

Koppenjan, J.F.M. (2012). Hoe plakken we verknipte dienstverlening? *Openbaar Bestuur*, 22(8/9), 35-40.

Hoe plakken we verknipte dienstverlening? Sturen en organiseren in het post-New Public Management tijdperk

Joop Koppenjan

Uit de berichtgeving in de media rijst het beeld op dat er iets grondig mis is met de publieke dienstverlening in Nederland. Ik noem:

- De hoogte van salarissen van bestuurders in verzelfstandigde overheidsdiensten, zoals bij het COA, ziekenhuizen, woningbouwcorporaties;
- Mislukte vastgoedavonturen van zorginstellingen zoals thuiszorgorganisatie Philadelphia waardoor op de zorg voor cliënten beknibbeld moest worden
- De stopwatchcultuur in de zorg, waardoor verpleegkundigen in ziekenhuizen, verzorgingshuizen en thuiszorg geen tijd meer hebben voor contact met hun patiënten of cliënten.
- De aanbestedingen in de thuiszorg, die ertoe leidden dat thuiszorgorganisaties zoals thuiszorggigant Meavita failliet gingen, dat er niet meer met vaste contracten gewerkt kan worden en dat in sommige gevallen zoals bij Thuiszorg Rotterdam resulteert dat huishoudelijke diensten afgestoten worden naar schoonmaakbedrijven.
- Het onder druk van rendementseisen lichtvaardig uitreiken van diploma's aan langstuderenden door de hogeschool InHolland.

Hoewel elk van deze gebeurtenissen zijn eigen verhaal kent, is er ook een rode draad die ze verbindt. Deze rode draad is dat politici en bestuurders zich in de afgelopen decennia hebben laten verleiden door magische concepten als efficiency, resultaatgericht werken, prestatiemeting en marktwerking, waardoor de kwaliteit van de publieke dienstverlening in het geding kwam. Met deze diagnose zijn we aangeland in wat binnen de bestuurskunde wel het post-New Public Management-tijdperk wordt genoemd.¹ Niet langer geloven we de mantra's van het uit Angelsaksische landen overgewaaid en door economen geïnspireerde New Public Management (NPM), namelijk dat de overheid als bedrijf bestuurd kan worden, dat de inefficiëntie van de overheidsorganisatie bestreden kan worden door het opknippen van voorheen binnen overheidsbureaucratieën geïntegreerde dienstverlening, door verzelfstandiging of privatisering van overheidsonderdelen. Of dat de overheid beter bestuurd kan worden door het hanteren van uit het bedrijfsleven geleende managementinstrumenten zoals contracten, aanbestedingen, prestatiebesturing en benchmarking.²

¹ Bouckaert, G., B. Peters & K. Verhoest (2010), *The Coordination of Public Sector Organizations: Shifting Patterns of Public Management*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.

² Pollitt, C., S. van Thiel & V. Homberg (eds) (2007), *New Public Management in Europe*. Basingstoke: Palgrave.

Zoals de Amsterdamse PvdA-wethouder Lodewijk Asscher het in zijn verontwaardiging over de diploma-affaire bij InHolland zei: ‘Een onderwijsinstelling run je niet als een koekjesfabriek’.³

Maar als publieke dienstverlening niet als koekjesfabriek georganiseerd kan worden, hoe dan wel? Bij het betreden van het post-NPM-tijdperk lijken we met lege handen te staan. Het instrumentarium van het NPM is uit de gratie en terugvallen op de Weberiaanse bureaucratie die de verzorgstaat kenmerkte, waarbij iedereen over een kam werd geschoren, lijkt niet te passen bij het complexe karakter van de hedendaagse samenleving met zijn sterke mate van individualisering. In deze bijdrage ontwikkel ik een aantal gedachten over hoe de organisatie en besturing van de publieke dienstverlening er in het post-New Public Management tijdperk uit kan zien. De opgave daarbij is: hoe plakken we verknijpte dienstverlening?

