

Datum: 3 februari 2026

Samenwerken aan de toekomst van publieke taken: op weg naar een Sociaal Publieke Raad

Lees hieronder het verhaal van Marjolijn Olde Monnikhof en Han Busker (CAOP). Zij spraken tijdens de bijeenkomst *'Samenwerken aan de toekomst van publieke taken'* op 3 februari 2026 in Utrecht, voor sociale partners, overheid en andere stakeholders in de sociale dialoog.

Deel 1: Context en coalitie

We zitten midden in de week waarin het coalitieakkoord wordt gelezen, gewogen en becommentarieerd. Dat is logisch, want het akkoord is een openingsbod voor de te volgen richting in de komende jaren. Het is opvallend dat het maatschappelijk middenveld en de polder daarin weer nadrukkelijk worden genoemd. Deze coalitie beklemtoont samenwerking, en dat is niet toevallig. Als minderheidscoalitie hebben de coalitiepartners steun nodig. Ook van het maatschappelijk middenveld.

Maar ik wil vandaag met jullie één stap achteruit doen. Onze opdracht begon niet deze week en eindigt ook niet over vier jaar. Wij zijn hier om na te denken over de publieke taken in de toekomst.

Als je het coalitieakkoord leest, zie je dat er keuzes worden gemaakt per sector. Onderwijs krijgt erbij, defensie groeit, andere delen van het publieke domein moeten krimpen. Dat kan bij deze coalitie zo uitpakken en bij de volgende regering weer anders. Wat ontbreekt, is een integraal en domeinoverstijgend toekomstbeeld op publieke taken, waarin arbeid, vakmanschap en uitvoerbaarheid echt volwaardig zijn meegenomen.

Individuele publieke taken lijken zo steeds opnieuw inzet van politieke keuzes, terwijl het voor burgers helemaal geen inzet is. Voor hen gaat het over wat zij mogen verwachten: zorg als het misgaat, onderwijs voor hun kinderen en zichzelf gedurende hun hele levensloop, veiligheid in hun omgeving en een overheid die ziet wat er speelt in de samenleving en waar je op kunt rekenen als het nodig is.

Tegelijkertijd blijven grote opgaven bestaan. De arbeidsmarktkrapte wordt niet fundamenteel opgelost. Productiviteit blijft een losse ambitie. En belangrijke dossiers zoals leven lang ontwikkelen, van werk naar werk, preventie en gezondheid en benutting van arbeidspotentieel blijven aparte trajecten in plaats van één samenhangend verhaal.

Er wordt sterk ingezet op regio's, en dat is begrijpelijk, want daar landen problemen en werkt het middenveld aan oplossingen. Maar regio's zijn niet de oplossing voor alles. Juist daarom moeten we expliciet maken wat we landelijk organiseren, wat regionaal en wat lokaal. En als we de sociale dialoog in de regio belangrijk vinden, dan vraagt dat ook iets van onze capaciteit.



Het openingsbod van de coalitie wordt gepresenteerd als een uitnodiging. Het zegt: werk samen, organiseer het maatschappelijk. En dat is precies wat wij met jullie – als maatschappelijk middenveld – proberen te doen. Niet wachten op beleid, maar zelf inhoud geven aan die uitnodiging.

Deel 2: Waarom publieke taken

Waarom spreken wij hier steeds over publieke taken en niet over publieke sectoren?

Omdat burgers geen sectoren ervaren. Zij ervaren of er zorg is als het nodig is, of hun kind goed onderwijs krijgt en of problemen worden gezien en opgepakt. Voor hen is de overheid één geheel.

Publieke taken zijn dus geen organisaties, maar maatschappelijke beloftes. Het gaat om datgene waarvoor mensen belasting betalen en waarop zij mogen rekenen. En juist daarom zijn publieke taken per definitie integraal. Mensen leven niet in sectoren. Hun behoeftes lopen dwars door onderwijs, zorg, welzijn, veiligheid en werk heen. Maar wij hebben die taken georganiseerd alsof het losse werelden zijn, met aparte arbeidsmarkten en aparte afspraken en akkoorden.

Dat botst, en die botsing wordt steeds zichtbaarder nu arbeid schaars wordt. Als we zo doorgaan, houden we concurrentie tussen publieke taken. Dan concurreren defensie, zorg en onderwijs om mensen en bepalen arbeidsvoorwaarden en toevallige budgetten waar mensen werken in plaats van maatschappelijke noodzaak.

De kernvraag is dus niet hoe we vacatures per sector vullen. De kernvraag is wat de schaarse beroepsbevolking in de toekomst moet doen voor publieke waarde en hoe we dat eerlijk en voorspelbaar organiseren. Dat is geen technische vraag, maar een normatieve. En precies daarom hoort deze vraag thuis in de sociale dialoog.

Deel 3: Waarom transformatie

We gebruiken het woord transformatie tegenwoordig vaak. Maar als we eerlijk zijn, zijn we vooral heel goed geworden in optimaliseren. We schuiven met roosters, plannen slimmer, digitaliseren hier en daar en vragen steeds opnieuw of het met iets minder mensen of geld kan. En ondertussen proberen we een systeem overeind te houden dat is ontworpen voor een tijd waarin arbeid ruim was en publieke taken overzichtelijker waren.

