

Geen seconde te verliezen

Gespreksnotitie Kustaw Bessems over de slagvaardige overheid, voor het rondetafelgesprek van de vaste Tweede Kamercommissie Binnenlandse Zaken op 15-10-2026

Waarom een slagvaardige overheid?

Een slagvaardige overheid begint met een nu-of-nooit-mentaliteit.

De democratie kalft af, wereldwijd en bij ons. Te veel Nederlanders verliezen hun vertrouwen in de politiek en staan open voor ondemocratische ideeën, zoals een sterke leider die regels opzij zet¹. Intussen kunnen wij elk moment worden getroffen door een crisis, zoals een pandemie, oorlog, AI-aanval of black-out en daar zijn we niet klaar voor.

Een slagvaardige overheid is een voorwaarde om een crisis door te komen. Om vertrouwen te herstellen. En om een democratie te blijven. En die slagvaardige overheid hebben we nu niet. Toch dringt het besef onvoldoende door dat we geen seconde te verliezen hebben. Er wordt in elk geval niet naar gehandeld.

De politiek blijft doorgaan met nieuwe plannen maken alsof die werkelijkheid kunnen worden. Wat ervan terechtkomt, daar is weinig interesse voor. Wetten en regels worden vaak van kracht zonder dat ook maar is onderzocht of ze kunnen werken². Niemand maakt daar een politiek schandaal van. Alarmsignalen van de praktijkmensen binnen de overheid worden door de Tweede Kamer meestal niet eens behandeld³.

Onder dit kabinet is de slagvaardige overheid officieel een speerpunt. Toch wordt een behoorlijk functionerende overheid, die een goede band heeft met inwoners, nog steeds gezien als iets technisch. Eerst komt de inhoud, is het idee, daarna techniek. Terwijl de slagvaardige overheid dé grote politieke kwestie is die aan alle andere kwesties voorafgaat.

Zolang de overheid niet beter werkt, kun je woningbouwplannen, stikstofplannen, defensieplannen, migratieplannen en nog veel meer plannen maken tot je een ons weegt. Ze zullen weer nauwelijks van de grond komen. Hier worden veel inwoners, maatschappelijke organisaties en bedrijven gek van.

Daar hoor je bij aan te tekenen dat er in Nederland heus ook veel goed gaat. Maar dat is dankzij mensen die binnen en buiten de overheid ontzettend hun best doen en óndanks het systeem. Zelfgenoegzaamheid staat het gevoel van urgentie in de weg.

¹ V-Dem Institute, *Democracy Report 2026*. SCP, *Burgers over democratie en rechtsstaat* (2024). Marlies Honing en Carolien van Ham, *Verkenning en verdieping democratische erosie in Nederland* (2025).

² NRC, *Ministerie van Justitie checkt vooraf zijn eigen wetten niet* (2026). Algemene Rekenkamer, *Factsheet Uitvoeringstoetsen* (2026).

³ Sandra van Thiel, *Knelpuntenanalyses door uitvoeringsorganisaties: vormen, werkwijzen en opvolging* (2026).

Wat is een slagvaardige overheid?

Over wat er nodig is voor een slagvaardige overheid, bestaat raar genoeg behoorlijk veel overeenstemming.

1. Er moet verder vooruit worden gekeken en in scenario's worden gedacht.
2. De vakinhoudelijke kennis moet worden vergroot, juist ook op sleutelposities.
3. Er moet worden gehandeld in de geest van de Grondwet en volgens de beginselen van behoorlijk bestuur, zoals zorgvuldigheid en evenredigheid.
4. Er zijn meer verschillende perspectieven nodig. Diversiteit zit niet alleen in gender, afkomst of seksualiteit. Zoek mensen die echt anders denken en werken.
5. Er is steviger en kritischer ambtelijke advisering nodig. Nuttige kritiek krijg je niet vanzelf als je bestuurder of topambtenaar bent, daar moet je hard naar op zoek.
6. De overheid moet zo open mogelijk en navolgbaar werken.

En dan de belangrijkste dingen:

7. De blik van inwoners, maatschappelijke organisaties en bedrijven moet leidend zijn voor de overheid. Niet de blik van de bureaucratie.
8. De overheid moet niet naar inwoners kijken als een leverancier naar consumenten. Burgers zijn eigenaar van de overheid en dragen verantwoordelijkheid. Geef inwoners en gemeenschappen ruimte om veel zelf te doen, vul aan waar nodig en zoek mensen op die niet om hulp kunnen vragen.
9. Er moet systematisch worden geleerd en geëvalueerd. Stel grote doelen, maar werk er in kleine stappen naartoe zodat je onderweg kunt bijsturen⁴.