Wat komt er na New Public Management? Over Knippen en plakken

Vooraf: hoezeer academici, politici en andere commentatoren ook constateren dat het tijdperk van het NPM en marktwerking voorbij is, de praktijk is daar nog volop van doordrenkt. De verklaring daarvoor kan zijn dat we helemaal niet van NPM af willen. Zeker, we willen niet de mislukkingen. Maar we willen er vooral meer dingen bij. Naast de efficiency en transparantie die de Weberiaanse welvaartsstaat ons niet kon bieden, willen we nu tal van publieke belangen gerealiseerd zien waar we in het pre-NPM-tijdperk niet eens van konden dromen. Publieke belangen zoals leveringszekerheid, betrouwbaarheid, betaalbaarheid, toegankelijkheid, duurzaamheid, veiligheid.⁴

Christensen en Laegreid spreken in dit verband van *layering*: de organisatie van het openbaar bestuur kenmerkt zich niet door een penduleslag van Weberiaanse welvaartsstaat naar NPM en weer terug.⁵ In plaats daarvan slaan de verschillende organisatievormen die in de loop der tijd geïntroduceerd zijn als sedimenten op het bestuurlijke landschap neer. De meeste recente vernieuwingen worden aan het al bestaande toegevoegd. In het post-NPM-tijdperk zal aan deze mix een nieuwe laag worden toegevoegd. De vraag is of deze nieuwe sturings- en organisatievormen een antwoord kunnen geven op de knippen die met NPM in publieke dienstverlening zijn gezet? Maar laten we allereerst de aard en gevolgen van het NPM-knipwerk preciezer bekijken.

De introductie van NPM, waaronder marktwerking, heeft geleid tot het opknippen van publieke diensten. Dit opknippen bestaat uit het opsplitsen van voorheen geïntegreerde activiteiten, taken of organisatievormen, gericht op het tot stand brengen van publieke diensten.⁶

³ Zie: HP/De Tijd, 29 april 2011

⁴ Beck Jørgenson, T. & B. Bozeman (2002), Public values lost? *Public Management Review*, 4 (1): 63-81
Vergelijk ook Dicke, W, B. Steenhuisen en W. Veeneman (2011), Graaiers of redders, Amsterdam/Antwerpen: Uitgeverij Atlas

⁵ Christensen, T. & P. Laegreid (eds.) (2007), *Transcending New Public Management. The Transformation of Public Sector Reforms*. Aldershot: Ashgate Publishing.

⁶ Hughes, O. (2003), *Public Management and Administration, An Introduction*, 3rd ed, Basingstoke: Palgrave Macmillan.

- Het knippen kan bestaan uit het specificeren van te leveren diensten en producten, waardoor deze los komen te staan van andere activiteiten die voorheen in samenhang werden uitgevoerd. In de gezondheidszorg gebeurde dat bijvoorbeeld door de introductie van diagnose-behandelingscombinaties, waarbij zorg in aparte, gestandaardiseerde producten werd opgesplitst.
- Door aan de te leveren diensten prestatie-indicatoren te koppelen waarop dienstverleners worden afgerekend, wordt deze scheiding versterkt. Dienstverleners worden beloond om zich volledig op de realisatie van de gedefinieerde diensten te richten. Stilzwijgend worden zij ontmoedigd andere activiteiten te verrichten, die zij wellicht vroeger op grond van hun professionaliteit als een vanzelfsprekend onderdeel van hun taak beschouwden.
- Het knippen kan ook de organisatie van de dienstverlening betreffen, bijvoorbeeld doordat onderdelen van de overheidsorganisatie verzelfstandigd of geprivatiseerd worden, zodat zij zich op de bedrijfsmatige realisatie van een taak of dienst kunnen concentreren. Prorail is een voorbeeld van zo'n organisatie op afstand. Daaruit blijkt meteen dat dit knipwerk de afstemming met andere dienstverleners – in casu de NS – bemoeilijk wordt en dat er ook politieke complicaties zijn: ondanks een dergelijke knip behouden politici de aandrang tot sturing.
- Het knippen kan eveneens bestaan uit het aanbesteden en contracteren van voorheen intern tot stand gebrachte diensten. Ook dat betekent dat taken apart worden uitgevoerd en vaak dat een nieuwe partij met die taak belast wordt. Over wat voorheen intern geregeld kon worden, moet nu met een derde partij overlegd worden. Als het contract daar al ruimte voor laat.

