Deze driehoek vormt het ambtelijk sturingsmodel. De uitvoeringsorganisatie is de opdrachtnemer, het departement heeft de rol van de opdrachtgever. Meestal is dit het directoraat-generaal dat verantwoordelijk is voor het te voeren beleid en wet- en regelgeving. Het directoraat-generaal formuleert zo de opdracht voor de uitvoeringsorganisatie. De rol van eigenaar wordt vervuld door de (plv.) secretaris-generaal die toeziet op de (financiële) continuïteit van de uitvoeringsorganisatie. Dit driehoeksmodel komt uit de stroming van het New Public Management. Dit is de bestuurskundige gedachte van de afgelopen decennia dat overheidsdiensten aangestuurd moeten worden met instrumenten en concepten uit het bedrijfsleven (zie IBTD 2022, Van Thiel 2020).

Op basis van deze driehoeken geven politiek, departementen, uitvoering en toezicht vorm aan beleid en wetgeving. Nu is er veel kritiek en debat over de werking van de afzonderlijke driehoeken. Van de eerste driehoek (politiek, beleid en uitvoering) wordt vaak gesteld dat die gedreven wordt door incidenten. Bij ieder incident komen er nieuwe regels, bij ieder

probleem nieuwe ad-hoc-maatregelen. Daardoor wordt regelgeving voortdurend complexer. Visie en beleid op langere termijn delven het onderspit. Dit is onder andere scherp geanalyseerd in het rapport van de Tijdelijke Commissie Uitvoering, de commissie Bosman (Klem tussen Balie en Beleid, zie ook Teeuwen 2023).

In de driehoek beleid, uitvoering en toezicht gaat de discussie vooral over de positie van toezichthouders. Kunnen die wel onafhankelijk genoeg signaleren, agenderen, rapporteren en reflecteren op zaken die niet goed gaan? De parlementaire enquête Groningen laat zien dat het Staatstoezicht op de mijnen die rol in de gasaffaire Groningen niet kon spelen. En de IBTD is in 2022 opgericht als onafhankelijke toezichthouder mede naar aanleiding van het toeslagenschandaal. Ondertussen laat de wet om de onafhankelijkheid van inspecties vast te leggen, nog altijd op zich wachten.

In de laatste driehoek gaat het gesprek vooral over de veronderstelde hiërarchische verhouding tussen opdrachtgever en opdrachtnemer. Beleid wordt gemaakt door beleidsdepartementen, uitvoerders hebben de opdrachten alleen maar uit te voeren. Met het programma Werk aan Uitvoering of Grenzeloos samenwerken worden pogingen ondernomen om deze werkwijze te verbeteren en uitvoeringsorganisaties eerder te betrekken bij beleid. De departementale cultuur en verkokering helpen daar niet bij. Hierover het fundamentele gesprek voeren en dit sturingsmodel ter discussie stellen, gebeurt nog te weinig binnen de Rijksoverheid (zie IBTD 2022).

De kritiek op de verhoudingen in de afzonderlijke driehoeken is terecht, maar systemisch onvoldoende. De driehoeken zijn niet congruent en de afstanden tussen politiek, beleid, toezicht en uitvoering zijn te groot. Wat vooral opvalt, is dat de burger buiten beeld is, in alle driehoeken, alsof burgers zijn verdwenen in de Bermudadriehoek van het functioneren van de overheid. Het gevolg daarvan is dat de overheid niet responsief is naar de verwachtingen en rechten van burgers. De systeemwereld van politiek en ambtelijk Den Haag kent zijn eigen sturingsprincipes en wetmatigheden en pakt te weinig de signalen op uit de leefwereld van mensen. We zijn druk met elkaar en vergeten de wereld buiten Den Haag.

Zo maken we wet- en regelgeving voortdurend complexer, is er niemand in welke driehoek dan ook die overzicht en inzicht heeft in de complexiteit van regels en instituties en ondervinden alleen de burgers het totale doolhof van wetgeving en uitvoering. Denk alleen al aan de ingewikkelde samenloop van fiscaliteit, toeslagen en sociale zekerheid. Er is geen deskundige meer die de gevolgen voor mensen kan laten zien als er op één van deze beleidsterreinen iets verandert. Vandaar dat veel mensen geen gebruik maken van regelingen en of te maken krijgen met hoge terugvorderingen, waardoor zij in de problemen komen. Dit leidt tot een toenemend wantrouwen in de overheid. In de driehoeksverhoudingen tussen politiek en bestuur komen noodzakelijke hervormingen op het terrein van sociale zekerheid, toeslagen en fiscaliteit niet meer tot stand. De overheid lijkt niet bij machte - stuurloos - om vereenvoudigingen in wetgeving of grotere stelselwijzigingen tot stand te brengen die voor de samenleving van groot belang zijn (Bessems 2024, Ter Haar 2024).

