



Veerkrachtig uit de crisis: tien prioriteiten voor overheden

De coronapandemie dwingt overheden om snel en grootschalig te handelen. Dat biedt ruimte om anders te gaan werken en Nederland sterker uit de crisis te laten komen.

Omslag:

© Westend61/Getty Images

Copyright © 2021 McKinsey & Company. Alle rechten voorbehouden.

Deze publicatie is niet bedoeld als basis voor het aangaan van aandelentransacties of welke andere complexe of significante financiële transactie dan ook zonder raadpleging van de juiste professionele adviseurs.

Niets uit deze uitgave mag worden gekopieerd of verder worden verspreid, in welke vorm dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van McKinsey & Company.

Inhoud

4 Samenvatting

7 Veerkrachtig uit de crisis: tien prioriteiten voor overheden

8 Naar een veerkrachtigere samenleving

12 Naar veerkrachtigere overheden

14 Naar nieuwe kernvaardigheden in de publieke sector

18 Eindnoten

Samenvatting

Johanna Hirscher,
Hagar Heijmans,
en Paul Rutten
gebaseerd op het
artikel van Rima Assi,
Hana Dib, David Fine
en Tom Isherwood

De coronacrisis dwingt de overheid om maatregelen te nemen met een snelheid en op een schaal die ongekend is in vreedetijd. Hoe kan Nederland straks sterker uit deze crisis komen? Sterker als samenleving, met een beter werkende overheid en met nieuwe vaardigheden in de publieke sector. In dit artikel kijken we naar tien doeltreffende interventies die dat mogelijk maken. Ook noemen we enkele veranderingen waarmee de overheid op de langere termijn doeltreffender kan worden ingericht.

Naar een veerkrachtigere samenleving

Uit de verschillende initiatieven en maatregelen die over de hele wereld worden genomen – en die wij vanuit het McKinsey Global Institute bijhouden – zijn vier manieren af te leiden waarop de overheid kan werken aan een sterkere samenleving:

1. Maak gebruik van bestaande mogelijkheden om het virus onder controle te krijgen en de zorg te vernieuwen. De coronapandemie raakt iedereen in het ‘ecosysteem’ van de zorg. Tal van concrete voorbeelden wereldwijd laten zien hoe de zorg effectief kan reageren op deze crisis. Bij de bestrijding van het virus kan bijvoorbeeld veel worden gedaan met digitale hulpmiddelen. De levering van persoonlijke beschermingsmiddelen (PBM) kan voorafgaand aan een crisis goed worden voorbereid. En de capaciteit in de zorg kan dynamischer worden opgezet om in te spelen op (sterk) fluctuerende vraag. De overheid kan de mogelijkheden die de digitalisering biedt in de zorg verder helpen ontsluiten zodat digitale zorg voor iedereen bereikbaar is en vaker de eerste keuze wordt.

2. Ontketen een revolutie in het onderwijs. De kwaliteit van het Nederlandse onderwijs stond al voor de coronacrisis sterk onder druk. De leerresultaten nemen af – leerlingen halen niet de basisvaardigheden qua lezen en rekenen. Door corona moesten onderwijssystemen halsoverkop een nieuwe vorm om de continuïteit van onderwijs te garanderen en – in andere landen – de stijging van werkloosheid zoveel mogelijk tegen te gaan. De door de overheid vrijgemaakte middelen om leerachterstanden als gevolg van de pandemie weg te werken, zouden ook gebruikt moeten worden om structurele tekortkomingen uit te wissen. Er zijn bewezen interventies in het onderwijs die kwaliteit kunnen stimuleren, zoals de invoering van hybride lesmodellen, de ontwikkeling van op vaardigheden gebaseerde lesmodules, financiering van cursussen met het oog op levenslang leren, en het opzetten van virtuele informatiecentra. In de verdere toekomst zou het mogelijk moeten worden gemaakt om de allerbeste lesmethoden en kennis langs een digitale weg beschikbaar te maken voor alle leerlingen, en om de persoonlijke begeleiding in het onderwijs toe te spitsen op oefeningen die bijdragen aan een brede vorming. Overheden en werkgevers kunnen ook een effectief ecosysteem voor omscholing helpen ontwikkelen, waarbij wordt gewerkt met certificaten voor specifieke aangeleerde vaardigheden in het kader van levenslang leren.

3. Verbeter de schokbestendigheid van handelsverkeer en supply chains. Internationaal is op de wereldwijde verstoringen in handel en bijbehorende supply chains als gevolg van corona veelal gereageerd door de eigen (lands)belangen te beschermen. Op langere termijn zal het bedrijfsleven stappen moeten zetten om de *supply chains* beter bestand te maken tegen schokken zoals deze pandemie. Voorbeelden van mogelijke stappen zijn: verminder het aantal unieke onderdelen, regel bij leveranciers extra capaciteit voor onvoorziene situaties, zoek toelevering dichterbij huis en zet in op regionale in plaats van mondiale ketens. Naast dat de overheid kritische hulpmiddelen in de zorg en de toelevering aan de levensmiddelen- en detailhandel veiligstelt, kan ze ook werken aan een sterkere basis voor het bedrijfsleven. Tegelijkertijd zal de overheid rekening moeten houden met de beleidsimplicaties van werken op afstand in de kenniseconomie: naarmate de export van hooggekwalificeerde diensten groeit, worden de vaardigheden waar die diensten op drijven steeds mobieler en zijn ze steeds minder gebonden aan de locatie van werkgevers of klanten.

4. Zorg voor een doeltreffende inzet van de steunmaatregelen. Als antwoord op de coronacrisis hebben overheden wereldwijd economische steunpakketten ingevoerd. Hier was eind september 2020 al meer dan 16 biljoen dollar aan uitgegeven. Op allerlei (ook innovatieve) manieren is geprobeerd om de steun

zo snel mogelijk bij burgers en bedrijven te krijgen om hen door de crisis te loodsen. Met het oog op de verdere toekomst kan de overheid zich richten op een aantal onderwerpen (en doet dat overigens voor een deel ook al in praktijk): zet steunmaatregelen vooral in op terreinen die bijdragen aan de bredere doelen van een sterkere samenleving in de toekomst, zoals investeren in groene energie en energie-efficiëntie; versnel de digitalisering van de overheid en stimuleer het bedrijfsleven om aan de slag te gaan met nieuwe technologieën; en werk aan de ontwikkeling van de vaardigheden die de beroepsbevolking in de toekomst nodig heeft in een steeds verder automatiserende economie en samenleving.

Naar veerkrachtigere overheden

De volgende drie aandachtspunten kunnen overheden zelf veerkrachtiger maken:

5. Verdere digitalisering. Door corona is de digitale transformatie een nog grotere prioriteit geworden. Digitale kanalen zijn nu in veel gevallen onmisbaar en burgers en klanten geven er ook steeds vaker de voorkeur aan. Belangrijke ontwikkelingen zijn onder andere de automatisering van de dagelijkse dataverzameling voor de bewaking en toelevering van essentiële levensmiddelen, inclusief de ondersteuning van de besluitvorming hierover. Maar ook de inzet van 'express-digitalisering' – het snel ontwikkelen van geautomatiseerde online platformen – om snel te kunnen inspelen op een stijgende behoefte aan overheidssteun, bijvoorbeeld in de vorm van subsidieaanvragen. Met technologie kan sneller en goedkoper worden ingespeeld op de behoeften van burgers en bedrijven dan met de traditionele handmatige aanpak. Invoering van dergelijke technologie vereist echter een goed begrip van de stappen die burgers en bedrijven achtereenvolgens moeten zetten om een dienst te kunnen afnemen (de 'klantreis'), en waarbij niet alleen de overheid maar ook private partijen betrokken kunnen zijn. Ook kan de overheid digitale transacties elders in de bredere samenleving mogelijk maken door de invoering of verbetering van algemeen toepasbare hulpmiddelen zoals digitale identiteitsbewijzen.