Overigens omvat NMP meer dan het opknippen van publieke diensten. Bedrijfsmatige overwegingen kunnen bijvoorbeeld ook aanleiding vormen voor schaalvergroting. Volgens Pollitt & Bouckaert worden onder de noemer NPM heel verschillende en tegenstrijdige managementmethoden gevat.⁷ Daarnaast is het evenmin zo dat alle bestuurlijke veranderingen van de afgelopen jaren op NPM terug te voeren zijn. NPM was niet 'the only kid in town'. Zo zijn ook niet alle 'knippen' die momenteel in het openbaar bestuur worden aangetroffen terug te voeren op NPM. Elke vorm van organisatie en specialisatie houdt per definitie in dat er geknipt wordt. Ook de Weberiaanse welvaartsstaat kent zijn knippen. Verkokering noopt burgers en bedrijven die van publieke diensten gebruik willen maken tot een trektocht langs verschillende overheidsloketten.

NPM heeft als nieuwe besturingswijze deze fragmentatie niet opgelost, maar juist versterkt. Voor sommigen is NPM daarom vooral slecht nieuws. De samenhang in de dienstverlening is verder versplinterd. De fixatie op wat meetbaar en efficiënt is leidt tot verwaarlozing van minder zichtbare, zachtere belangen. Tijd en geld verdringen kwaliteit. Publieke en professionele waarden komen in het gedrang. Bestuurders en managers raken de weg kwijt. Dienstverleners kunnen steeds minder op de behoeften van

⁷ Pollitt, C. & G. Bouckaert (2004), *Public management reform: A Comparative analysis*. Oxford: Oxford University Press.

hun cliënten inspelen. Niet alleen is de dienstverlening letterlijk verknipt. Vervreemding en ontzieling resulteren ook in verknipt gedrag.⁸

Anderen wijzen erop dat New Public Management in belangrijke mate heeft bijgedragen aan een veel effectievere, doelmatiger en meer geprofileerde overheid, die klantgericht en transparanter werkt en die bovendien geleid heeft tot een grotere bewustwording ten aanzien van de verschillende publieke belangen die gediend worden. In tegenstelling tot de communis opinio heeft het ontvlechten en opsplitsen van diensten in de sector van het streekvervoer en het regionale spoorvervoer geleid tot betere dienstverlening.⁹

Ironisch genoeg maakt dat publieke dienstverlening nog niet tot een succes. Gegeven de complexiteit van dienstverlening, leidt de opsplitsing van organisaties en diensten gericht op de optimalisatie daarvan, onvermijdelijk óók tot het doorsnijden van verbanden. De samenhang in dienstverlening wordt verbroken, waardoor deze niet meer aansluit bij de vraag van de gebruiker. Door het opsplitsen van de dienstverlening op het spoor krijgt de reiziger met verschillende vervoerders te maken, met het risico vaker over te moeten stappen, verbindingen te missen als die niet aansluiten, extra te moeten uit- en inchecken bij een overstap, of uit informatie van verschillende kanten niet wijs te worden. Specialisatie en opsplitsing zijn daarmee niet per se slechte ideeën. Maar zij creëren wel altijd weer de noodzaak tot coördinatie. En dat wordt vaak vergeten.