## Burger in beeld

Onzichtbaar Den Haag laat zien dat de burger weer in beeld moet komen. Dat is een opdracht voor het gehele systeem in Den Haag - politiek, beleid, uitvoering en toezicht. Toen ik vorig jaar een ronde maakte langs sociaal raadslieden in het land schrok ik van de casuïstiek die ik tegenkwam. De raadslieden helpen mensen die ergens met de (semi-)overheid in conflict zijn gekomen. Ik schrok omdat ik aan tafel bij raadslieden zag hoe mensen de weg niet meer weten als het gaat om inkomen en (sociale) zekerheid (IBTD 2023). Problemen in de samenwerking tussen verschillende uitvoeringsorganisaties, hardheden in wetgeving, hoge terugvorderingen, betalingsregelingen, schulden. De WRR (2017) heeft de mooie term doen-vermogen gemunt voor mensen die minder redzaam zijn. Voor hen is de overheid te ingewikkeld geworden. We hebben alle risico's en complexiteit gelegd bij mensen die de overheid het meest nodig hebben als bondgenoot. Ik denk dat ook mensen met een groter doen-vermogen, maar die veel minder afhankelijk zijn van de overheid, verloren zouden raken in het systeem van inkomensondersteuning.

De verhalen van mensen komen hard aan. Het zijn verhalen die alle beleidsmakers zouden moeten horen. Ga de beleidstorens uit, de samenleving in. Op veel departementen gebeurt dat al. Voor de uitvoeringsorganisaties en de toezichthouders ligt hier een specifieke rol. Zij staan het dichtst bij de burger en hebben de opdracht om signalen uit de samenleving op te halen en te agenderen als het gaat om onwerkbaar of onuitvoerbaar wet- en regelgeving.

Het Weberiaanse model van de ambtenarij stelt dat ambtenaren neutraal zijn en geacht worden politieke opdrachten loyaal uit te voeren. In Nederland is die verhouding vooral vormgegeven voor uitvoeringsorganisaties die de afgelopen decennia veelal op afstand zijn geplaatst van politiek en departementen en die zich niet te veel moeten bemoeien met beleid. Tegenwoordig wordt ingezien dat de kennis van uitvoeringsorganisaties nodig is om goed beleid te maken. Zij weten wat kan en wat niet kan. Zij hebben direct contact met burgers en bedrijven en kunnen eraan bijdragen dat de verhalen van burgers gehoord worden. De medewerkers aan de telefoon en achter de balie kunnen de schakel zijn tussen de leefwereld van mensen en de systeemwereld Den Haag (zie Pechtold en Snels 2024).

Deze ambtenaren laten in de praktijk zien dat zij geen machines zijn die automatisch beleid uitvoeren. Zij laten zich leiden door moraliteit, hebben de motivatie om burgers en bedrijven zo goed mogelijk te helpen, ondanks de ingewikkelde regels en bureaucratische verantwoordingsprocessen (veelal gericht op juridische rechtmatigheid en financiële efficiency) waarmee zij te maken hebben (Zacka 2017). Zij verbinden politiek met de burger. Daar zou veel beter gebruik van kunnen worden gemaakt. Ten eerste door deze ambtenaren meer handvatten en ruimte voor beslissingen te geven om de publieke dienstverlening zo menselijk mogelijk te maken. Daarbij gaat het om hardheidsclausules en vereenvoudiging van wet- en regelgeving om de menselijke maat te kunnen toepassen. Geef publieke dienstverleners de ruimte om hun werk beter te kunnen doen in het belang van burgers en bedrijven. Ten tweede, en dat kan helpen bij het agenderen van het eerste, is het nodig dat publieke dienstverleners signaleren en agenderen waar wetgeving en uitvoering aangepast moeten worden. Teveel informatie blijft hangen op de werkvloer en komt niet op de bestuurlijke en politieke tafels terecht, waardoor knellende regelgeving niet wordt opgelost. Dit hoor ik vaak bij werkbezoeken aan de uitvoeringsdiensten waar de

IBTD toezicht op houdt. Het vraagt om zelfbewuste uitvoeringsorganisaties die tegenspraak en tegenmacht leveren en hun inzichten rechtstreeks met bijvoorbeeld de Tweede Kamer zouden moeten kunnen delen. Bij zelfbewuste uitvoeringsorganisatie hoort overigens ook dat zij zelf de wet- en regelgrenzen opzoeken om maatwerk te leveren in de dienstverlening en niet te snel zich neerleggen bij een stelling dat iets niet kan of mag.