6. Pak de kansen voor een duurzaam herstel. De komende jaren gaan bepalen of we de opwarming van de aarde kunnen beperken tot onder de 2 °C (zoals overeengekomen in het Akkoord van Parijs). Onderzoek laat zien dat een duurzaam herstel in de nasleep van COVID-19 niet alleen kan leiden tot aanzienlijke emissiereducties die nodig zijn om de klimaatverandering een halt toe te roepen, maar ook meer banen en economische groei kan creëren. Zo gaven in een enquête meer dan 200 economen en economische functionarissen aan dat maatregelen voor groen economisch herstel minstens zo goed presteerden als andere maatregelen. Een econometrische studie van de overheidsuitgaven aan energietechnologieën toonde aan dat uitgaven voor hernieuwbare energie vijf extra banen per geïnvesteerde miljoen dollar opleveren ten opzichte van uitgaven voor fossiele brandstoffen.

Volgens onze schattingen zou een dergelijk herstelprogramma kunnen helpen om de CO₂-uitstoot tegen 2030 met 15 tot 30 procent te verminderen ten opzichte van het huidige niveau. Een dergelijke afname zou de wereld dichter brengen bij de 50 procent reductie die nodig wordt geacht in 2030 om een opwarmingstraject van maximaal 1,5 °C te realiseren.

7. Werk aan crisisparaatheid. Naar aanleiding van de coronacrisis onderzoeken veel landen nu hoe zij een volgende keer het beste kunnen reageren op een dergelijke crisis. Zo zijn er landen die een nationaal centrum crisisbestrijding hebben opgezet. Zulke centra coördineren maatregelen die worden genomen via de verschillende bestaande instanties en kanalen van de overheid en andere partijen in de samenleving, zodat er doeltreffender en flexibeler kan worden ingespeeld op de (nieuwe) crisis. Belangrijk bij crisismanagement is om ook vooruit te kijken en te plannen. Dit vraagt om een multifunctioneel team dat zich niet bezighoudt met het dagelijkse crisismanagement, maar dat de toekomst verkent en verschillende scenario's simuleert en analyseert. Met het oog op de toekomst moet de overheid investeren in het opbouwen van veerkracht en paraatheid voor mogelijke toekomstige crises, inclusief voldoende mensen met ervaring in acute zorg en crisis-organisatie.

Naar nieuwe vaardigheden in de publieke sector

Voor de toekomstvaardigheden in de publieke sector zijn vooral de volgende drie aspecten van belang:

8. Neem sneller betere beslissingen met behulp van data en analyse. Overheden hebben in reactie op de coronapandemie bijzonder snel gehandeld om levens te redden en levensonderhoud te waarborgen. In verschillende landen zijn snel dashboards ontwikkeld die voortdurend worden bijgewerkt. Daarmee worden gegevens grafisch weergegeven om de burger en maatschappelijke

partijen op een begrijpelijke manier te informeren over de stand van zaken en wat de overheid eraan doet. In veel organisaties zijn multifunctionele teams opgezet om aan de hand van grootschalige gegevensanalyses (analytics) uit te werken hoe er sneller kan worden ingespeeld op veranderende situaties en nieuwe risico's en problemen zodra deze in beeld komen. Voor de wat langere termijn zou de overheid voor beleidsontwikkeling en besluitvorming gebruik kunnen maken van geavanceerde use cases voor data en analytics; een voorbeeld daarvan is nowcasting, waarmee meer inzicht wordt geboden in de nabije toekomst, het heden en zelfs het recente verleden aan de hand van frequent gemeten indicatoren.

9. Bevorder slimmer en productiever werken in het overheidsapparaat. De coronacrisis heeft een groot beroep gedaan op het improvisatievermogen van het ambtenarenapparaat: mensen moesten zich aanpassen aan een snel veranderende situatie. De crisis heeft in feite allerlei experimenten in de dagelijkse praktijk afgedwongen. Dat leidt nu tot een andere kijk op wat essentieel is, en wat er mogelijk is. Zo hebben overheden bijvoorbeeld personeel elders ingezet om in te spelen om de samenleving beter te kunnen bedienen. In de toekomst kunnen overheidsinstanties dankzij automatisering productiever worden gemaakt: veel ambtenaren kunnen hun rol 'achter de schermen' dan verruilen voor een andere waardevolle en betekenisvoller rol waarin ze in direct contact staan met de burger. Dit vraagt wel dat de overheid goed kijkt naar de ervaring van de burger en inzet op doeltreffend verandermanagement, inclusief het opbouwen van de benodigde vaardigheden om de noodzakelijke veranderingen door te voeren.

10. Zet nieuwe samenwerkingsvormen met het bedrijfsleven op. De overheid kan de beroepsbevolking helpen zich voor te bereiden op een toekomst waarin technologie een steeds grotere rol gaat spelen, door in nauwe samenwerking met het bedrijfsleven goed gestructureerde steunmaatregelen te ontwerpen en door te voeren. Dit kan ook het concurrentievermogen en de weerbaarheid van belangrijke economische sectoren gaandeweg versterken. De samenwerking met het bedrijfsleven is in de huidige crisis veelal beperkt gebleven tot specifieke bijdragen van bedrijven voor de crisisbestrijding. Er zijn echter ook voorbeelden van een meer proactieve samenwerking tussen overheden en bedrijfsleven om te voorzien in essentiële bevoorrading en de beschikbaarheid van medicijnen. De overheid kan de samenwerking met het bedrijfsleven versterken om de dienstverlening te verbeteren door de eigen rol te verduidelijken en naar de lange termijn te kijken – in het besef dat er een natuurlijk raakvlak bestaat tussen de rol van de overheid en de bredere maatschappelijke functie van de bedrijven.

Veerkrachtig uit de crisis: tien prioriteiten voor overheden

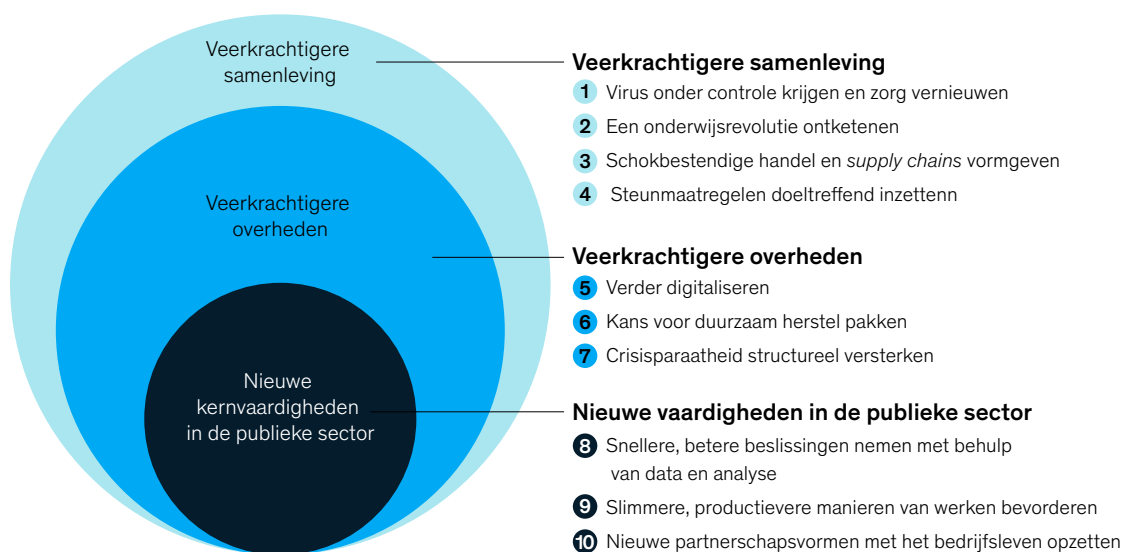
De coronacrisis heeft de overheid gedwongen om in te grijpen met een snelheid en op een schaal die ongekend is voor vreedetijd. Overheidsdiensten en -instanties zetten alles op alles om gezamenlijk de verspreiding van het virus in te dammen en levens te redden. Essentiële publieke diensten zijn versneld aan het digitaliseren. Gigantische bedragen, gefinancierd met een sterk oplopende staatsschuld, worden ingezet aan steunmaatregelen voor burger en bedrijfsleven.