Coördinatie bestaat uit pogingen de door het opknippen ontstane verbroken verbindingen weer te herstellen. Ook deze coördinatie-taak is op zichzelf niet iets nieuws. De klassieke opdracht van het organiseren bestaat immers uit de combinatie van specialiseren en integreren. Maar juist door het vergaande knipwerk van het NPM wordt deze opgave belangrijk en kan niet langer alleen op traditionele coördinatievormen worden teruggevallen. In de literatuur wordt deze coördinatiebehoefte dan ook wel als dé opgave voor de overheid in het post-NPM-tijdperk gezien. In Engelstalige landen wordt in dit verband wel van de ‘whole of government’-beweging gesproken en van de noodzaak tot het versterken van samenwerking: *joined-up government*.¹⁰

Hoe te plakken? Drie reactie op verknipte dienstverlening

⁸ Bijvoorbeeld: Trappenburg, M. (2009), Het verval van een vitale norm, *Socialisme en Democratie* (4): 19-18; Chavannes, M. (2009), *Niemand regeert. De privatisering van de Nederlandse politiek*, Uitgeverij NRC boeken, z.p.

⁹ Ministerie van Economische zaken (2008), *Onderzoek Marktwerkingsbeleid*, Den Haag: Februari 2008; Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (2008), *Infrastructures. Time to invest*. Amsterdam: Amsterdam University Press; Velde, D. van de, D. Eerdman & H. Westerink (2010), *Public Transport tendering in the Netherlands*, Amsterdam, commissioned by Pteg, Amsterdam: inno-V.; Schut, E. (2009), Is de marktwerking in de zorg doorgeschooten? *Socialisme en Democratie* (7/8): 68-80.

¹⁰ Walle, S. van de & G. Hammerschmid (2011), *Coordinating for cohesion in the public sector of the future*. Cocops Working paper 1, COCOPS www.cocops.eu

In de literatuur worden drie coördinatiewijzen beschreven waarmee in de praktijk getracht wordt de samenhangen die door New Public Management-achtige werkwijzen zijn verbroken, te herstellen.¹¹

Coördinatiewijze 1: herstel van hiërarchische coördinatie

Een eerste reactie op verknipte dienstverlening bestaat uit de instelling van centrale coördinerende organen, het versterken van toezicht, een actievere bemoeienis van politieke partijen of vertegenwoordigende organen, of de re-integratie van eerder afgesplitste organisaties in de publieke organisatie.

Of hiërarchische coördinatie het passende antwoord is op verknipte dienstverlening, hangt in sterke mate af van hoe deze vorm krijgt. Indien deze vorm van coördinatie ingegeven is door de gedachte dat de definitie van publieke belangen voorbehouden is aan de Tweede Kamer en dat activiteiten centraal aangestuurd moeten worden, dan lijkt dit niet te passen bij de aard van de complexiteit van publieke dienstverlening en de specifieke vragen naar publieke diensten. De roep om hiërarchische coördinatie lijkt vaak te zijn ingegeven door een nostalgisch verlangen naar het herstel van de Weberiaanse verzorgingsstaat.

Coördinatiewijze 2: concurrentiebevordering en smart contracting

Marktwerking schiet als coördinatiemechanisme tekort als concurrentie ontbreekt en monopolies dienstverleners verleiden tot strategisch gedrag. De monopoliepositie van de NS stelt deze dienstverlener in staat om door verslechtering van de dienstverlening op het hoofdrailnet reizigers in de verlieslijdende Fyra te dwingen.¹² Versterken van concurrentie is dan een mogelijke oplossing.