Dan de inspecties. Traditioneel zien inspecties toe op de naleving van wetten en regels door bedrijven en (publieke) instellingen. Dit nalevingstoezicht blijft van belang, maar sinds de WRR (2013) ruim tien jaar geleden de term reflectief toezicht introduceerde is de opdracht voor inspecties verbreed. Inspecties halen voortdurend informatie op uit de samenleving, lopen dagelijks rond in al die bedrijven en instellingen die te maken hebben met wet- en regelgeving en de problemen in de uitvoering. Daarmee hebben ook inspecties een verbindende rol tussen samenleving enerzijds en politiek en beleid anderzijds. Hun reflectieve rol kan gebruikt worden om blinde vlekken in Den Haag zichtbaar te maken en te agenderen. Hun inzichten kunnen benut worden om ambtelijke beleidsvoorbereiding en politieke besluitvorming te ondersteunen.

Bovendien zijn inspecties zich meer bewust geworden van hun opdracht om onzichtbare publieke belangen zichtbaar te maken en om tegenkracht en tegenwicht te bieden aan de mechanismen in Den Haag die gericht zijn op incidenten en kortetermijnbelangen. Zij formuleren hun opdracht met het burgerperspectief als vertrekpunt en zoeken de relaties met maatschappelijke organisaties, zoals raadslieden, vakbonden en ouderenbonden. Het Staatstoezicht op de Mijnen, bijvoorbeeld, voert huiskamergesprekken om te leren wat veiligheid voor mensen in Groningen betekent. De inspectie belastingen, toeslagen en douane betreft burgers bij onderzoeken en andere toezichtinterventies. Het zijn lessen die inspecties geleerd hebben uit de Gaswinningsaffaire in Groningen en het toeslagenschandaal. Net als publieke dienstverleners hebben inspecties de positie om onpartijdig problemen van burgers in beeld te brengen en de verbinding van Den Haag met de samenleving te versterken.

### **Afstanden verkleinen ten dienste van de politieke functie**

In een kritisch proefschrift stelt Josine Teeuw (2023) dat visie en deskundigheid uit Den Haag zijn verdwenen. Er wordt ad-hoc-beleid gevoerd met het oog op de korte termijn, niet met visie op de lange termijn. De wijze waarop ambtelijke sturingsmechanismen werken staan te veel ten dienste van korte termijnbeleid. De vraag is dan hoe de maatschappelijke kennis van uitvoeringsorganisaties en inspecties gebruikt kan worden in het proces van advisering aan de politiek (bewindslieden en parlement). Dat vraagt om het verkleinen van de afstanden in de Haagse sturingsdriehoeken.

Het denken in driehoeken helpt bij het definiëren van verantwoordelijkheden, van verschillende functies die vervuld worden. De politieke functie is een andere dan de ambtelijke, en de rol van de uitvoerder een andere dan die van de beleidsmaker. Wat niet helpt is dat er daarmee afstand wordt gecreëerd tussen verschillende rollen en er soms een hiërarchische verhouding lijkt te bestaan, die er niet zou moeten zijn.

Nog eens de driehoeken dan. De politiek – bewindslieden en parlement – gaat over het definiëren van het publieke belang. Maar de Kamer maakt zich voor informatie over de uitvoering afhankelijk van de departementen. Aan de departementen worden vragen gesteld, schriftelijk en mondeling, over allerlei zaken die in de uitvoering spelen. En het debat wordt met de bewindslieden gevoerd. Waarom is er niet veel directer contact tussen Kamer en uitvoering, zodat de Kamer uit eerste hand te horen krijgt welke knelpunten er zijn? Ook voor de inspecties, wat al beter maar nog onvoldoende is geregeld, is het belangrijk om direct contact te hebben met de Kamer. Door deze afstanden te verkleinen ontstaat er meer ruimte voor het agenderen van verbetering en vereenvoudiging van wetgeving en van structurele knelpunten in de uitvoering. En hoeft het parlementaire debat minder te gaan over incidenten. In de driehoek politiek, beleid en uitvoering komen politiek en uitvoering dicht bij elkaar te staan - en hetzelfde geldt voor inspecties. Dit versterkt de signalerende en agenderende functies van uitvoeringsorganisaties en inspecties. Signalen uit de samenleving worden veel directer verbonden met de politiek.

Signaleren en agenderen is één ding, waar het echt om gaat is het veranderen van beleid en wetgeving ten dienste van burgers en bedrijven. Hier spelen de twee andere driehoeken een rol. In de driehoeken beleid, uitvoering, toezicht en eigenaar, opdrachtgever, opdrachtnemer is een hiërarchische verhouding verondersteld. Uitvoering voert opdrachten uit en inspecties controleren achteraf. Beide zitten niet vanzelfsprekend aan tafel bij beleidsontwikkeling, dat is namelijk de taak van de beleidsdepartementen. De driehoek eigenaar, opdrachtgever, opdrachtnemer zou ik het liefst fundamenteel ter discussie willen stellen, met name de merkwaardige hiërarchie tussen opdrachtgever en opdrachtnemer. Waarom wordt een uitvoeringsorganisatie slechts gezien als opdrachtnemer? Wanneer er in de praktijk problemen zijn met wetgeving, zouden uitvoeringsorganisaties juist de opdrachtgever moeten zijn. Zij zouden departementen de opdracht moeten kunnen geven om nieuwe wetgeving te ontwikkelen. Nu blijft het vaak bij het schrijven van knelpuntenbrieven - de signalerende functie - waarna afgewacht moet worden of die politieke opvolging krijgen.