Deze grootschalige inzet van de overheid duidt op een groeiende heroriëntatie op de rol van de overheid in de samenleving. In de woorden van een vooraanstaand regeringsleider die wij spraken: 'We hebben in tien weken tijd voor tien jaar aan hervormingen voor elkaar gekregen.' In veel landen waar al jarenlang werd gewerkt aan een digitalisering van onderwijs en zorg is diezelfde digitalisering nu opeens in een paar weken tijd gerealiseerd. Ook de publiek-private samenwerking is op alle vlakken uitgebreid, van de zoektocht naar een vaccin tegen het coronavirus tot de inzet van geld dat via smartphones wordt uitgedeeld om crisishulp te bieden aan huishoudens. Over de hele wereld hebben overheden zich aangepast en geïnnoveerd om op deze ongekende crisis te reageren.

De uitdaging is nu om ervoor te zorgen dat overheidsorganisaties de door de crisis ingegeven positieve veranderingen vasthouden en vertalen in structurele hervormingen die ertoe leiden dat de overheid de burger ook na deze crisis blijvend beter zal bedienen. Welke initiatieven kan de overheid nemen om de samenleving en publieke diensten vitaler te maken? De crisis heeft raakvlakken tussen publieke en private sector getoond als het gaat om maatschappelijke verbetering: de doelen van delen van het bedrijfsleven en de sociaaleconomische agenda van de overheid komen steeds dichterbij elkaar te liggen.

In dit artikel bespreken we een tiental prioriteiten voor een sterkere samenleving, publieke sector en economie. Voor elk van deze prioriteiten benoemen we – op basis van ons internationale advieswerk en het onderzoek van het McKinsey Global Institute – de beste interventies (initiatieven, maatregelen, beleidswijzigingen) die overheden tijdens deze crisis hebben genomen of versneld hebben doorgevoerd. Ook benoemen we mogelijke veranderingen die de overheid in gang kan zetten om de publieke sector op de lange termijnvorm te geven: hervormingen die door de huidige crisis zowel urgenter als haalbaarder zijn geworden.

De ideeën die we hier presenteren komen uit tientallen interviews met regeringsleiders overal ter wereld die allemaal nauw bij de crisisrespons betrokken zijn. Daarnaast putten we uit wereldwijd onderzoek van onze firma naar uiteenlopende sectoren en bespreken hoe ervaringen in die sectoren kunnen worden toegepast op de benodigde veranderingen in de publieke sector.



Naar een veerkrachtigere samenleving

In essentie kan de overheid op vier terreinen werken aan een sterkere samenleving:

1. Maak beter gebruik van bestaande mogelijkheden om het virus onder controle te krijgen en de zorg te vernieuwen;
2. Ontketen een revolutie in het onderwijs;
3. Verbeter de schokbestendigheid van handelsverkeer en supply chains;
4. Zorg voor een doeltreffende spreiding van de steunmaatregelen.

Voor elk van deze terreinen belichten we de ongekend grote ontwrichtingen waarmee de overheid als gevolg van de coronacrisis geconfronteerd wordt. We bespreken de meest doeltreffende initiatieven die overheden waar dan ook ter wereld hebben genomen om de crisis te lijf te gaan en om de maatschappelijke stelsels en de samenleving als geheel te stutten. Ook benoemen we het beleid waarmee de publieke sector en de samenleving als geheel kunnen worden versterkt in 'het nieuwe normaal' na de pandemie.

1. Maak beter gebruik van bestaande mogelijkheden om het virus onder controle te krijgen en de zorg te vernieuwen

De schaal van de coronapandemie – afgemeten aan het aantal besmettingen en sterfgevallen, de reproductiegetallen en de geografische verspreiding – vereist een ongeëvenaarde reactie van de overheid. In april 2021 waren wereldwijd meer dan 132 miljoen mensen besmet. De pandemie heeft invloed op alle spelers in het ecosysteem van de zorg, waaronder IC-personeel, artsen en verplegers in de niet-acute zorg, patiënten en verzekeringsmaatschappijen. De crisis zorgt voor een grote schok voor de exploitatie en het financiële resultaat van zorginstellingen. Zorgverleners in de frontlinie dragen een buitengewoon zware last: terwijl de ziekenhuizen werden overspoeld met een vraag naar acute zorg, moest de reguliere zorg worden gecontinueerd of zelfs afgeschaald, terwijl er tegelijkertijd tekorten ontstonden aan testen, persoonlijke beschermingsmiddelen (PBM) en personeel.¹

We hebben talrijke effectieve reacties op deze crisis gezien, met de ontwikkeling van meerdere vaccins als de belangrijkste. Een ander voorbeeld is de inzet van digitale technologie om de verspreiding van het virus tegen te gaan. Of denk aan maatregelen om de toelevering van testen en de capaciteit in de zorg snel op te voeren. Op deze en andere manieren is getracht in te spelen op de razendsnel stijgende behoefte aan zorg en daarmee de weg naar herstel in te zetten. China wist in Wuhan bijvoorbeeld in enkele weken tijd tienduizenden extra artsen en ziekenhuisbedden in te zetten.² Een effectieve teststrategie vermindert de onzekerheden over de besmettingsgraad van een land en blijft waarschijnlijk belangrijk in 'het nieuwe normaal'. Zowel de Verenigde Arabische Emiraten als Denemarken voeren zeer veel tests uit per hoofd van de bevolking.³

In veel landen – ook in Nederland – heeft digitale zorgverlening tijdens de pandemie een enorme vlucht genomen: maar liefst 98 procent van de huisartsenpraktijken maakt gebruik van één of meerdere digitale zorgtoepassingen. Ruim twee derde (70 procent) van de praktijken gebruikt drie of meer digitale zorgtoepassingen.⁴ Daarnaast zijn in New York digitale oplossingen extra onder de aandacht gebracht met communicatiecampagnes om het bezoek aan zorgcentra door niet-acute patiënten te verminderen. Een optie voor de toekomst zou kunnen zijn om het contact voortaan in eerste instantie digitaal te laten verlopen, gevolgd door een eventueel persoonlijk consult op basis van een doorverwijzing vanuit dat initiële virtuele consult.

Om de verdere ontwikkeling en vooral brede adoptie van digitale zorgtoepassingen te bevorderen, zijn vaak ook aanpassingen in het zorgstelsel nodig (bijvoorbeeld wijzigingen in het vergunningenbeleid en beleid van doorverwijzing). Zo is het gebruik van online apotheken in Duitsland sterk gestegen tijdens de pandemie, en is er nieuwe wetgeving gekomen om prijzen transparant en vergelijkbaar te houden. Door stelselmatig digitale zorg toe te passen, kunnen de totale kosten van de zorg in Nederland in de periode tot 2030 worden verlaagd met ongeveer 18 procent.⁵

Daarnaast zetten bestaande financiële prikkels in de zorg nog steeds eerder aan tot curatieve dan preventieve zorg. Er zijn financieringsmodellen denkbaar waarbij meer vergoedingen worden betaald voor gezondheid in plaats van behandeling, en waarbij er voortaan relatief meer middelen worden ingezet op preventie en welzijn dan op het verlenen van acute zorg. Een dergelijke strategie biedt een

veel hoger maatschappelijk rendement op de investering. Zo stimuleert Discovery Health in Nieuw-Zeeland al tientallen jaren een gezonde levensstijl door middel van een 'programma vitaliteit'. Dit kan dienen als inspiratie voor een nieuwe kijk op zorg.

2. Ontketen een revolutie in het onderwijs

Over de hele wereld zijn onderwijssystemen overgegaan op thuisonderwijs om de verspreiding van het virus tegen te gaan. In april 2020 waren 1,5 miljard kinderen en jongeren – van kleuterschool tot universiteit – geraakt door sluitingen van onderwijsinstellingen in 194 landen.⁶ Ook in Nederland kregen ruim 3,5 miljoen kinderen en jongeren te maken met onderwijs op afstand.