Maar met marktinstrumenten kan ook op een meer gerichte wijze worden gecoördineerd. Bijvoorbeeld door bij aanbestedingen en contracten niet alleen op kosten, maar ook op kwaliteit en integraliteit te sturen. Of door publieke waarden met aanvullende eisen in contracten te borgen, kwaliteitsprikkelers in te bouwen of regie- en afstemmingsverplichtingen bij private partijen neer te leggen.¹³ Zonder risico's is dit slim contracteren en aanbesteden niet. Het veronderstelt dat de opdrachtgever vooraf precies weet welke belangen en behoeften geborgd moeten worden. Het kan erin resulteren dat contracten volgestopt worden met aanvullende eisen aan opdrachtnemers. Daarmee wordt wantrouwen uitgedrukt. En het beperkt de ruimte voor dienstverleners om kwaliteit te leveren. Zeker als opdrachtgevers er met 'slimme' contracten op uit zijn opdrachtnemers te vlug af te zijn, kan dat opdrachtnemers weer aanzetten tot slim ontwijkgedrag.

Coördinatiewijze 3: netwerk governance

Bij dienstverlening is een groot aantal partijen betrokken: politici, bestuurders, beleidsmakers, managers, toeleveranciers, dienstverleners, andere dienstverleners, gebruikers of cliënten, en in toenemende mate ook vrijwilligers. Er is sprake van een

¹¹ Bouckaert, G., B. Peters & K. Verhoest (2010), *The Coordination of Public Sector Organizations: Shifting Patterns of Public Management*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.

¹² NRC (2011), *Actiegroep dient klacht in tegen NS bij NMA*, 20 september

¹³ Veeneman, W.W., L.L. Schipholt & D. van de Velde (2006), *De ademende concessie. Van goed aanbesteden naar goed beheren van concessies in het openbaar vervoer*. Bijdrage aan het Colloquium Vervoersplanologische Spoorwerk, 23 en 24 november 2006, Amsterdam.

samenstel oftewel *netwerk* van actoren. Samenhangende dienstverlening vereist dan een goed samenspel tussen deze actoren.¹⁴ Bijvoorbeeld omdat een jongere met wie jeugdzorg te maken heeft niet alleen problemen op school heeft, maar ook thuis en misschien ook drugs gebruikt en in het criminele circuit is verstrikt. Dat vergt een ingewikkeld samenspel van verschillende instanties.

Dat lukt vaak niet; de dienstverlening is verknipt. In de openbare discussie wordt de schuld hiervoor wisselend bij verschillende partijen gelegd.

- Het kan liggen aan politici, bestuurders en managers, die zonder verstand van zaken of gedreven door eigen belang, in verkeerde dingen investeren en voortdurend met nieuwe richtlijnen en prestatie-eisen komen en daarmee dienstverleners het werken onmogelijk maken.
- Of het ligt aan eigenzinnige dienstverleners en professionals die hun eigen koninkrijkjes afschermen; medische specialisten met dollar tekens in de ogen, of leerkrachten die lang op vakantie willen.
- Maar het kan ook aan gebruikers liggen, die verslaafd zijn geraakt aan de zorg door de staat, die zich als king-costumer gedragen en onrealistisch hoge eisen stellen aan dienstverleners en al voordat zij in de spreekkamer bij de dokter komen op internet hebben gevonden wat voor behandeling zij nodig hebben.

Deze beelden laten zien dat de problemen niet door één enkele partij veroorzaakt worden, maar dat het samenspel tussen partijen mis gaat. Vaak juist door verknipte aansturing. Coördinatiepogingen moeten er dus op gericht zijn deze partijen te helpen afstemming en samenwerking te realiseren.

Een coördinatiewijze waarbij eenzijdig door een overheidspartij vooraf de inhoud en kwaliteit van publieke dienstverlening wordt gedefinieerd, zoals bij hiërarchische coördinatie en dichtgetimmerde contracten het geval is, kan te ver doorschieten. Dat resulteert dan in een op controle gerichte governance-wijze die wantrouwen organiseert en partijen belemmert al interacterend en improviserend tot samenhangende, toegewijde en op de behoefte van de gebruiker afgestemde dienstverlening te komen. Naast controle is er behoefte aan *netwerk governance*: een manier van organiseren en sturen die partijen in het netwerk rond dienstverlening, ruimte biedt en tot samenwerking aanzet. Die hen daarbij ondersteunt, de middelen en mogelijkheden verschaft, en motiveert. Hierbij geldt dat netwerk governance niet mag ontaarden in vrijblijvende interactie, waarbij kosten en transparantie – zaken die met het knippen werden beoogd – maar uiteindelijk ook kwaliteit uit het oog verloren raken.