Dat brengt ons bij de driehoek beleid, uitvoering, toezicht. Geleidelijk aan is het inzicht ontstaan dat deze onderscheiden ambtelijke rollen gezamenlijk en gelijkwaardig nodig zijn voor het ontwikkelen van beleid en wetgeving. Uitvoeringsorganisaties en inspecties leveren waardevolle inzichten vanuit de samenleving. Zij spreken burgers en bedrijven. Zij moeten het expliciet als hun opdracht zien om de samenleving zichtbaar te maken in Den Haag. Maar dat moet niet bij signaleren en agenderen blijven. Zij moeten, met onderscheidende verantwoordelijkheden, aan tafel zitten bij de ontwikkeling van beleid en bij de vereenvoudiging van wet- en regelgeving. Gezamenlijk kunnen zij tot de beste advisering komen aan bewindslieden en Kamer.

Dat is niet eenvoudig, want de sturingsdriehoeken hebben tot ingesleten patronen en processen geleid. Vooral de driehoek eigenaar, opdrachtgever, opdrachtnemer is sterk geïstitutionaliseerd. Dat heeft geleid tot veel bestuurlijke drukte, verantwoording en veel ondersteunende ambtenaren die elkaar allemaal bezighouden in een achterhaalde rolverdeling. Misschien moeten we deze driehoek afschaffen, waardoor de driehoek beleid, uitvoering en toezicht meer ruimte krijgt. Want deze laatste is te vrijblijvend en afhankelijk

van departementale culturen en gebruiken. Zowel structuur als cultuur zijn hier dus een uitdaging. Het veranderen van de ambtelijke sturing en processen is cruciaal om de problemen van de samenleving op de bestuurlijke en politieke tafels te krijgen. Naast signalering en agendering kan politieke advisering over beleid en wetgeving dan beter verbonden worden aan de maatschappelijke uitdagingen.

Uiteindelijk gaat de politiek over het richting geven aan het publieke belang en daarmee over beleid en wetgeving. De politieke mechanismen scoren, profileren en polariseren veranderen we niet. Dat is aan de politiek zelf. Het is aan ons als ambtenarij om na te denken over hoe we de politiek beter kunnen adviseren over de opties die de politiek heeft bij het aanpakken van maatschappelijke opgaven. Hoe kunnen wij ons werk zo vormgeven dat de politiek weer beter in staat is om de politieke functie uit te voeren? Dat moeten we doen door als ambtenarij zelf de samenleving beter te leren kennen en de Haagse systeemwereld te verbinden met de leefwereld van mensen. Misschien zouden we allemaal eens een middag moeten doorbrengen met de mensen van Onzichtbaar Den Haag?

## **Literatuur**

Kustaw Bessems (2024), Stuurloos. Wegwijzers voor een land op drift.

Bernard ter Haar (2024), Meer ambtelijk en politiek lef nodig om publiek uitvoering vlot te trekken, ESB, 21 mei.

IBTD (2022), Startpunt voor dialoog. Eerste observaties van de Inspectie belastingen, toeslagen en douane.

IBTD (2023), Knelpunten opgehaald uit de praktijk van sociaal raadslieden.

Parlementaire enquêtecommissie Fraudebeleid en dienstverlening (2024), Blind voor mens en recht.

Staatscommissie Rechtsstaat (2024), De gebroken belofte van de rechtsstaat. Tien verbetervoorstellen met oog voor de burger.

Josine Teeuw (2023), Ik wil er niets van weten. Hoe visie, kennis en tijd uit Den Haag zijn verdwenen.

Tijdelijke Commissie Uitvoeringsorganisaties (2021), Klem tussen Balie en Beleid.

Sandra van Thiel (2020), Leren loslaten. 10 lessen uit 25 jaar onderzoek naar de relaties tussen ministeries en uitvoeringsorganisaties.

Herman Tjeenk Willink (2023), Het tij tegen. De democratische rechtsorde als fundament.

WRR (2013), Toezien op publiek belangen. Naar een verruimd perspectief op rijkstoezicht.

WRR (2017), Weten is nog geen doen. Een realistisch perspectief op zelfredzaamheid.



Bernardo Zacka (2017), *When the State meets the Street. Public Service and Moral Agency.*

*Bart Snels is inspecteur-generaal van de Inspectie belastingen, toeslagen en douane.*