De slagvaardigheid van de overheid vergroten vereist met elkaar verstandige dingen doen

Memo t.b.v. Ronde tafel gesprek Slagvaardige overheid, VC BZK 15 oktober 2026

Het probleem is urgent

Er wordt veel gesproken over een slagvaardige overheid. Dat betekent vermoedelijk dat het de overheid aan slagvaardigheid ontbreekt. Dat vermoeden is terecht. Gewone mensen ervaren dagelijks het gebrek aan slagvaardigheid van de overheid. Gevolgen: een half uur omrijden omdat een brug uitvalt, na de schoolperiode nog geen officiële brief kunnen lezen, geen huis kunnen vinden, en niet meer kunnen rekenen op financiële steun als het tegenzit. Als resultaat hiervan is het vertrouwen in de landelijke politiek minimaal, en dreigt de democratische rechtsstaat te ontsporen.

Het gebrek aan slagvaardigheid zit veel dieper dan alleen in de omvang en het functioneren van het ambtelijk apparaat. Het zou weinig productief zijn de acties tot het versterken van de slagvaardigheid te beperken tot ingrepen in de ambtenarij. Bezuinigen op het apparaat zonder doelgericht plan leidt eerder tot verlamming dan tot slagvaardigheid. De slagvaardigheid wordt juist bepaald door de gehele keten van politiek, ambtenarij en uitvoerende diensten, op landelijk, maar zeker ook op decentraal niveau.

De (landelijke) politiek is te veel theater geworden, met filmpjes en talkshows in de uitvoering. In dat theater worden mensen niet op resultaten aangesproken, maar op meningen en emoties. Een saaier onderdeel van het theater is een omvangrijke stapel rapporten waarin staat hoe de Nederlandse overheid vraagstukken moet oplossen en de eigen slagvaardigheid moet vergroten. Die rapporten spelen verder vooralsnog geen rol van betekenis.

Niemand in overheidsland draagt hier individueel de schuld van. De overheid (politiek en ambtelijk) zit vol met bevlogen mensen die het goede willen voor de samenleving. Maar collectief zit iedereen gevangen in een systeem dat dreigt te ontsporen.

De oplossing raakt alle delen van de overheid

Elk van de onderdelen van het overheidssysteem functioneert onvoldoende, mede doordat de verbinding tussen de onderdelen niet goed functioneert. Het lukt de politiek niet om concrete en haalbare doelen te formuleren, de kokers van het ambtelijk apparaat sluiten niet aan bij de breedte van de urgente vraagstukken en de politiek stuurt ook niet bij om die breedte te bewerkstelligen (in tegendeel!), en de uitvoering werkt in de mist van onduidelijke en soms onhaalbare doelen, in een steeds complexer veld van regelgeving, dat door bijna niemand meer begrepen wordt. De Raad voor het Openbaar Bestuur heeft dit beeld recent haarscherp onder woorden gebracht [1].

De slagvaardigheid van de overheid is er daarom bij gebaat als de onderdelen van het publieke systeem weer een gezonde basis van functioneren krijgen. Dat wordt niet bereikt door er veel over te praten, maar door deze basis met concrete daden te versterken.

Ten aanzien van de politieke aansturing is een concrete en transparante *prestatie-agenda* vereist, die zich richt op de maatschappelijke vraagstukken waar Nederland al te lang mee worstelt zonder veel vooruitgang. Zie figuur 1, die ontleend is aan het DenkWerk rapport “Nederland in Beweging” [2]:

. Beleidsprioriteiten voor Nederland voor de komende vijf jaar

Al deze thema’s vereisen een lijst van concrete acties, die ook echt gefinancierd en uitgevoerd worden. Dat vereist voldoende handelingsvermogen, dat begint bij voldoende democratische slagkracht. Het meest recente DenkWerk rapport “Democratie in revisie” doet een aantal suggesties om de landelijke democratie te versterken waar deze op dit moment tekortschiet.

