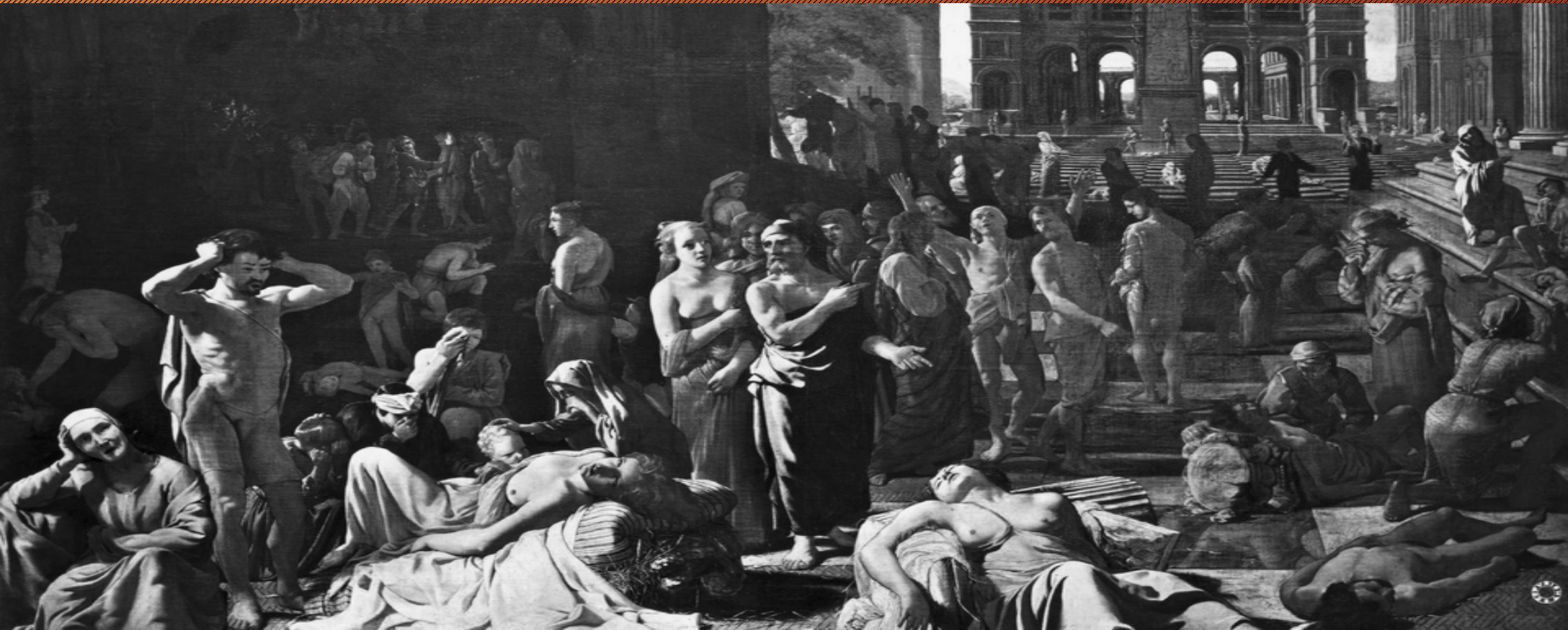


‘Puzzling and Powering’ in een diepe crisis



Paul 't Hart
Universiteit Utrecht & NSOB

Wat gebeurt ons eigenlijk?

- We hebben een traumatiserende schok geïncasseerd....
-die ons heeft verrast....
- waarvoor we bij voortdurende onzekerheid en onder hoge tijdsdruk op allerlei vlakken hebben moeten opschalen, bijschakelen en improviseren....
- ... die nu steeds verder uitdijt, zich verdiept en van karakter verandert...
- ... die zomaar ook politiek-maatschappelijk echt ‘ugly’ kan worden
- ... en die nog lang veel van het openbaar bestuur zal blijven vergen

