

De feilbare mens

*P.J. Verheij**

Rationaliseren en digitaliseren. Dat zijn twee gevleugde woorden die de afgelopen jaren vaak langskomen in de bedrijfsvoering. Hoe kan het efficiënter? Hoe kunnen we invulling geven aan de alsmaar toenemende digitalisering? Hoe kunnen we het zo programmeren (met o.a. algoritmen) dat het zo slim en snel mogelijk gaat? We leven inmiddels in een tijd waarin nagenoeg alles digitaal (aan)gestuurd wordt. Ook klantrelaties en relaties met inwoners worden snel vergaand gedigitaliseerd.

Deze ontwikkeling heeft ook zijn keerzijde. Wanneer dit doorslaat kan een pijnlijk gevolg zijn dat 'de mens' steeds meer uit die processen verdwijnt. Dat was toch juist de bedoeling? Want dan neemt de kans op fouten juist af, zo luidt de theorie. De mens is immers de grootste bron van fouten. En bovendien is al die menselijke inzet duur, dat kan goedkoper door te digitaliseren. Toch zit er een andere kant aan deze medaille. En dat is de kant van de menselijke maat. Wat is redelijk en billijk? Wat te doen bij onbedoelde gevolgen? En dat gaat veel verder dan hardheidsclausule of het wel of niet invoeren van een alles-of-niets-benadering. Juist dát de mens steeds meer uit de processen en de uitvoering verdwijnt is dus niet alleen een oplossing maar ook een probleem.

Accepteren van feilbaarheid

De uitvoering van beleid is sowieso al een ondergeschoven kindje, zo blijkt uit het rapport van de Tijdelijke Commissie Uitvoeringsorganisaties (TCU). 'Dat regelen ze wel in de uitvoering' is een maar al te vaak gebruikt excuus om fundamentele afwegingen achterwege te laten, de uitvoering met te weinig middelen uit te rusten of te weinig discretionaire ruimte te bieden.

Naast te weinig aandacht voor de uitvoering is er ook sprake van een gebrekaan acceptatie dat er in de uitvoering wel eens iets mis gaat. En juist dát is ook nodig. Het is immers allemaal mensenwerk. De ROB betoogde in haar positionpaper voor de TCU dat het accepteren van feilbaarheid welliswaar tegen de politieke logica ingaat, maar dat acceptatie van feilbaarheid een mogelijke uitweg is uit de onmogelijke druk die de politiek legt op de uitvoering dat er nooit iets mis mag gaan.

Die gedrevenheid heeft soms het omgekeerde effect. *'Dat misbruik wordt gemaakt van toeslagen kunnen we niet accepteren, want dan profiteren de kwaden van de goeden'* zo luidt de stelling. *'We moeten dat onmogelijk maken en fraude hard aanpakken'*, zo luidt de daaruit volgende redenering. Vervolgens is het effect van de wijze waarop het ingeregeld en toegepast wordt zo streng dat de goeden onder de kwaden lijden. Jesse Frederik rekent in zijn boek *'Zo hadden we het niet bedoeld'* over de toeslagenaffaire voortreffelijk voor dat alleen al de inkeerregeling voor zwartsparenders (fraude zonder gestraft te worden) tussen 2013 en 2016 dezelfde opbrengst heeft als 150 keer de Bulgarenfraude en 36 keer het bedrag dat met alle toeslagenfraudezaken van 2006 tot en met 2013 is gemoeid. In percentage van de totale belastingopbrengst of het uit te keren bedrag aan toeslagen ging het bij de Bulgarenfraude om 0,006 procent van de toeslagen. Bij de fraudeonderzoeken over toeslagen tussen 2006 en 2013 gaat het om 0,02 procent van alle toeslagen. Toch is er eindeloos over gedebateerd en zijn meerdere bewindslieden gedwongen tot toezeggingen dat dit toch nooit meer zou gebeuren. De inkeerregeling is in feite het achteraf legaliseren van eerder gepleegde fraude. Alsof daar dan niets mis is gegaan in de uitvoering. Quod non.

Fraude moet aangepakt, laat dat helder zijn, maar een veel realistischer kijk op en acceptatie van wat fout kan gaan is nodig. Net als een menselijk oop op wat als 'fraude' te bestempelen is en wat als een slordigheid of een menselijke fout moet worden beschouwd.

Menselijke maat

De aanvragers van uitkeringen en andere sociale voorzieningen blijven mensen. Mensen die niet allemaal de wet kennen maar zeker ook niet allemaal 'kunnen': ernaar handelen. De WRR heeft op dat vlak een nog altijd relevante denklijn neergezet in haar rapport 'Weten is nog geen doen'. Dat verdient contact met échte mensen. Mensen in de uitvoering, die met een menselijk gezicht, met een menselijke maat kijken naar (de effecten van) beleid en uitvoering. Was dit écht de bedoeling?

De behandeling van zo'n aanvraag is, ondanks alle digitalisering en rationalisering van de uitvoering, ook mensenwerk. De systemen zijn immers ook mechanische uitvoerders van door mensen ingebouwde controleregels of algoritmen. En daarbij is een menselijk oog en menselijke maat onontbeerlijk. Verder is er handelingsruimte voor de professional nodig om naar eer en geweten te handelen zodat corrigerend kan worden opgetreden bij onbedoelde (neven)effecten. Dat is niet alleen een kwestie van regelgeving, maar ook van mentaliteit en menselijkheid. Zie het als de zuurstof in de uitvoering, die ervoor zorgt dat er sprake is en blijft van een levende praktijk conform 'de bedoeling'. De soms tot het uiterste doorgedreven 'rationalisatie' is fruikend geweest voor de menselijke maat, zo toont de Tijdelijke Commissie Uitvoeringsorganisaties aan.

Wake up call

Ik zeg hiermee niet dat we weer terug moeten naar het verleden. Wél dat de pendule van rationaliseren en digitaliseren flink is doorgeslagen en deze ontwikkeling een flinke dosis human touch verdient. Digitalisering én menselijke maat dus. Het is alweer jaren geleden dat ik het boek *When digital becomes human* kreeg. Eén van de hartekreten in dit boek is: 'Alles is lekker digitaal maar als ik een probleem heb, wil ik een mens'. Dat is actueler dan ooit.

Meer dan ooit hebben we in de toeslagenaffaire en in het rapport van de Tijdelijke commissie uitvoeringsorganisaties van de Tweede Kamer kunnen zien wat de keerzijde is van het ontbreken van een menselijke maat, een menselijk oog en wat handelen vanuit strikte (digitale) regels teweeg kan brengen. Het rapporten 'ongekend onrecht' en 'klem tussen balie en beleid' zijn voor bestuurders en beleidsmakers een ongekende wake up call. Niet alleen over welk beleid we voeren, maar ook welke discretionaire ruimte we toelaten in de uitvoering en welk menselijk contact we inbouwen. Met strikte en vergaande rationalisatie en digitalisering gaat de emotie verloren. De emotie van het menselijk contact, het menselijk gesprek en het persoonlijk contact aan de balie. Én de menselijke afweging dus, zeker in probleemgevallen. De toekomst is digitaal én menselijk.

**Peter Verheij is wethouder in de gemeente Alblasterdam en lid van de Raad voor het Openbaar Bestuur*