Dat kan een tijd goed gaan, maar het lost het onderliggende probleem niet op. Het stelt het alleen maar uit.

Transformatie betekent dat we opnieuw durven kijken naar wat we eigenlijk als publieke taak beschouwen. Naar wat we echt noodzakelijk vinden om te blijven doen, en naar wat misschien ooit logisch was, maar nu niet meer houdbaar is. Het betekent ook dat we onder ogen zien dat we niet alles meer op dezelfde manier kunnen blijven organiseren, simpelweg omdat de mensen er niet meer zijn of omdat de samenleving is veranderd en de toekomst om andere oplossingen vraagt.

Dat vraagt lange termijn denken, maar niet alleen als abstract vergezicht. Het vraagt ook een route die begint bij vandaag en dat mensen meeneemt naar waar we naartoe willen. Mensen kunnen omgaan met moeilijke keuzes, als ze begrijpen waarom ze worden gemaakt en als ze weten wat er daarna komt. Wat niet werkt, zijn grote woorden zonder routekaart.

En deze route kan niet alleen worden ontworpen vanuit organisaties of beleid. Het vraagt denken vanuit maatschappelijke opgaven, vanuit burgers voor wie we het doen en vanuit professionals die het werk uitvoeren. Als zij niet worden meegenomen, blijft transitie een abstract begrip.

In die zin raakt transformatie direct aan hoe we werk verdelen, aan de zekerheid die mensen hebben en aan de manier waarop zij zich kunnen blijven ontwikkelen in een samenleving waarin arbeid structureel schaars wordt. Het gaat dus niet alleen over systemen, maar over mensenlevens en loopbanen.

En precies daarom zijn sociale partners hier zo essentieel. Omdat zij gaan over arbeid en afspraken daarover. Over hoe zekerheid eruitziet als de wereld verandert. Over hoe mensen van werk naar werk kunnen bewegen, zonder telkens opnieuw alles te verliezen. Over hoe ontwikkeling niet aan toeval wordt overgelaten, maar onderdeel wordt van het werkende leven.

Zonder sociale partners blijft transformatie een beleidsambitie op papier. Met sociale partners kan het een gezamenlijke opdracht worden.

Deel 4: Moderniseren van de sociale dialoog

We moeten voorkomen dat we uit elkaar worden gespeeld. Dat klinkt misschien zwaar, maar het is precies wat er gebeurt als we publieke taken blijven benaderen vanuit losse sectoren, eigen branches en afzonderlijke belangen. In tijden van schaarste werkt dat niet meer. Dan ontstaat concurrentie waar samenwerking nodig is, en korte termijn logica waar lange termijn richting nodig is.

Er is een uitspraak van Gandhi die dat scherp verwoordt: “What you do for me but without me, is against me.” Wat je voor mij besluit, maar zonder mij, werkt uiteindelijk tegen mij.

Besluiten die zonder elkaar worden genomen, werken elkaar tegen. Dat zien we wanneer sectoren concurreren om mensen, wanneer oplossingen elkaar in de weg zitten en wanneer beleid wordt gemaakt zonder uitvoerbaarheid.

De sociale dialoog is historisch gebouwd voor stabiliteit: voor het verdelen van groei en het bewaken van verhoudingen. Maar de opgave waar we nu voor staan is fundamenteel anders. Het gaat niet meer alleen over loon en arbeidsvoorwaarden binnen sectoren, maar over de verdeling van schaarse arbeid tussen publieke taken. Over prioritering. Over de vraag wat we als samenleving nog wél kunnen blijven doen, en wat niet meer op dezelfde manier kan.

Dat vraagt om een modernisering van de sociale dialoog. Niet omdat het oude model fout was, maar omdat de werkelijkheid is veranderd. De dialoog moet niet alleen gaan over het beschermen

van bestaande afspraken, maar ook over het vormgeven van toekomstige publieke taken. Over hoe mensen zich kunnen blijven ontwikkelen, hoe ze van werk naar werk kunnen bewegen, en hoe we voorkomen dat sectoren elkaar leegtrekken terwijl maatschappelijke opgaven blijven liggen.

Die modernisering is geen technocratische operatie. Het is een normatieve opdracht aan sociale partners. Juist omdat zij gaan over arbeid, over zekerheid en over afspraken, zijn zij de enigen die deze vragen op een legitieme manier kunnen beantwoorden. Als sociale partners deze verantwoordelijkheid niet gezamenlijk oppakken, worden keuzes gemaakt door schaarste, door concurrentie of door politiek toeval. En dat is precies wat we willen voorkomen.

Deel 5: De Sociaal Publieke Raad

Daarom verkennen we graag samen met sociale partners verder hoe we, over sectoren heen, het gesprek kunnen voeren over de toekomst van publieke taken. Een beweging die tot nu toe bekend stond als de RAP, ontwikkelt zich nu richting wat wij de Sociaal Publieke Raad (SPR) noemen.