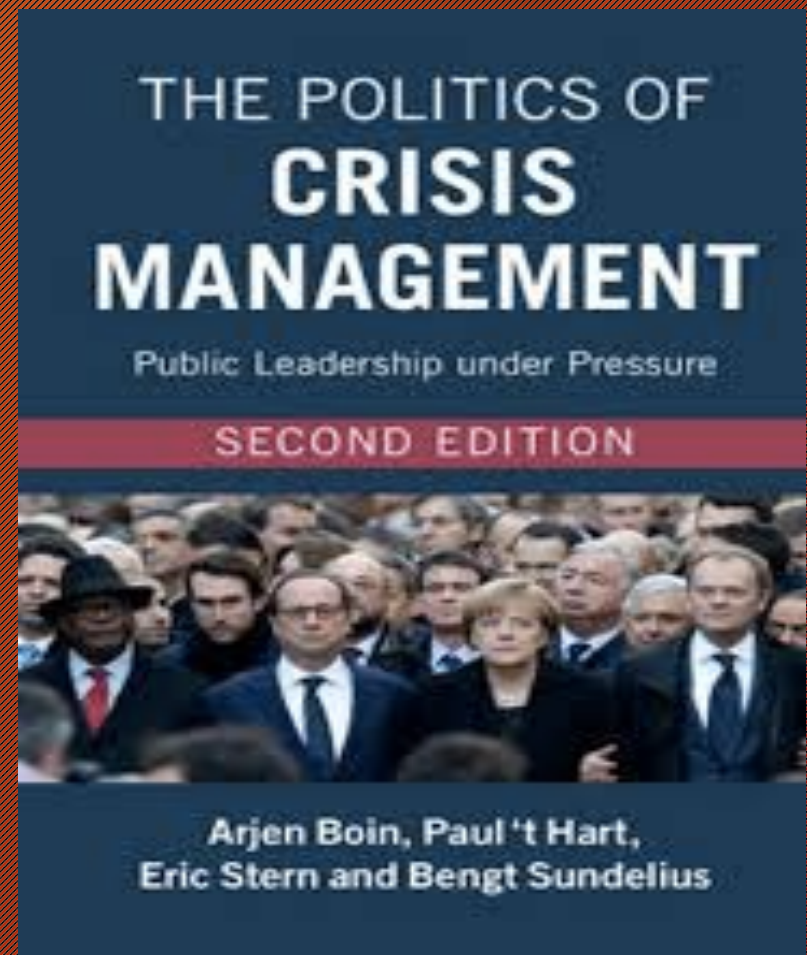
De eerste respons

- Depolitisering/technocratie => *besluitvaardigheid*
- Intensieve communicatie => *1 narratief*
- Nieuw sociaal contract => *samenwerking*
- Zelforganisatie => *veerkracht*
- Bestuurlijke eendracht => *coherentie*

Gegeven verrassing, onzekerheid, schaarste, en abrupte omschakelingen is dat over het algemeen goed gegaan

Crisisleiderschap: gezaghebbend besturen-onder-druk

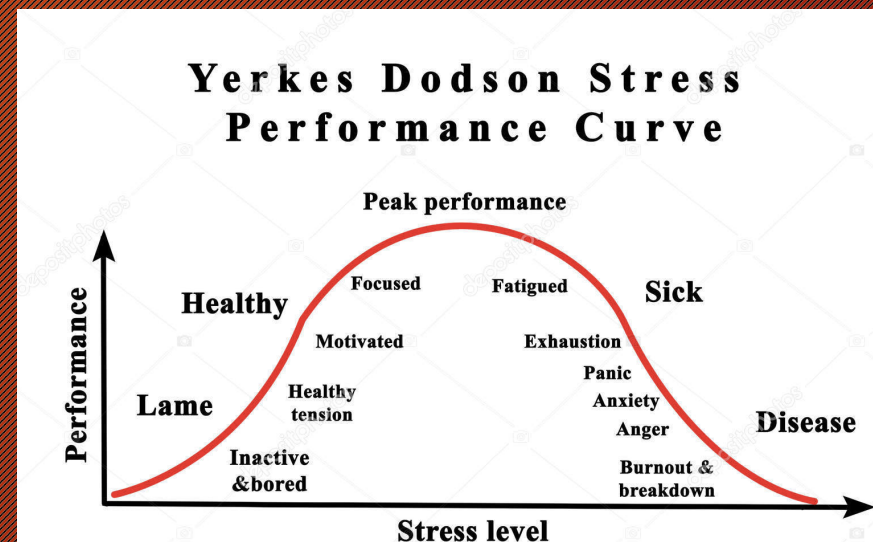
- Diagnostiek
- Besluitvorming
- Coördinatie
- Publieke communicatie
- Verantwoording



1. Maar inmiddels: bestuurlijke en ambtelijke veerkracht onder druk

- (Over)vermoeide / Gemarginaliseerde staf
- Bloeiende / Verpieterende staf
- Terug-willende staf / Vooruit-willende staf
- Rouw / Trauma / PTSS
- Corona taken / 'Inhaal' + overige taken
- Ontregelde ritmes en routines