Om de effecten van de sluitingen van de instellingen op scholieren en studenten in Nederland te verzachten, besloot het kabinet in februari 2021 tot een 'Nationaal Programma Onderwijs'. Daarmee wordt eenmalig 8,5 miljard euro vrijgemaakt voor onder meer gerichte bijles, meer onderwijspersoneel en een korting op het collegegeld. Dit gebeurt in meer landen: in de Verenigde Staten, bijvoorbeeld, werd vanwege de pandemie een noodwet aangenomen die voorziet in zo'n 14 miljard dollar aan steun voor colleges en universiteiten die moesten sluiten om hen te helpen over te schakelen op onderwijs op afstand.⁷

De kwaliteit van het Nederlandse onderwijs stond al voor de coronacrisis sterk onder druk. De leerresultaten nemen af – leerlingen halen niet de basisvaardigheden qua lezen en rekenen. De door de overheid vrijgemaakte gelden in corona om leerachterstanden weg te werken zouden ook gebruikt moeten worden om structurele tekortkomingen uit te wissen. Er zijn bewezen interventies in het onderwijs die kwaliteit kunnen stimuleren.⁸

Overheden werden daarnaast gedwongen om een nieuw perspectief te ontwikkelen op hun onderwijssystemen en de effecten van sluitingen tegen te gaan. In de Verenigde Staten moesten ruim 4200 instellingen voor hoger onderwijs hun beleid aanpassen in reactie op de eisen waarmee ze zich geconfronteerd zagen als gevolg van de pandemie.⁹ De beste ervaringen zijn onder andere om met hybride onderwijsmodellen te gaan werken en korte, vooral op het aanleren van vaardigheden, toegespitste onderwijsmodules te ontwikkelen.¹⁰

In Frankrijk is de overheid een samenwerking aangegaan met de Orange Foundation om onderwijs op afstand te stimuleren door tablets en computers te verstrekken aan kansarme leerlingen. In de Verenigde Arabische Emiraten organiseerde het Ministerie van Onderwijs speciale trainingen voor leraren en schoolhoofden om hen bij te scholen in leren en onderwijzen op afstand en in de toepassing van technologie in het onderwijs. In het Verenigd Koninkrijk is een gecentraliseerde infrastructuur voor onderwijs op afstand opgezet waar scholen naar keuze gebruik van kunnen maken. Er is daar ook een innovatieve achtervang voor ouders en leerlingen in de vorm van het online klaslokaal en de informatiehub van de Oak National Academy. Iets dergelijks zien we ook in China: daar is door het Ministerie van Onderwijs een nationaal klaslokaal in de cloud gecreëerd om 50 miljoen leerlingen tegelijkertijd op afstand les te kunnen geven.¹¹ Ook in Nederland heeft de overheid samen met organisaties scholen met kennis en middelen gefaciliteerd bij de overschakeling naar onderwijs op afstand.

Hoe kan ervoor worden gezorgd dat hybride onderwijs in de toekomst meer wordt dan een stoplap, en bijdraagt aan nieuwe kwaliteitsniveaus of een bredere hervorming van het onderwijsprogramma? Een nieuwe aanpak kan bijvoorbeeld zijn om met bewezen interventies zoals het geven van feedback, zelfregulatie en versterken van leervaardigheid. Daarnaast zouden scholen, met inzet van formatieve en adaptieve testen en het creëren van een verbetercultuur op scholen, grote stappen kunnen zetten. Tevens zou onderzoek gedaan moeten worden om via onderwijs op afstand de beste leraren ter wereld beschikbaar te maken voor alle leerlingen, waar dan ook. Als sommige lessen worden 'gegeven' via tablets en laptops, kan de persoonlijke begeleiding meer worden toegespitst op projecten, samenwerking en andere oefeningen in het belang van een zo breed mogelijke vorming. Cruciale innovaties om dit in het onderwijs te ondersteunen zijn bijvoorbeeld om technologie breder beschikbaar te maken, in te zetten op het gericht leren van vaardigheden met een nadruk op vaardigheden die in de arbeidsmarkt van morgen worden gevraagd. Ondertussen kunnen overheden met gebruikmaking van technologie en coaching (ook via digitale kanalen) meer solide programma's ontwikkelen voor de opleiding en ontwikkeling van leraren, zodat zij hun vaardigheden verbeteren. Op langere termijn zouden scholen kunnen overwegen om de rol van de leraar op te splitsen in verschillende rollen die passen bij de individuele vaardigheden en voorkeuren.¹²

In sommige landen worden ook al stappen gezet naar een bredere aandacht voor de geestelijke gezondheid op scholen. In de Verenigde Staten faciliteren federale instellingen ouders om zowel bij hun kinderen als voor zichzelf het sociaal-emotionele welzijn te checken. In Singapore zijn speciale leraren aangesteld die leerlingen opbellen om hun (geestelijk) welzijn na te gaan en ondersteuning te bieden.

Een andere interventie is om in het kader van levenslang leren nog meer te doen met certificaten waarmee mensen bij werkgevers kunnen aantonen dat zij over bepaalde vaardigheden beschikken. Bedrijven kunnen daarbij een actieve rol spelen in het ontwikkelen van het lesprogramma; in het onderwijs kan dan worden ingespeeld op de vaardigheden en kennis die hun medewerkers moeten hebben. Het is aan de overheid om de normen te ontwikkelen voor dergelijke certificaten, landelijk maar ook in internationaal overleg, en na te denken over hoe individuele prestaties en kennis kan worden gecertificeerd. Om een effectief 'ecosysteem' voor om- en bijscholing tot stand te brengen, zou de overheid op grote schaal programma's kunnen helpen organiseren en standaarden zetten (bijvoorbeeld een competentiepaspoort) die sector overstijgend zijn en transitie van werk-naar-werk stimuleren.

3. Verbeter de schokbestendigheid van handelsverkeer en *supply chains*

De handelscomponent van *supply chains* waarin goederen worden geproduceerd was al vóór de uitbraak van de pandemie aan het dalen. Economie en handel groeien in absolute zin weliswaar door, maar inmiddels wordt een kleiner aandeel daarvan grensoverschrijdend verhandeld. Zo daalde in goederen producerende ketens de export tussen 2007 en 2017 van 28,1 procent naar 22,5 procent van de bruto productie.¹³

Hoewel de bruto handel in diensten anno 2017 nog steeds significant kleiner was dan de wereldwijde handel in goederen (5,1 tegen 17,3 biljoen dollar) is deze de afgelopen tien jaar wel meer dan 60 procent sneller gegroeid.¹⁴ Deze trend zal waarschijnlijk versnellen als gevolg van het werken op afstand en een versnelling van de digitale transformatie.

Veel landen hebben op de door de coronacrisis gedreven ontwrichtingen van handels- en *supply chains* gereageerd door hun eigen belangen te beschermen. Zo is bijvoorbeeld de export van essentiële goederen en agrarische producten en levensmiddelen beperkt om lokale producten te steunen. Meer dan 90 landen hanteren momenteel dit soort exportbeperkingen.¹⁵

Bedrijven zoeken het in hun toelevering ook steeds dichterbij huis (het zogeheten *nearshoring*). Ze decentraliseren hun productiecapaciteit door deze dichterbij de verkoopmarkten te brengen.¹⁶ Overheden ondersteunen dit proces ook. Frankrijk heeft bijvoorbeeld een programma aangekondigd om strategische industrieën weer terug naar eigen land te halen en zo binnenlandse *supply chains* op te bouwen voor essentiële producten en industrieën zoals levensmiddelen en farmaceutische producten.¹⁷

Bedrijven en landen die schokbestendiger ketens willen opbouwen zullen dat aspect moeten afwegen tegen de onvermijdelijke kosten van duplicatie – 'tijdskritieke toelevering' (*just in time*) versus 'toelevering hoe dan ook' (*just in case*).