Hoe knippen en plakken te combineren: over bestuurlijke assemblages

Na de bankencrisis, het gedoe over topsalarissen bij verzelfstandigde overheidsinstanties, faillissement van thuiszorgorganisaties en de diploma-affaire bij Inholland zou je kunnen verwachten dat de bestuurlijke slinger van NMP weer terugzwaait naar het traditionele model van besturen in de publieke sector. De praktijk is een andere. NPM en marktwerking zijn niet verdwenen, maar maken stevig deel uit van het openbaar bestuur. Daar heeft het een plaats naast de instituties van de representatieve democratie, de

¹⁴ Putters, K. (2009), *Besturen met duivelselastiek*. Rotterdam: Oratie Erasmus Universiteit Rotterdam, Instituut beleid en management gezondheidszorg.

Weberiaanse bureaucratie en de professionals, die ons evenmin ooit verlaten hebben. Het huidige zoeken naar manieren om de versnipperde en verknipte dienstverlening te helen, komt niet in plaats van New Public Management-achtige arrangementen en werkwijzen. Het komt er bovenop. Doelmatigheid en transparantie worden onverminderd belangrijk gevonden. Maar daarbij stellen we nieuwe eisen: we willen ook samenhang, toewijding, kwaliteit.

Pogingen publieke dienstverleningen aan deze uiteenlopende eisen te laten voldaan, vergen combinaties van knip- en plakwerk - *bestuurlijke assemblages* van sturings- en organisatievormen - die de relaties tussen de bij publieke dienstverlening betrokken partijen vormgeven en reguleren.¹⁵ Deze bestuurlijke assemblages zullen ook uiteenlopende coördinatievormen combineren. De dynamiek en complexiteit van publieke dienstverlening laat zich niet exclusief langs de lijnen van hiërarchie, NPM of network governance organiseren.

Deze bestuurlijke assemblages moeten enerzijds ruimte bieden en interactie bevorderen in plaats van zich eenzijdig op controle te richten. Maar ook NPM-achtige arrangementen met het oog op efficiëntie en transparantie moeten er deel van uit maken. Zo'n combinatie is niet vanzelfsprekend of probleemloos. Zo is het de vraag hoe prestatienormen die dienstverleners aansturen kunnen samengaan met intrinsieke vormen van motivatie, zonder die te verdringen. Desalniettemin kan er in een bestuurlijk assemblage gericht op interactie wel degelijk plaats zijn voor verzelfstandiging, prestatieafspraken, aanbestedingen en contracten en dergelijke. Maar de manier waarop deze arrangementen worden gebruikt zal fundamenteel anders zijn. Zij worden niet eenzijdig door de ene partij aan de ander opgelegd, maar in overleg en interactie vastgesteld, toegepast, gemonitord, gehandhaafd en bijgesteld.¹⁶

Naar New Public Governance

In de praktijk worden tal van initiatieven genomen die in dergelijke bestuurlijke assemblages kunnen resulteren. Zo wordt er in Rotterdam in de komende aanbestedingsronde in het kader van de Wet maatschappelijke Ondersteuning gebiedsgericht aanbesteed. Zorginstellingen worden uitgenodigd consortia te vormen en te bieden op de regie van aantal diensten zoals huishoudelijke hulp, zorg voordak- en thuislozen, vrouwen opvang en huishoudelijke geweld.¹⁷ Zonder problemen is dit voornemen niet. De gemeente doet met deze zoveelste bocht in het gemeentelijk aanbestedingsbeleid een groot beroep op het atletisch vermogen van de zorginstellingen in de stad. Anderzijds lijkt de gekozen werkwijze precies een voorbeeld van het streven