Want wat ontbreekt, is een plek waar sectoroverstijgend wordt gekeken naar maatschappelijke opgaven, naar publieke taken en naar de inzet van arbeid in samenhang. We hebben veel tafels waar we praten over sectoren, over cao's en over beleid, maar nergens is een structurele plek waar sociale partners samen verantwoordelijkheid nemen voor de vraag wat maatschappelijke opgaven betekenen voor publieke taken en wat dat vraagt van arbeid en afspraken.

Een concreet voorbeeld laat zien waarom dit nodig is. Defensie schuift aan bij de SER om te spreken over de realisatie van haar opdracht, maar spreekt nauwelijks met de organisaties die publieke taken uitvoeren in zorg, onderwijs en openbaar bestuur. Dat is begrijpelijk vanuit de bestaande structuren, maar maatschappelijk gezien een gemis. Juist op dit soort vraagstukken is een plek nodig waar publieke taken in samenhang worden besproken.

De Sociaal Publieke Raad is zo'n plek. Het is een nieuw netwerk én een nieuwe manier van werken. Sociale partners vormen altijd de kern. Per onderwerp wordt gekeken wie daarbij moet aanschuiven vanuit kennis en wetenschap, vanuit beleid, vanuit de praktijk, vanuit eindgebruikers en direct betrokkenen en vanuit de overheid. Dat is wat we bedoelen met tripartiet overleg: op initiatief en uitnodiging van sociale partners, met overheid waar dat nodig is, en altijd met de kennis en mensen om wie het gaat.

De urgentie daarvoor bestaat al langer. De arbeidsmarktkrapte is structureel, de maatschappelijke opgaven nemen toe en de fragmentatie groeit. Wat ontbreekt, is echte transformatie vanuit de lange termijn, vanuit publieke taken en vanuit maatschappelijke opgaven. Dat is precies wat de Sociaal Publieke Raad wil toevoegen.

We bouwen deze raad niet als institutie, maar als werkend en lerend netwerk rond onderwerpen die ertoe doen. Per agendapunt kijken we wie nodig is om tot richting, afspraken en uitvoering te komen. We beginnen met werken en bouwen al doende aan een duurzaam ecosysteem van sociale dialoog. Dat doen we niet vrijblijvend, maar met de expliciete ambitie om keuzes voor te bereiden over de toekomst van publieke taken en de inzet van arbeid.

We zoeken daarbij nadrukkelijk de verbinding met bestaande tafels, zoals de Stichting van de Arbeid en de SER, en met sectorale en cao-tafels. Niet om die te vervangen, maar om richting te geven aan wat daar wordt besproken. Cao-tafels blijven de plek voor afspraken in het hier en nu, maar zonder gezamenlijke richting over publieke taken wordt die doorvertaling steeds moeilijker.

Door zelf het initiatief te nemen, voorkomen sociale partners dat de overheid op hun stoel gaat zitten. Door gezamenlijk richting te bepalen, ontstaat ruimte voor beleid dat uitvoerbaar is en voor afspraken die toekomstbestendig zijn. En door dit nu te doen, werken we niet alleen aan oplossingen voor vandaag, maar ook aan een verhaal voor de volgende coalitie over waar we investeren, waar we moeten krimpen en vooral hoe we dat samen organiseren.

De Sociaal Publieke Raad is daarmee geen vrijblijvend netwerk, maar een plek waar sociale partners hun maatschappelijke verantwoordelijkheid nemen voor de toekomst van publieke taken. Wie invloed wil hebben op die toekomst, moet hierbij zijn. En wie hier niet zit, laat anderen bepalen wat publieke taken worden.

Deel 6: De agenda en ander gesprek

Onze gezamenlijke agenda is geen papieren agenda, maar een werkagenda. Het gaat over onderwerpen die bovensectoraal zijn aangedragen door sociale partners en het middenveld, inclusief de regio.

De agenda gaat over van werk naar werk, over een nationale talentstrategie en een leven lang ontwikkelen, over productiviteit -met en zonder technologie-, en over gezondheid, weerbaarheid en ondersteuning, zodat mensen langer en beter kunnen werken met behoud van kwaliteit van leven.

Dit zijn geen losse thema's, maar voorwaarden om arbeid inzetbaar te houden in een samenleving met structurele schaarste. We verbinden ons daarbij nadrukkelijk met de agenda van de Stichting van de Arbeid en de SER.

Het coalitieakkoord zegt: werk samen, organiseer het maatschappelijk. Wij zeggen: dit is hoe we dat gaan doen.

Dit is geen project van CAOP en ook niet van één tafel. Dit moet van jullie worden, van sociale partners die verantwoordelijkheid nemen voor publieke taken in hun geheel. Wie hier niet meedoet, laat keuzes maken door schaarste, door de markt of door de politiek.

We nodigen jullie vandaag uit om het gesprek vandaag anders te voeren dan gebruikelijk: niet vanuit wat we altijd doen en alleen vanuit de eigen belangen, maar vanuit wat maatschappelijk nodig is. En niet als individu, maar vanuit de rol die je hier namens je sector of organisatie vervult. Maar bovenal gekoppeld aan de toekomst van publieke taken en aan wat dat van ons vraagt.