In een onderzoek dat McKinsey in mei 2020 uitvoerde, gaf maar liefst 93 procent van de leidinggevendenden aan stappen te willen zetten om hun ketens schokbestendiger te maken. Maatregelen die worden overwogen zijn onder andere om te voorzien in overlap aan de leverancierskant, het al genoemde *nearshoring*, vermindering van het aantal unieke onderdelen en regionalisering van *supply chains*.¹⁸

Naast het beschermen van de volksgezondheid en het zekerstellen van de toelevering van levensmiddelen hebben overheden ook ingegrepen in hoogwaardige en strategische sectoren, zoals wereldwijde innovatie. Vraag is hoe de overheid een bredere aanpak kan ontwikkelen om bedrijven, in het bijzonder de ondernemingen helemaal bovenaan de *supply chains*, te helpen bij het versterken van hun risicomanagement in de keten? Zodanig dat die bedrijven hun keten van begin tot eind beter kunnen aansturen, minder snel of hard worden geraakt door eventuele schokken, en ook snel kunnen reageren op die schokken wanneer ze zich voordoen? Om het (internationale) handelsverkeer schokbestendiger te maken door middel van regionalisering, zouden regionale vrijhandelsverdragen, zoals het Aziatische Regional Comprehensive Economic Partnership en de Afrikaanse Continentale Vrijhandelszone (AfCFTA) misschien moeten worden herzien.¹⁹

4. Zorg voor een doeltreffende spreiding van de steunmaatregelen

Door de coronacrisis hebben overheden ongekende economische maatregelen getroffen. Tot en met april 2020 is voor 10 biljoen dollar aan steunmaatregelen ingezet – drie keer zoveel als in reactie op de financiële crisis van 2008-09. Alleen al in West-Europa is voor bijna 4 biljoen dollar aan maatregelen getroffen – dertig keer de waarde van het Marshallplan in huidige dollars. Deze steunpakketten van overheden omvatten verschillende vormen, zoals garanties, leningen, waardeoverdracht naar bedrijven en personen, uitstel van betaling en investeringen in het eigen vermogen.²⁰

Over de hele wereld hebben overheden steunmaatregelen genomen om mensen en bedrijven te helpen de crisis door te komen. In Maleisië bijvoorbeeld, kregen hotels, reisbureaus, lokale kantoren van luchtvaartmaatschappijen, winkelcentra, congrescentra en pretparken 15 procent korting op hun elektriciteitsrekening. In Frankrijk werden zowel de rekeningen voor gas, water en elektriciteit als de huur opgeschort, evenals belastingen en sociale premies voor kleine bedrijven die zwaar door de crisis werden getroffen. Indonesië schortte de importbelasting op, versoepelde de voorwaarden voor teruggave van btw en verlaagde in 19 sectoren van de maakindustrie de vennootschapsbelasting met 30 procent. Zuid-Afrika besloot de vergoedingen voortvloeiend uit werkgelegenheidsprikkels in de loonbelasting voortaan maandelijks in plaats van twee keer per jaar uit te keren.

Ook zien we allerlei nieuwe manieren om steunmaatregelen bij de juiste mensen te laten landen. In Peru behandelen steeds meer financieel dienstverleners uitkeringen van de overheid aan de burger. In Kenia maakt het online platform GiveDirectly geld over aan mensen met een laag inkomen, gebruikmakend van geografische gegevens om kwetsbare groepen in kaart te brengen. In India is een nationaal online ID-systeem gekoppeld aan mobiele telefoonnummers en bepaalde bankrekeningen om uitkeringen over te maken aan begunstigen. In Duitsland kunnen werkgevers in een online portal maandelijks een urenstaat invullen om een kortstondige aanvulling op de salarissen aan te vragen bij het federale arbeidsbureau.

Al deze aanvullende maatregelen gaan echter ook gepaard met meer fraude, en dat vraagt om een reactie van overheden en multinationale instellingen. De Organisatie voor Economische Samenwerking en Ontwikkeling (OESO) heeft bijvoorbeeld richtlijnen gepubliceerd met informatie over mogelijke acute frauderisico's en de principes voor een doeltreffende maar zo min mogelijk belastende controle op fraude.²¹

Op middellange tot lange termijn zou het beleid er vooral op gericht moeten zijn om het land sterker uit de crisis te laten komen. Denk aan een stimuleringsbeleid voor groene energie en een zuiniger energieverbruik in het bedrijfsleven; dit heeft significante economische en milieuvoordelen.²² Of denk aan een versnelde digitalisering van de overheid; maatregelen om bedrijven aan te sporen om nieuwe technologieën te gebruiken of te ontwikkelen; en maatregelen om de beroepsbevolking de vaardigheden bij te brengen waar in de toekomst behoefte aan is – lees: bij- en omscholing met het oog op de toenemende automatisering in de economie.

Naar veerkrachtigere overheden

Voor de sterkere overheid van morgen lijken vooral de volgende drie aandachtspunten van belang:

5. Verdere digitalisering;
6. Duurzaamheid;
7. Werken aan crisisparaatheid.

5. Verdere digitalisering

Door de coronacrisis is digitale communicatie belangrijker dan ooit geworden, en de consument geeft er ook steeds vaker de voorkeur aan. De digitale transformatie van de overheid dient dan ook een specifieke prioriteit. Nederland heeft een goede uitgangspositie als het gaat om het ontwikkelen van digitale kanalen en diensten: met DigiD is er een breed gebruikt authenticatiemiddel, de basisregistraties faciliteren het uitwisselen van gegevens tussen overheidsorganisaties op grote schaal, en grote uitvoeringsorganisaties zoals de Belastingdienst en het UWV hebben al jaren een breed aanbod aan digitale diensten. Tegelijkertijd maakt de huidige crisis duidelijk dat ook Nederland nog kan verbeteren op dit gebied.

Tegen 2030 zal, als gevolg van de verwachte overschakeling naar een steeds meer digitale economie, de acceptatie van digitale technologie in alle sectoren waarschijnlijk zijn gestegen van 37 procent naar 66 procent.²³ In de Verenigde Staten is de voorkeur onder consumenten voor een digitale bediening met 20 procent gestegen, en tal van diensten en sectoren in de Amerikaanse economie – zowel banken als supermarkten, maar ook het onderwijs en de zorg – hebben zich daar snel aan moeten aanpassen.²⁴ Daarmee ligt er nu een mooie kans om de digitalisering te versnellen en bedrijven te helpen met het invoeren van nieuwe technologieën.

Hoe kan de overheid in haar dienstverlening inspelen op de groeiende behoefte aan een digitaal aanbod en tegelijkertijd blijven voldoen aan de eisen rond onder andere bescherming van persoonsgegevens? Om te beginnen kan reeds beschikbare technologie worden ingezet om concrete veranderingen door te voeren in de dienstverlening, zodat de burger voortaan sneller en goedkoper kan worden geholpen dan met een ‘handmatige’ dienstverlening. Zoiets vraagt om een ‘klantgerichte’ benadering, dat wil zeggen, kijkend naar en inspeliend op de ervaring van de burger met digitale diensten (de ‘klantreis’, en niet uitgaand van het aanbod van de overheidsinstelling. Leidend moet zijn welke klantreis (van begin tot eind) de burger die informatie zoekt of iets geregeld moet krijgen loopt, en waarbij hij of zij zowel met publieke als met private instellingen te maken kan krijgen.²⁵ Ook kan de overheid digitale transacties in de samenleving als geheel (dus buiten de eigen instanties) helpen mogelijk maken door te voorzien in de benodigde randvoorwaarden daarvoor; denk aan digitale identiteitsbewijzen of een veilige uitwisseling van gegevens. Door bijvoorbeeld te investeren in een publiek kredietregister voor bedrijven worden ook alternatieve financieringsvormen voor MKB-bedrijven toegankelijker.

6. Pak de kans voor duurzaam herstel.

Het lijkt erop dat het herstel van de economische crisis als gevolg van corona stimuleringsprogramma's vereist die nog zeker maanden, en misschien zelfs jaren, duren. De komende maanden en jaren zijn tegelijkertijd beslissend om de opwarming van de aarde binnen 1,5 °C tot 2 °C te houden. Duurzame stimuleringsmaatregelen kunnen beleidsmakers helpen in beide behoeften tegelijk te voorzien – maar de klok tikt door. Dit is het cruciale moment voor beleidsmakers om hun economische en ecologische prioriteiten te verenigen om het welzijn van individuele burgers en van de planeet als geheel te verbeteren en in stand te houden.

De steun voor een duurzaam herstel van de economische crisis als gevolg van corona neemt duidelijk toe. Zo heeft de Europese Commissie maar liefst dertig procent van de 1,82 biljoen euro uit de EU-begroting 2021-2027 gereserveerd voor klimaatgerelateerde uitgaven. Dit vertaalt zich naar meer dan 500 miljard euro in de komende zeven jaar om Europa klimaatneutraal te maken tegen 2050.²⁶

Wat kunnen overheden doen om een duurzaam herstel aan te jagen? Een analyse van bijna 50 maatregelen in vier sectoren – uitgevoerd door het McKinsey Global Institute – toont de mogelijkheid om een evenwichtig, effectief duurzaam herstelprogramma op te zetten.²⁷ Deze lopen uiteen van het verbeteren van de energie-efficiëntie in huizen en industriële faciliteiten, tot het versterken van het

elektriciteitsnet om wijdverspreide elektrificatie te ondersteunen en het opbouwen van wind- en zonne-energieopwekkingscapaciteit, tot het uitbreiden van projecten voor snelle doorvoer van bussen en het opschalen van de productie van elektrische voertuigen.