⇒ **HOE DIT TE MONITOREN,
BESPREKEN, ADDRESSEREN?**



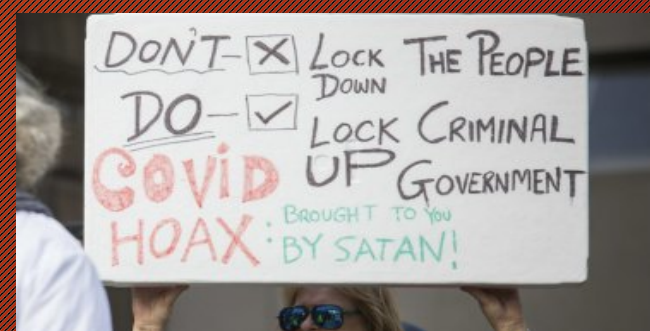
2. Aanhoudende onzekerheid over hoe C19 zich gedraagt

- Of en wanneer komt 'the second wave'? (En hoe zal na de zomer de angst daarvoor zich ontwikkelen en uiten?)
- Kunnen we 'spikes' echt klein houden met testen/apps en gerichte quarantaines?

=> HOE DE SOCIAAL-ECONOMISCHE GEVOLGEN VAN DE LOCKDOWNS TE MANAGEN ONDER VOORTDURENDE MAAR ONGEWISSE DREIGING VAN NIEUWE ACUTE GEZONDHEIDSCRISIS?

3. De stemming verandert: van discipline naar volatiliteit

- “We zijn het moe en het water staat ons aan de lippen”
- “We hebben nu andere prioriteiten”
- “De experts kunnen ons nog meer vertellen”
- “Onze vrijheden worden geschonden”
- “Het is een ordinaire machtsgreep van de overheid”



=> HOE KANALISEER JE HET GROEIENDE CONFLICT OVER
'KANTIAANS' VS 'UTILITARISTISCH' BELEID

4. Hoe organiseer je (ook lokaal) 'zicht' voorbij het medische dashboard...

MAATSCHAPPIJ

Faillissementencurve

Werkloosheidscurve

Armoedecurve

Ongelijkheidscurve

Altruïsmecurve

Stress- en depressiecurve

Criminaliteitscurve

Huiselijk geweldcurve

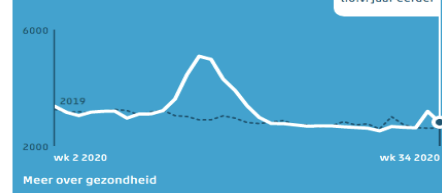
Welvaart in coronatijd

5-9-2020 00:00

Hier vindt u het meest actuele beeld van onze welvaart, samengevat in negen thema's. De ontwikkeling met betrekking tot deze thema's wordt weergegeven met meerdere indicatoren per thema. [Klik hier voor een toelichting.](#)

Gezondheid

Sterfte



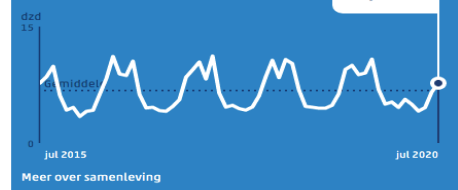
Veiligheid

Geregistreerde misdrijven

-14,1% t.o.v. jaar eerder

Samenleving

Afgesloten huwelijken en partnerschappen



Economie

Bruto binnenlands product

-9,3% t.o.v. jaar eerder

Welvaart in coronatijd



Thema's

Gezondheid

Samenleving

Veiligheid

Economie

Niet méér meldingen huiselijk geweld tijdens coronacrisis

Nieuwsbericht | 24-06-2020 | 10:12

Het aantal meldingen van huiselijk geweld is in Nederland tijdens de coronacrisis niet toegenomen. Wereldwijd is er wel sprake van een stijging van het aantal meldingen.

5. ... en op haar politiek-bestuurlijke dynamiek?

MAATSCHAPPIJ

Faillissementencurve

Werkloosheidscurve

Armoedecurve

Ongelijkheidscurve

Altruïsmecurve

Stress- en depressiecurve

Criminaliteitscurve

Huiselijk geweldcurve



BELEID EN BESTUUR

Agenda-ontwikkeling

Taakontwikkeling

Budgetontwikkeling

Organisatie-ontwikkeling

Prestatie-ontwikkeling

Innovatie-ontwikkeling

Splijtstof-ontwikkeling

Vertrouwensontwikkeling

Patronen in de crisis (Mrt-mid Sept)

