

# Ministers met visie en zonder departement

**Met de verkiezingen achter de rug was er weer een nieuwe kans om het besturen van ons land te verbeteren. De roep om vernieuwing klonk alom. Daarom moest nu ook serieus worden nagedacht over vernieuwing op het hoogste niveau, dat van de ministerraad.**

**Met het regeerakkoord in de hand vormt de minister-president een kabinet. Op de klassieke manier zijn dat 14 ministers en een groot aantal staatssecretarissen. In het gunstigste geval worden de hoofdpunten uit het akkoord verdeeld over de verschillende bewindslieden en ieder neemt zijn pakketje mee naar haar/zijn departement en gaat aan de slag.**

## DOOR AAD OVERGAAG

Elke minister beschikt over een keur van loyale ambtenaren die blaken van energie om de politieke doelen van hun minister te realiseren. Door hun complexiteit hebben vrijwel alle maatschappelijke problemen relaties in het werkveld van meerdere departementen. Daarom zitten bij veel departementen afdelingen die het werkveld van collega-departementen bestrijken. Interdepartementale samenwerking is dan ook het parool. Tot zover gaat alles goed; de theorie.

## Projectminister

Minstens twee redenen kunnen worden aangevoerd waarom de overheidsmachinerie niet zo goed werkt als we zouden wensen. De eerste reden is dat er binnen het kabinet geen harde afspraken worden gemaakt wie verantwoordelijk is voor een bepaald beleidsonderwerp, terwijl meerdere bewindslieden zich impliciet verantwoordelijk voelen dan wel door hun ambtenaren in die richting gewezen worden.

De tweede reden is dat ambtenaren zeer loyaal zijn, maar vooral aan hun eigen minister. Op de werkvloer wordt goed samengewerkt, maar als puntje bij paaltje komt, komt toch de vraag aan de orde welke minister eerstverantwoordelijk is. Deze verantwoordelijkheidsvraag doet zich op alle beslisniveaus voor. Ook directeuren-generaal worden door hun minister teruggefloten wan-

neer zij een bepaald onderwerp te veel aan een collega-departement hebben overgelaten en de eigen minister niet kan scoren.

Bij meerdere gelegenheden hebben de gezamenlijke secretarissen-generaal voorstellen voor verbetering

## ***De overheidsmachinerie werkt niet zo goed als we wensen***

gedaan, maar van de doorwerking daarvan is naar buiten nog weinig zichtbaar. Een mogelijke oplossing ligt in een loskoppeling van ministers en departementen ofwel ministers zonder eigen departement. Deze ministers hebben een visie op hun beleidsveld en daarbij behorende doelstellingen. Om overlappingsen in beleidsvelden te beperken kan gewerkt worden met minder ministers. De regering bestaat dan uit bijvoorbeeld zes ministers voor algemeen beleid en een aantal projectministers / staatssecretarissen. Dit idee is overigens niet nieuw. De commissie Vonhoff (1979) verdeelde het maatschappelijke veld in vijf hoofdgroepen, zoals ruimte, zorg, werk, etc. Binnen deze velden kunnen concrete beleidsproblemen in de vorm van projecten aan de projectministers / staatssecretarissen worden toegedeeld.

De bewindslieden beschikken wel over een beperkte staf, maar niet over een eigen departement. In deze staf zit onder andere een kleine denktank voor strategie en ontwikkeling. De bestaande departementen blijven voorshands bestaan, omdat aanpassingen in de departementale structuur zeer veel energie en nog veel meer tijd kost met elementen uit het verhaal van de olifant en de muis.

Voor majeure beleidsvoor-nemens uit de 6 minister-portefeuilles geeft de minister zijn visie en toekomstbeeld. Dit zal leiden tot een reeks van taken die onder politieke verantwoordelijkheid van enkele projectministers / staatssecretarissen worden uitgevoerd. Het college van SG's geeft aan welke SG verantwoordelijk is voor zo'n benoemde taak en deze SG stelt een projectdirectie in met mensen uit verschillende departementen die in staat zijn de taak op te pakken en uit te voeren. Deze projectdirecties hebben een tijdelijk karakter.

Overigens zijn er ook onderwerpen die de schaal van elk van de 6 ministerportefeuilles overstijgen. Voor die onderwerpen wordt op dezelfde manier een projectdirectie ingesteld die ressorteert onder de minister-president. In dit model geeft de minister of project-minister aan wat zij / hij wil; de SG geeft aan hoe het wordt aangepakt en de project-directie doet het.

### **Sluitstuk**

Deze nieuwe aanpak heeft verschillende voordelen: doorbreken van verkokering, maximale inzet van kennis op rijksniveau, inzicht in en aanpak van politiek gewenste projecten, efficiënte en effectieve werkwijze, etc. Er ontstaat meer transparantie in de overheidsbesluitvorming zowel in de lijn naar de EG als in de lijn naar de andere overheden in ons land. En het geeft een belangrijke impuls aan de tijdens de verkiezingen bepleite vernieuwing.

De voorgestelde opzet heeft verder als belangrijk voordeel dat er expliciet gestuurd kan worden vanuit de hoogste leiding. Het is snel in te voeren; eventueel parallel aan de formatie. Ambtenaren uit verschillende departementen hebben een gezamenlijk doel en eenzelfde baas.

## **Ambtenaren zijn zeer loyaal, vooral aan hun eigen minister**

Bovendien zal een toenemend aantal ambtenaren in wisselende samenstelling met elkaar werken hetgeen de beleidsintegratie ten goede komt. Het werk wordt leuker en

er zal meer aandacht voor het maatschappelijk veld ontstaan, omdat er meer naar buiten kan worden gekeken.

Zowel de effectiviteit als de efficiency wordt ver-groot. Geleidelijk aan zal dit leiden tot stroomlijning van de rijksdienst en zal het eenvoudiger blij-ken om de personele bezuiniging te bereiken, maar dan wel als sluitstuk

van een inhoudelijke verbetering.

*De auteur is consultant water, milieu en ruimte*