Het integreren van duurzaamheid in alle facetten van de economie en samenleving heeft belangrijke ecologische voordelen. Een duurzaam herstel zou ook een aanzienlijke economische opbrengst kunnen opleveren. Wij hebben berekend dat een gemiddeld Europees land, met een kapitaalinjectie van 75 tot 150 miljard euro verspreidt over 5 jaar, een significante werkgelegenheidsimpuls zou genereren: 1,1 miljoen tot 1,5 miljoen nieuwe ‘baan jaren’ aan werkgelegenheid voor lagere inkomens en 2,3 miljoen tot 3,0 miljoen voor hogere inkomens.²⁷ Tegelijkertijd zou het ook voor economische groei zorgen: elke 1 euro die zou worden uitgegeven leidt tot 2 à 3 euro extra bruto toegevoegde waarde.

Ondanks de grote voordelen moeten we de uitdaging niet bagatelliseren: om een verduurzaming van de economie te realiseren dient duurzaamheid worden geïntegreerd in alle facetten van de economie en samenleving. Daarbij is het ook essentieel voor de overheid om de arbeidsmarkt voor te bereiden op de vaardigheden van de groene toekomst – en waar nodig bij te springen om iedereen een kans te geven de overstap te maken van huidige grijze naar toekomstige groene banen.

7. Werken aan crisisparaatheid

Door de coronacrisis zijn in veel landen de elementen van een doeltreffende reactie op een nieuwe epidemie in kaart gebracht en is men begonnen die in te voeren. Overheden en regionale instellingen kunnen zich op nieuwe epidemieën voorbereiden door ervoor te zorgen dat coördinatiecentra, netwerken van laboratoria, systemen waarmee ziekten worden gevolgd en ketens van noodvoorzieningen voortdurend paraat zijn.²⁸ In Denemarken gaat een nieuw agentschap dat onder het Ministerie van Justitie valt zich bezighouden met de voorbereiding op toekomstige epidemieën of een nieuwe golf van het coronavirus. Dit agentschap krijgt de verantwoordelijkheid voor testen en testfaciliteiten, epidemie gerelateerde infrastructuur, samenwerking tussen de private- en publieke sector en de aanlevering en opslag van voldoende beschermingsmiddelen.²⁹

Essentieel bij crisismanagement is het instellen van een afdeling die vooruit kijkt en plant – een interdisciplinair team dat zich niet bezig hoeft te houden met het dagelijkse crisismanagement maar dat vooruit kan kijken en zich kan verdiepen in simulaties van verschillende scenario’s. De inschattingen van dit team kunnen worden gebruikt in het afwegen van de (beleids)opties die de overheid heeft om de crisis zo effectief mogelijk te bestrijden. Doeltreffend toekomstig beleid vraagt om vooruit kijken en denken, en om investeringen in de weerbaarheid en paraatheid waarmee mogelijke nieuwe crises in de toekomst te lijf kunnen worden gegaan. Het vraagt bovendien om een grotere rol voor de advisering aan de overheid vanuit de wetenschap in de breedte. Zo heeft in Duitsland bijvoorbeeld Leopoldina, de interdisciplinaire wetenschappelijke academie, verschillende adviezen uitgebracht aan de regering.

Naar nieuwe vaardigheden in de publieke sector

Om het herstel van de economie en brede welvaart te versnellen, kan de publieke sector werken aan de volgende drie vaardigheden:

8. Neem sneller, betere beslissingen met behulp van data en analyse;
9. Bevorder slimmer en productiever werken in het overheidsapparaat;
10. Zet in op nieuwe samenwerkingsvormen met het bedrijfsleven.

8. Neem sneller betere beslissingen met behulp van data en analyse

Er is door overheden bijzonder snel gehandeld in reactie op de coronacrisis, door lockdowns in te voeren en maatregelen te nemen om levens te redden en te voorzien in financiële steun. Eind maart 2020 hadden ruim honderd landen over de hele wereld, een volledige of gedeeltelijke lockdown ingesteld, waar miljarden mensen door werden geraakt.³⁰

De gewoonte was altijd om aan de hand van macro-economische indicatoren trends te analyseren, op basis daarvan het beleid te formuleren en de reacties daarop te toetsen met behulp van enquêtes en peilingen. In 2020 moesten overheden echter veel sneller en met minder informatie dan bij eerdere crises besluiten nemen. In verscheidene landen zijn snel dashboards ingezet die voortdurend worden bijgewerkt met de nieuwste gegevens. Op deze dashboards worden gegevens grafisch weergegeven om de betreffende cijfers op een begrijpelijker manier te verspreiden. Ook bieden deze dashboards meer diepgaande gegevens die burgers een vollediger beeld geven van de inspanningen en reacties van de overheid op de crisis.

In de Verenigde Staten hebben de Centers for Disease Control and Prevention (CDC) bijvoorbeeld een dashboard gecreëerd dat 'in één oogopslag' een samenvatting geeft van infectiepercentages en tests per staat voor corona, inclusief links naar andere nuttige pagina's. In het Verenigd Koninkrijk toont het dashboard 'hittekaarten' van besmettingen en grafische weergaven van dagelijks bijgewerkte essentiële gegevens. Ook Nederland heeft dergelijke dashboards ontwikkeld.

Al vóór de crisis bleek uit ons onderzoek dat organisaties die kunstmatige intelligentie (AI) breder inzetten veel vaker dan andere organisaties multifunctionele teams inzetten om problemen op te lossen – 62 procent tegen 23 procent.³¹ Tijdens de crisis zagen we echter dat veel organisaties – ongeacht het niveau van hun analytische capaciteit – multifunctionele crisisteams aan het werk zetten om analytische oplossingen te ontwikkelen zodat ze sneller konden reageren.

Mogelijke verdere verbeteringen in de besluitvorming zijn onder andere om hierbij gebruik te gaan maken van geavanceerde *use cases* in data en grootschalige gegevensanalyse. Bijvoorbeeld het doorvoeren van metingen in rioolwater om virus uitbraken vroegtijdig te identificeren. Een bijzonder belangrijke volgende stap in het versterken van de besluitvorming is om in de publieke sector aan de slag te gaan met *nowcasting*: aan de hand van hoogfrequente data de zeer nabije toekomst, het heden en zelfs het recente verleden te voorspellen en proactief te reageren op de pandemie. Vooral door het in de zorg en op het gebied van de volksgezondheid mogelijk te maken hoogfrequente gegevens te verwerken en te analyseren zou de overheid acuut proactief kunnen handelen. Door de 'knik' in de infectiecurve van een regio te bepalen zou men in de zorg bijvoorbeeld de piek van de infecties in een bepaald gebied vooraf kunnen inschatten en op grond daarvan bepalen of de piekcapaciteit in dat gebied moet worden op- of afgeschaald. Dit vereist dat niet alleen wordt geëxperimenteerd met datatoepassingen, maar dat succesvolle experimenten ook snel op schaal, over alle organisaties en regio's heen, worden ingevoerd. Dit vraagt om een nieuwe mentaliteit ten aanzien van het verantwoorde gebruik van data: 'ja, mits' in plaats van 'nee, tenzij'. Afwegingen over de inzet van data voor maatschappelijke doelen dienen integraal te worden gemaakt in nauw overleg tussen maatschappelijke partijen en de politiek.