- Van acute naar sluimerende gezondheidsdreiging
- Van één vijand naar hele reeks *wicked problems*
- Van ‘dit treft ons allemaal’ naar vergroting van ongelijkheden
- Van ‘samen tegen Corona’ naar sociale spanningen
- Van top-down bestuur naar stresstest voor bestuurlijke verhoudingen
- Van eigen boontjes doppen naar internationaal spel

Uitdaging 1: Bekende crisisfouten vermijden

- Onzekerheidsreductie door assumpties/reflexen in plaats van analyse/reflectie
- Dictatuur van het 'nu': te korte tijdshorizons
- Insensitiviteit: oorlogsethos ipv 'menselijke maat'
- 'Nood breekt wet' ethos: disproportionele responses
- Groupthink: consensussyndroom
- Verstriking: 'ingraven' in initiële (crisis)beslissingen

Uitdaging 2: Veerkracht mobiliseren

Leed en verlies absorberen

Uitputting voorkomen

Doel/waardenconsensus,
moreel, cohesie bewaren

Perspectief zien & bieden

Persoonlijke veerkracht

Team/Organisationele
veerkracht

Institutionele veerkracht

Maatschappelijke
veerkracht



Uitdaging 3: Crisispolitiek bedrijven



- **Budgetpolitiek:** prudent omgaan met inkomstenkrimp en (mogelijke) uitgavenstuwmeren
- **Beleidspolitiek:** (brede) meerderheden voor pijnlijke maatregelen bouwen
- **Verantwoordingspolitiek:** controle op en oordeelvorming over dilemmatisch bestuur
- **Evaluatie politiek:** al doende leren ipv 'blamend' evalueren

Case in point: De Corona-evaluatie(s) in 'Den Haag'



Wat worden de conclusies over...

Preparatie (pre-2020)?

Perceptie->advies->actie (jan-12 maart 2020)

Management 'intelligente lockdown' (mrt 2020-mei 2020)

Het pad naar het 'nieuwe normaal' (mei 2020-..)

Uitdaging 4: Strategisch besturen

Kansen voor vernieuwing: Welke waardevolle improvisaties en emergente innovaties kun je versnellen, versterken, verbreden? Welke 'stippen op horizon' zet je?



Zwaar weer scenario's: Hoe zien we daarbij niet alleen gehoopte maar ook (zeer) ongewenste scenario's onder ogen?

Uitdaging 5: Decentralisatie crisisrespons

Ik hoop.....

...dat als de ondankbare taak van het omgaan met het sociale leed dat zal voortvloeien uit coronasessie net als in de vorige recessie in heel veel opzichten zal neerkomen op het lokale bestuur, we het toch een keer *echt* kunnen hebben over de architectuur en spelregels van de interbestuurlijke verhoudingen in Nederland. Anders zie ik het scenario voor 2021-2024 al voor me: decentralisatie van de opgaven en verantwoordelijkheden, maar tegelijkertijd een door het Rijk opgelegde korting op de gemeentebegrotingen. Als er lokaal minstens zo veel pijnlijke politieke keuzen gemaakt gaan worden als in Den Haag, dan moeten we de financiering daarvan ook politieker durven maken op datzelfde niveau - op naar een groter gemeentelijk belastinggebied dus.

Het openbaar bestuur voorbij Corona

Reflecties op de impact van de Coronacrisis op het openbaar bestuur, de democratie en de rechtsstaat.

Uitdaging 6: Crisismanagement *met* burgers



Sociaal en Cultureel Planbureau

Maatschappelijke
gevolgen van corona

» Verwachte gevolgen van corona
voor de opvattingen en
houdingen van Nederlanders

Patronen in crisisbesturing (Mrt-mid-Sept)

- Van 'uitdelen' naar '(her)verdelen'
- Van crisisstructuur naar (verkokerde) business as usual
- Van bestuursmonopolie naar checks and balances
- Van technocratie naar 'strijd om beleid'
- Van zorgzame overheid naar teleurstellende overheid
- Van nationaal primaat naar 'multi-level governance'

Wat betekent dit voor gemeenteraden?

- Hoe organiseer je je eigen informatiepositie over de lokale/regionale manifestaties van de crisis?
- Hoe 'representeer' je angst, leed, frustratie?
- Hoe stel je kaders in context van diepe, langdurige onzekerheid en hoe ga je daarbij om met spanning Kantiaans vs Utilitair beleid?
- Hoe controleer je een bestuur dat 'op de tast' *moet* opereren?
- Hoe voorkom je dat crisis-politisering ontaardt in politieke straatvechterij?

Een ongekende bestuurlijke en democratische ‘stress test’