Wat houdt ons tegen?

Als dit allemaal zo duidelijk is, hoe kan het dan dat het niet gebeurt?

Ten eerste is het publieke debat vergiftigd. We hebben onze publieke sfeer uitbesteed aan enkele internationale techspelers. In het beste geval hebben zij commerciële motieven en zijn zij uit op aandachtsverslaving. Ze bevestigen ons continu in onze mening en tonen ons de ergste versie van elkaar. Sommige tech-oligarchen hebben ronduit antidemocratische overtuigingen en gebruiken hun macht bewust om onze democratie te ondermijnen⁵.

Een tweede oorzaak is dat politici, aangejaagd door dit vergiftigde debat, aan kiezers snelle, makkelijke oplossingen beloven. Maar de vraagstukken in deze zeer onrustige en verknoopte wereld zijn zo ingewikkeld dat daarvoor geen simpele oplossingen bestaan. Vandaar dat zoveel plannen worden ingevoerd die in de praktijk niet werken en de

⁴ Kustaw Bessems, *Stuurloos* (2024). Arre Zuurmond, *Dwars door de orde* (2025).

⁵ WRR, *Aandacht voor media* (2024). Marietje Schaake, *De tech coup* (2024). Commissariaat voor de Media, *Naar democratisch gezonde feeds* (2026). ROB, *Herover de publieke sfeer* (2026)

problemen alleen maar groter maken. Politiek, media en kiezers houden elkaar gevangen in een spiraal van teleurstelling.

Op de derde plaats: de overheid is de afgelopen 40 jaar zo ingericht dat zij hyperefficiënt is in het produceren van dit inefficiënte beleid. Groot, top-down, met gescheiden afdelingen die niet samenwerken, elkaar vaak wantrouwen en controleren. En met gapende gaten tussen de mensen die beleid bedenken en de mensen die het in de praktijk uitvoeren. Daarbij zijn overheidstaken afgestoten aan marktpartijen waarover geen controle is. Als je deze verouderde beleidsfabriek nu wilt veranderen in een overheid waarvoor de blik van inwoners leidend is, dan is dat een gigantische omwenteling. En dat wordt onderschat.

Wat moet er gebeuren?

Onze publieke sfeer moet worden heroverd op de tech-oligarchen. Dat is een gevecht dat in Europa moet worden gevoerd en waarin Nederland voorop moet lopen.

Tot die tijd is het waarschijnlijk een illusie dat politici stoppen met de eindeloze stroom simpele plannen. En dat media driekwart van hun capaciteit bij het Binnenhof weghalen en inzetten op onderzoek naar de praktijk van beleid. Het zou beide wel enorm helpen.

Waar nu meteen iets aan kan worden gedaan, is de verbetering van het overheidsapparaat. Op elk van de negen terreinen die ik noemde worden al wel kleine vorderingen gemaakt, maar het gaat veel te langzaam. De theorie is er. Elk ministerie, elke provincie, elke gemeente en elke uitvoerder heeft wel een visie. Verder barst het van de programma's, pilots en proeflabs. Wat ontbreekt, is consequente sturing.

Bij zulke sturing hoort:

- Andere mensen werven en promoveren: meer mensen met vakkennis of praktijkervaring en meer mensen die met inwoners kunnen omgaan.
- Andere eisen stellen in functioneringsgesprekken.
- Geld, tijd en macht anders verdelen: belonen dat mensen samenwerken en naar buiten gaan, erop aanspreken als dat niet gebeurt. Meer macht aan praktijkmensen en aan gemeenten geven.
- Succesvolle proeven ook daadwerkelijk invoeren.
- Tegenspraak formeel organiseren.
- Leren en evalueren formeel organiseren.

Geef een minister heldere bevoegdheden om de overheid ingrijpend te hervormen. En als je bezuinigt, stuur er dan op dat elke besparing in lijn is met de genoemde principes.

Zoals het gaat, zullen we het niet redden. Maar we hebben een keus. Wachten en toekijken bij verdere ontsporingen, die dit systeem misschien niet zal overleven. Of inzien dat het nú radicaal anders moet en ons daar ook naar gedragen.

Kustaw Bessems is adviseur voor overheden, columnist en onder andere expertlid van de Raad voor het Openbaar Bestuur. Deze notitie komt geheel voor zijn eigen rekening.