9. Bevorder slimmer en productiever werken in het overheidsapparaat

In de huidige coronacrisis staat de overheid voor de tweeledige opdracht om de verspreiding van het virus tegen te gaan en tegelijkertijd de sociaaleconomische gevolgen van de pandemie op te vangen. Dit betekent dat het overheidsapparaat moet kunnen improviseren en zich moet kunnen aanpassen aan snel veranderende situaties.³²

De crisis heeft allerlei experimenten in de praktijk afgedwongen, met als gevolg dat er nu anders wordt gedacht over wat essentieel is en wat respectievelijk mogelijk is. Door over te schakelen op *agile* processen, waar een duidelijk doel en een gestandaardiseerde manier van werken gecombineerd wordt met een flexibele toewijzing van middelen en een grotere mate van transparantie in de informatievoorziening, kan het vanouds vooral stabiele overheidsapparaat dynamischer worden.³³ In sommige landen is de verdeling van de beschikbare middelen vanuit deze filosofie herzien om te kunnen voldoen aan nieuwe behoeften. Zo moest in Australië moest de belastingdienst budget inleveren terwijl de uitkeringsinstantie er middelen bij kreeg.

Automatisering biedt een grote kans om overheidsdiensten productiever te laten functioneren en veel personeel dat nu nog administratieve taken achter de schermen uitvoert in te zetten in andere waardevolle en betekenisvolle rollen waarin men zichtbaar is voor de burger. Een onderzoek uit 2017 van het McKinsey Global Institute wees uit dat maar liefst 39 procent van alle administratieve functies in de hele samenleving zou kunnen worden geautomatiseerd, waaronder ook veel functies bij de overheid.³⁴

Om deze kans te pakken zou een grootschalig agile operationeel model kunnen worden geïmplementeerd waarbij afdelingsoverstijgende teams samenwerken om gemeenschappelijke waarde te leveren aan de burger. Bij de verdere automatisering zal moeten worden uitgegaan van de ervaring van de burger bij het afnemen van de diensten van de overheid. Een goed inzicht is nodig in de stappen die de burger daarbij moet doorlopen om te krijgen wat hij of zij nodig heeft. Daarnaast moet het aanbod natuurlijk voldoen aan de voorwaarden die iedereen altijd belangrijk vindt: eenvoud, betrouwbaarheid en consistentie. De omslag naar een veel sterker geautomatiseerde dienstverlening vergt ook een vroegtijdige en grondige investering in verandermanagement.³⁵ Belangrijke vragen hierbij zijn: wat voor vaardigheden heeft het ambtenarenapparaat de overheid in de toekomst te bieden, en welke vaardigheden moeten er worden ontwikkeld om medewerkers over te plaatsen van administratieve rollen naar rollen in direct contact met de burger?

10. Zet in op nieuwe samenwerkingsvormen met het bedrijfsleven

De uitgaven aan steun- en herstelpakketten zullen waarschijnlijk aanhouden nu overheden overschakelen van noodsteun aan huishoudens en bedrijven naar het bevorderen van lange termijn economisch herstel. Het kabinet heeft voor het eerste en tweede kwartaal van 2021 reeds een forse uitbreiding van het steun- en herstelpakket aangekondigd ter waarde van 7,6 miljard euro. Met goed doordachte en gestructureerde steunmaatregelen die worden uitgevoerd in samenwerking met het bedrijfsleven kan de beroepsbevolking worden voorbereid op een toekomst waarin technologie een nog grotere rol speelt dan nu al het geval is. Daarnaast kunnen het concurrentievermogen en de schokbestendigheid van essentiële sectoren in de economie structureel worden verbeterd.³⁶

Door de crisis en de reacties van overheden erop verandert het denken over de economie: veel van de ongekend grote steunpakketten zijn bedoeld om bedrijven te helpen overleven, en sommige regeringsleiders en burgers kijken nu serieuzer dan ooit naar het idee van een universeel basisinkomen (ubi). Volgens recente peilingen van I&O research is 36 procent van de ondervraagden inmiddels een voorstander van een basisinkomen en is 32 procent (nog steeds) tegen. Vier jaar geleden waren er nog meer tegenstanders dan voorstanders.

Toonaangevende initiatieven in de huidige crisis hebben zich met name gericht op maatregelen waarbij de overheid dwingend taken oplegde aan de private sector. In de Verenigde Staten kon bijvoorbeeld de overheid op grond van een wet voor de productie van militaire uitrusting (de *Defense Production Act*) fabrikanten dwingen om over te schakelen op de productie van beademingsapparatuur, mondkapjes en andere PBM. Via deze wet mag de overheid gegarandeerde leningen verstrekken aan bedrijven om hen in staat te stellen nieuwe productiecapaciteit te ontwikkelen voor goederen die nodig zijn voor de crisisbestrijding. Daarnaast kan de overheid apparatuur aanschaffen en in fabrieken installeren, ook in de private sector.³⁷

Een voorbeeld van een meer proactieve samenwerking zagen we in Afrika, waar farmaceutische bedrijven en fabrikanten – geconfronteerd met wereldwijde tekorten, onderbroken toeleveringsketens en exportverboden – de handen ineensloegen om essentiële goederen en medicijnen te produceren.³⁸

Banken en telecombedrijven zijn ook essentiële partners geweest bij de enorme schaalvergroting in de sociale zekerheid. Nederlandse banken helpen de economische gevolgen van de coronapandemie op te vangen door extra financiering te bieden en uitstel van betaling te verlenen. Volgens de coronamonitor van november 2020 was de waarde van deze bancaire steun toen inmiddels opgelopen tot 28 miljard euro.

Ook in de private sector zelf zien we allerlei samenwerkingsverbanden ontstaan. Bedrijven spannen zich bijvoorbeeld meer in om mensen in dienst te houden of waar mogelijk te herplaatsen. In Australië coördineerde de supermarktketen Woolworths bijvoorbeeld (met goedkeuring van de mededingingsautoriteit) samen met zijn grootste concurrenten (Coles en Aldi) de toelevering aan de winkels. Zo zorgden ze er samen voor dat de dagelijkse benodigdheden en andere essentiële zaken overal voorradig bleven. Ook besloot Woolworths zo'n 20.000 tijdelijke krachten of parttimers in dienst te nemen en bood het bedrijf in dat kader kortstondige contracten aan voor tot wel 5.000 medewerkers van de Australische luchtvaartmaatschappij Qantas die met onbetaald verlof waren gegaan.³⁹

Ook multinationale instellingen zijn betrokken geraakt in samenwerkingsverbanden, net als non-gouvernementele organisaties. Een voorbeeld van zo'n samenwerkingsverband is COVAX, een gezamenlijk initiatief van overheden, internationale instellingen op het gebied van de gezondheidszorg en wetenschappers samen met de private sector, organisaties in het maatschappelijk 'middenveld' en goede doelen. COVAX beoogt het inkooprisico van vaccins te spreiden en te zorgen voor een eerlijke verdeling van vaccins zodra die beschikbaar komen.⁴⁰ Bij dergelijke vernieuwende publieke allianties wordt de samenwerking met de private sector geïntensiveerd om de dienstverlening te verbeteren. De overheid zal moeten bepalen welke rol ze wil vervullen – die van toezichthouder, van financier of van actieve partner – om maatschappelijke doelen te bereiken. In de farmaceutische industrie zijn bijvoorbeeld de afgelopen tien jaar de investeringen in vaccins en antibiotica teruggeschroefd vanwege de matige winstvooruitzichten. Een belangrijke rol voor de overheid kan zijn om het bedrijfsleven aan te sporen om een visie voor de lange termijn te gaan hanteren, zodat er voldoende wordt geïnvesteerd in onderzoek en ontwikkeling voor het algemeen belang.

De doelstellingen van het bedrijfsleven en de rol van overheden sluiten steeds meer op elkaar aan bij het oppakken van een inclusieve sociaaleconomische agenda: werken aan duurzaamheid en winstgevendheid op lange termijn door de focus te richten op de mens, het milieu en het scheppen van meerwaarde.

De coronacrisis heeft overheden en bedrijven gedwongen om snel en doortastend op nieuwe manieren te werken en de risico's voor levens en levensonderhoud te ondervangen. Deze omslag heeft geleid tot zowel een intensivering van bestaande samenwerkingsverbanden als nieuwe vormen van samenwerking, het laatste vooral tussen overheden en de private sector.

Overal ter wereld en in allerlei sectoren zijn bij uitstek doeltreffende initiatieven ondernomen, en aan de horizon gloren belangrijke kansen voor de verdere toekomst. Overheden hebben bewezen dat ze zich kunnen aanpassen en in staat zijn te innoveren om een grote crisis aan te pakken.

