

Samenvatting onderzoek

'Zo kan het dus ook': Leren van beleids- en uitvoeringssuccessen

Door: Departement Bestuurs- en Organiseringswetenschap (USBO), Universiteit Utrecht, Mirko Noordegraaf (hoogleraar), Paul 't Hart (hoogleraar), Erik-Jan van Dorp (universitair docent)

Korte samenvatting van het onderzoek

Wat kunnen we leren van Nederlandse beleids- en uitvoeringssuccessen? Om antwoord te krijgen op deze centrale onderzoeksvraag, zijn verschillende methoden ingezet. We hebben een expertpanelraadpleging gedaan om succesvolle casuïstiek te identificeren.

Daarnaast zijn casestudies gedaan op basis van interviews, observaties, vragenlijsten en documenten). De eerste studie betreft het succes van de menselijke maat zonder maatwerk. Dit illustreren we aan de hand van de Tijdelijke noodmaatregel overbrugging voor behoud van werkgelegenheid (de NOW-regeling) gedurende de coronapandemie. In de tweede gevalstudie, gesitueerd in de regionale kantoren van de Sociale Volksverzekeringsbank, kijken we naar de weerbarstige praktijk van 'Garage de bedoeling', een bekroond initiatief. In deze gevalstudie kijken we naar wat het betekent om te werken aan uitvoering.

Belangrijkste uitkomsten/conclusies

'Succes' is een nieuwe invalshoek die tot nu toe vaak ontbreekt in het maatschappelijke en politieke discours. Vaak missen experts letterlijk de woorden om succes uit te drukken. Dat is, menen wij, ten onrechte. De focus op succes is niet alleen nieuw, zij is ook belangrijk als tegenwicht op de nadruk op falen, afrekenen en maatregelen. Zo kunnen we tot een meer evenwichtige weging van overheidsoptreden te komen.

Maar, de focus op het leren van successen en goede praktijken kan geen excuus voor romantiek of luiheid zijn. Ten eerste hebben we laten zien dat succes, net als falen, nuances kent (casus: 'de Bedoeling'). Zij moet meerdimensioneel bekeken worden. We bieden daartoe meerdere instrumenten. Ten tweede is het zinvol om te leren van succesvolle casuïstiek, maar het is essentieel om oog te houden voor contextuele dynamiek, uitzonderlijke omstandigheden die niet zomaar te repliceren zijn (casus: NOW-regeling).

Aanbevelingen en tips

1. Allereerst lijkt complexiteitsreductie aan de voorkant een sleutel tot succes. Beleid dat in de kern eenvoudig is, lijkt kans te maken op succesvolle uitvoering.

2. Ten tweede is de kracht van overheidsoptreden niet een kwestie van betere politiek, beleid of uitvoering, maar zit zij op het ‘tussenvlak’ in de driehoek politiek-beleid-uitvoering. Het gaat dus om de integratie van partijen, plannen en praktijken.

3. Tot slot gebeurt ‘werken aan uitvoering’ of ‘werken aan de bedoeling’ in een context van allerlei realiteiten en normen (productiequota, beperkte tijd, conflicterende aansturing, etc.). Het gaat dus niet vanzelf. Deze normen zijn op zichzelf echter niet onredelijk of onbegrijpelijk. Werken aan uitvoering betekent echt werken aan uitvoering.