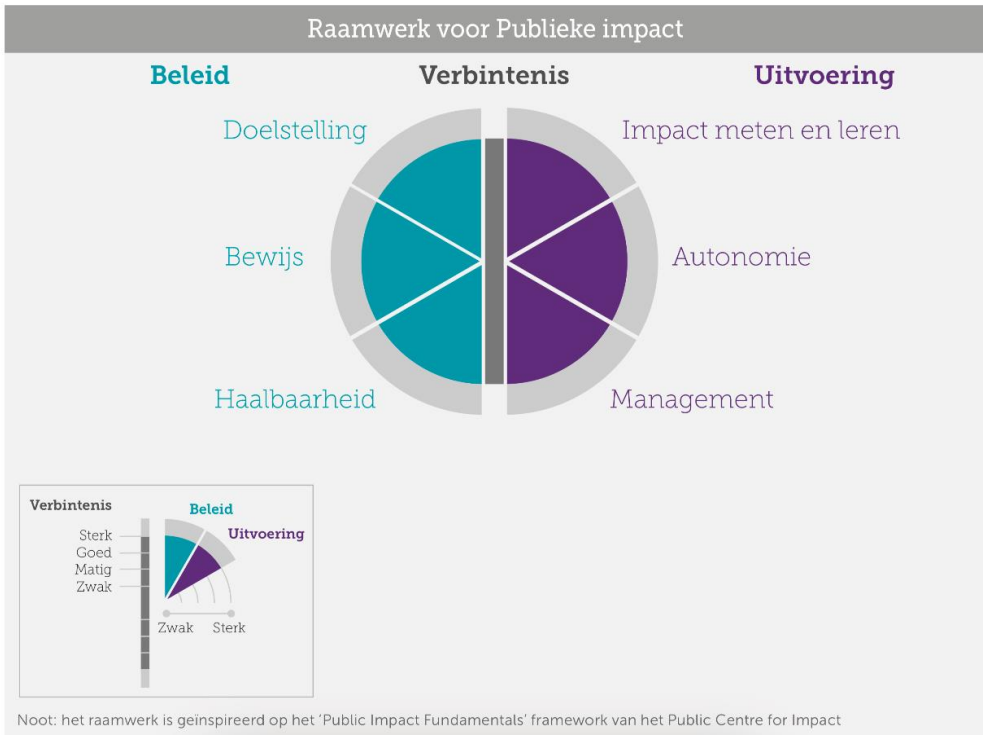
De verkokering doorbreken

Het publieke domein is in de beleidsvorming en de uitvoering sterk verkokerd. De politieke aansturing versterkt dit eerder dan dat het deze doorbreekt. Deze verkokering sluit slecht aan bij de vereisten die de aanpak van de grote

maatschappelijke vraagstukken stelt. De Rijksdienst is een samenstel van zelfstandig opererende divisies, waarbij het ontbreekt aan een overkoepelende Raad van Bestuur. Het gebrek aan adequate aansturing vertaalt zich ook in een veel te hoge overhead. In combinatie met de verkokering leidt het uiterst klassieke hiërarchische managementmodel tot gebrek aan een gevoeld eigenaarschap bij de departementale medewerkers om problemen op te lossen. Heel veel tijd wordt verspeeld aan de improductieve werkzaamheden van de waan van de dag.

De verbintenis tussen beleid en uitvoering versterken

Burgers worden veelvuldig geconfronteerd met het onvermogen van de publieke uitvoerende diensten. Dit onvermogen wordt in belangrijke mate gevoed door een gebrekkige verbintenis tussen beleid en uitvoering. Een goede verbintenis vraagt niet alleen een gelijkwaardige communicatie tussen beleid en uitvoering, maar aan de beleidskant ook heldere doelen, op kennis gebaseerde maatregelen die ook haalbaar en uitvoerbaar zijn, en aan de kant van de uitvoering het meten van de resultaten van de uitvoering en deze terugrapporteren, voldoende autonomie voor de professional , en een adequaat management. Zie figuur 2, die ontleend is aan het Denkwerk rapport “Publiek en effectief, het kan!”.

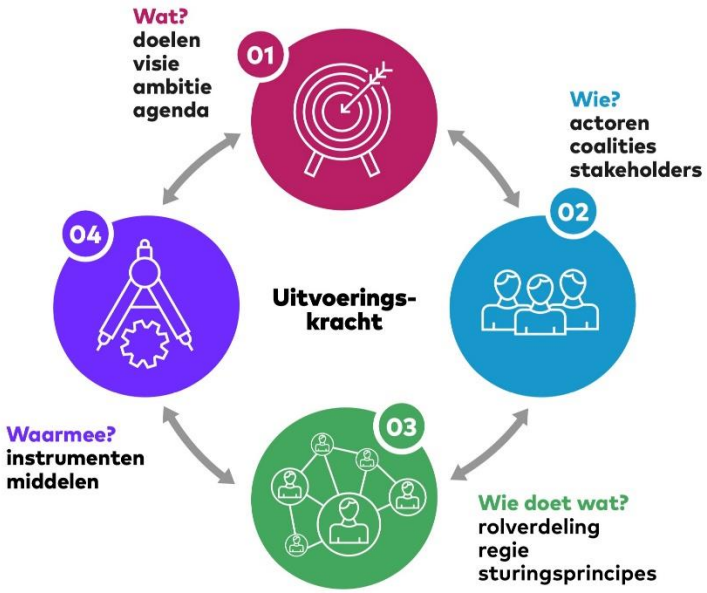


Noot: het raamwerk is geïnspireerd op het ‘Public Impact Fundamentals’ framework van het Public Centre for Impact

De uitvoerende diensten voelen zich enorm bekneld door de complexiteit van de regelgeving. Die complexiteit is inmiddels ook onhanteerbaar geworden voor burgers en bestuurders. Dit wordt al jarenlang onderkend zonder dat er adequaat aan reductie is gewerkt.

Van doel naar resultaat

Alle rapporten over een slagvaardige overheid stellen dat deze begint bij het formuleren van heldere doelen. Dit is ook een vereiste in de interbestuurlijke verhoudingen. Veel beleid en uitvoering is immers in handen gelegd van decentrale overheden. Een eenvoudig model voor interbestuurlijk handelen is weergegeven in het 4W-model van de studiegroep voor interbestuurlijke en financiële verhoudingen [3]. Zie figuur 3:



Wat wil ik bereiken, wie heb ik daarbij nodig, wie doet wat, en welke instrumenten en middelen heb ik nodig, zijn elementaire vragen in elk bestuurlijk proces, die in de praktijk echter zelden allemaal netjes worden doorlopen.

Conclusie en aanbeveling

Vooral met de bovenstaande figuren heb ik geprobeerd aan te geven dat de slagvaardigheid van de overheid verbeterd kan worden in de hele keten van het overheidssysteem, en dat eenvoudige bestuurlijke spelregels enorm kunnen helpen bij de concrete keuzes die zijn vereist.

Bernard ter Haar, 29 september 2026

Noten:

[1] Raad voor het Openbaar Bestuur Briefadvies Naar een slagvaardige overheid, juli 2026.

[2] DenkWerk rapporten zijn te vinden op www.DenkWerk.online.

[3] Studiegroep Interbestuurlijke en Financiële Verhoudingen “Als één overheid”, september 2020.