Dit is het moment om te werken aan een structurele versterking van de samenleving en overheid door een nieuwe impuls te geven aan de belangrijkste vaardigheden van de publieke sector. Als we deze kans willen grijpen, moeten fundamenteel heroverwogen worden hoe overheden werken. Die heroverweging omvat drie elementen:

- ✓ **Nieuwe processen en vaardigheden** om werk aan te sturen en te realiseren
- ✓ **Nieuwe technologie en analyses** – alle innovaties die we hebben gezien zijn mogelijk gemaakt door nieuwe technologie of door op nieuwe manieren te werken met data
- ✓ **Nieuwe manieren van denken** over het bredere ecosysteem en belanghebbenden bij en rond de overheid – in het besef dat door samenwerking met de private en de non-gouvernementele sectoren gezamenlijk maatschappelijke problemen kunnen worden opgepakt.

Er ligt nu een historische kans om voort te bouwen op wat er in de korte tijd tot stand is gebracht – en de nu zichtbare overeenstemming tussen de doelstellingen van het bedrijfsleven en de nadruk in de publieke sector op breder maatschappelijk welzijn te verdiepen.

Johanna Hirscher, Paul Rutten en Hagar Heijmans zijn partners in ons kantoor in Amsterdam en leiden samen ons werk voor de Nederlandse overheid, publieke instellingen en organisaties.

Eindnoten

- 1 Mohammad Behnam, Arnav Dey, Tony Gambell, and Vaibhav Talwar, "COVID-19: Overcoming supply shortages for diagnostic testing," July 15, 2020, McKinsey.com; Patricia Nicholson, "Coronavirus weekly: As global cases pass one million, health-care workers take the strain," April 6, 2020, theconversation.com.
- 2 Oliver Tonby and Jonathan Woetzel, "Could the next normal emerge from Asia?," April 8, 2020, McKinsey.com.
- 3 "Total COVID-19 tests per 1,000 people," Our World In Data, accessed October 14, 2020, ourworldindata.org.
- 4 Keuper, J., Vis, E., Batenburg, R., Tuyl, L. van. Vrijwel alle huisartsenpraktijken zetten e-health in tijdens de coronapandemie. Organisatie van zorg op afstand in coronatijd. Utrecht: Nivel, 2020.
- 5 Paul Rutten, Jeroen Pruim, Niels van Zijl and Sophie Merckelbach, "Digitale zorg in Nederland." October 12, 2020, McKinsey.com
- 6 "1.3 billion learners are still affected by school or university closures, as educational institutions start reopening around the world, says UNESCO," UNESCO, April 29, 2020, en.unesco.org.
- 7 Erica L. Green, "Colleges get billions in coronavirus relief, but say deal falls short of needs," *New York Times*, April 15, 2020, nytimes.com.
- 8 "Een verstevigd fundament voor iedereen," Rijksoverheid, April 22, 2020, rijksoverheid.nl
- 9 "COVID-19 Higher Education Tracker," Entangled Solutions, accessed October 15, 2020, entangledsolutions.com.
- 10 Sean Gallagher, "COVID-19 is accelerating the digital blending of working and learning," June 19, 2020, EdSurge, edsurge.com.
- 11 Hong Yaobin, "China launches national cloud learning platform as teaching goes online amid epidemic," CGTN, February 21, 2020, news.cgtn.com.
- 12 Jake Bryant, Emma Dorn, Stephen Hall, and Frédéric Panier, "Reimagining a more equitable and resilient K-12 education system," September 8, 2020, McKinsey.com.
- 13 For more, see "Globalization in transition: The future of trade and value chains," McKinsey Global Institute, January 16, 2019, on McKinsey.com.
- 14 *ibid.*
- 15 "COVID-19 Temporary Trade Measures: Market Access Map," International Trade Commission, accessed October 15, 2020, macmap.org.
- 16 Christian Lanng and Jesse Lin, "Here's how global supply chains will change after COVID-19," World Economic Forum, May 6, 2020, weforum.org.
- 17 Sapana Agrawal, Aaron De Smet, Sebastien Lacroix, and Angelika Reich, "To emerge stronger from the COVID-19 crisis, companies should start reskilling their workforces now," May 7, 2020, McKinsey.com.
- 18 For more, see "Risk, resilience, and rebalancing in global value chains," McKinsey Global Institute, August 6, 2020, McKinsey.com.
- 19 For more, see "Asia's future is now," McKinsey Global Institute, July 14, 2019, on McKinsey.com; Kartik Jayaram, Kevin Leiby, Acha Leke, Amandla Ooko-Ombaka, and Ying Sunny Sun, "Reopening and reimagining Africa," May 29, 2020, on McKinsey.com.
- 20 Ziyad Cassim, Borko Handjiski, Jörg Schubert, and Yassir Zouaoui, "The \$10 trillion rescue: How governments can deliver impact," June 5, 2020, McKinsey.com.
- 21 Safeguarding COVID-19 social benefit programmes from fraud and error, Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), June 15, 2020, oecd.org.
- 22 Sophie Bertreau, Peter Cooper, Hauke Engel, David Fine, Alastair Hamilton, Solveigh Hieronimus, Sebastien Leger, Tomas Naclér, Dickon Pinner, and Matt Rogers, "How a post-pandemic stimulus can both create jobs and help the climate," May 27, 2020, McKinsey.com.
- 23 Cassim, Handjiski, Schubert, and Zouaoui, "The \$10 trillion rescue."
- 24 Rachel Diebner, Elizabeth Silliman, Kelly Ungerman, and Maxence Vancauwenberghe, "Adapting customer experience in the time of coronavirus," April 2, 2020, McKinsey.com.

- 25 Matthias Daub, Tony D'Emidio, Zaana Howard, and Seckin Ungur, "Automation in government: Harnessing technology to transform customer experience," September 28, 2020, McKinsey.com.
- 26 "Policies, measures and actions on climate change and environmental protection in the context of COVID-10 recovery," The European Commission, accessed April, 2021, platform2020redesign.org
- 27 Hauke Engel, Alastair Hamilton, Solveigh Hieronimus, Tomas Nauc  r, with David Fine, Dickon Pinner, Matt Rogers, Sophie Bertreau, Peter Cooper, and Sebastien Leger, "How a post-pandemic stimulus can both create jobs and help the climate," May 27, 2020, McKinsey.com.
- 28 Jayaram, Leiby, Leke, Ooko-Ombaka, and Sun, "Reopening and reimagining Africa."
- 29 Jessie Yeung and Adam Renton, "Denmark is creating a new agency to handle future outbreaks," May 12, 2020, CNN, cnn.com.
- 30 "Coronavirus: The world in lockdown in maps and charts," April 6, 2020, BBC, bbc.com.
- 31 Nicolaus Henke, Ankur Puri, and Tamim Saleh, "Accelerating analytics to navigate COVID-19 and the next normal," May 21, 2020, McKinsey.com.
- 32 John-Mary Kauzya and Elizabeth Niland, "UN/DESA Policy Brief #79: The role of public service and public servants during the COVID-19 pandemic," Department of Economic and Social Affairs, United Nations, June 11, 2020, un.org.
- 33 Allas, Checinski, Dillon, Dobbs, Hieronimus, and Singh, "Delivering for citizens."
- 34 For more, see "A future that works: Automation, employment, and productivity," McKinsey Global Institute, January 2017, on McKinsey.com.
- 35 Daub, D'Emidio, Howard, and Ungur, "Automation in government."
- 36 Assi, Fine, and Sneader, "The great balancing act."
- 37 Charlie Savage, "How the Defense Production Act could yield more masks, ventilators and tests," *New York Times*, March 20, 2020, updated July 22, 2020, nytimes.com.
- 38 Jayaram, Leiby, Leke, Ooko-Ombaka, and Sun, "Reopening and reimagining Africa."
- 39 Tonby and Woetzel, "Could the next normal emerge from Asia?"
- 40 "What is COVAX?," Gavi, accessed October 15, 2020, gavi.org.

April 2021
Copyright © McKinsey & Company

www.mckinsey.com

 @McKinsey

 @McKinsey