¹⁵ Vergelijk: Deleuze G. & F. Guattari (1987), *A Thousand Plateaus. Capitalism and Schizophrenia*, Minneapolis: University of Minnesota Press, en: Schuilenburg, M. (2008), Een politiek van versplintering. Over eilandjes, denizens en margizens, in: H. Boutellier & R. van Steden, *Veiligheid en burgerschap in een netwerksamenleving*, Den Haag: Boom, pp. 31-53.

¹⁶ Koppenjan, J.F.M. (2008), Creating a playing field for assessing the effectiveness of network collaboration by performance measures, *Public Management Review*, 10 (6): 699-714.

¹⁷ Gemeente Rotterdam, brief aan alle zorg- en welzijnsaanbieders, dd. 30 juni 2011, <http://www.lvg.org/digi/2011/35/Brief-wethouder-Rotterdam-aan-zorginstellingen.pdf>

naar het combineren van doelmatigheid en samenhang waar behoefte aan is. De interessante vraag is op dit in de praktijk ook zo gaat uitpakken.

Organisatie- en sturingswijzen die erin slagen een dergelijke dienstverlening tot stand te brengen beschouw ik in navolging van anderen als voorbeelden van New Public Governance.¹⁸ New Public Governance veronderstelt dat geïntegreerde en toegewijde dienstverlening een organisatie en sturingswijze vereist die zich kenmerkt door horizontale afstemming en interactie. Dit perspectief is deels een breuk en een alternatief voor het Weberiaanse en NPM-gedachtengoed. Maar het bouwt er ook op voort omdat arrangementen uit deze tradities met network governance worden gecombineerd. New Public Governance zou nog wel eens het Rijnlandse antwoord op het Anglosaxische NPM kunnen zijn.¹⁹ De praktijk staat voor de opgave deze nieuwe werkwijzen verder te ontwikkelen – en is daar volop mee bezig. Aan onderzoekers is het na te gaan of de bestuurlijke assemblages die hieruit voortvloeien daadwerkelijke erin slagen efficiency met samenhang en kwaliteit te combineren - en als dat het geval is, waardoor. Deze opgaven krijgen extra urgentie doordat de overheid in het huidige tijdsgewricht op tal van terreinen ingrijpende bezuinigingen moet realiseren en daarbij vergaande organisatorische ingrepen niet schuwt. De vraag naar hoe in dit krachtenveld het streven naar efficiency met de roep om kwaliteit verenigd kan worden, is actueler dan ooit.

Joop Koppenjan is hoogleraar bestuurskunde bij de opleiding Bestuurskunde van de Erasmus Universiteit Rotterdam. Hij doet onderzoek naar beleid, besluitvorming en sturing in beleidsnetwerken, privatisering en publiek-private samenwerking, project- en procesmanagement en innovatienetwerken. Recentelijk richt hij zich in het bijzonder op vergelijkend onderzoek naar de organisatie en het management van publieke dienstverlening in infrastructuurgebonden sectoren zoals transport, energie en water en niet-infrastructuurgebonden sectoren zoals zorg, onderwijs en veiligheid. Deze tekst is gebaseerd op zijn inaugurale rede, die hij op 3 februari 2012 in Rotterdam uitsprak²⁰.

¹⁸ Osborne, S. (2010), *The New Public Governance: Emerging perspectives on the theory and practice of public governance*, London: Routledge.

¹⁹ Versnel, H. & J.J. Brouwer (2001), *Stop de Amerikanen! Ten minste tien goede redenen om gewoon Europees te blijven*, Houten: Terra Lannoo.

²⁰ Koppenjan, J.F.M. (2012), *Verknipt bestuur. Over efficiency, samenhang en kwaliteit*, Den Haag: Eleven/Boom-Lemma.