

## **De zeven eigenschappen van een goede overheid**

De onvrede is deels toe te schrijven aan de overheid zelf. Die staat te ver af van mensen en geeft onvoldoende perspectief.

Het vertrouwen in de overheid daalt. Hoe heeft dat kunnen gebeuren en hoe kan het tij worden gekeerd? In een essay in *Binnenlands Bestuur* bekijkt de algemeen directeur van de Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG) Leonard Geluk aan welke eigenschappen een goede overheid moet voldoen.

## **Heksenketel**

Het kabinet trekt miljarden uit voor bijvoorbeeld coronacompensatie of het energieprijsplafond. Desondanks daalt het vertrouwen. Burgers zijn intoleranter geworden tegenover risico's. Vroeger was het vanzelfsprekender om er samen de schouders onder te zetten in tijden van crisis, elkaar te helpen. Nu wordt er naar de overheid gekeken die het risico niet heeft voorkomen. In de heksenketel van (sociale) media en politiek is een afrekencultuur ontstaan waarin emoties en verontwaardiging de boventoon voeren. De waan van de dag laat weinig ruimte voor het denken over de lange termijn. Terwijl een perspectief voor de lange termijn nu hard nodig is vanwege de grote problemen, zoals stikstof, woningnood, klimaat, energie, en sociale ongelijkheid.

## **Effectief leiderschap**

Onvrede is van alle tijden, niet iedereen kan z'n zin krijgen. Maar de onvrede is voor een deel ook toe te schrijven aan de overheid zelf. Die staat te ver af van de werkelijkheid van mensen, laat te veel op z'n beloop en geeft onvoldoende perspectief. We zijn de weg kwijtgeraakt in de wirwar van geitenpaadjes. Door de staat van de overheid moest ik denken aan het vermaarde boek *De zeven eigenschappen van effectief leiderschap* van Stephen Covey. Deze zomervakantie deed ik mijn stukgelezen exemplaar weer eens in de tas en vanuit mijn interpretatie van de ideeën van Covey kom ik tot zeven kenmerken van een goede overheid.

Alles is in beweging. Van de leefomgeving en de energievoorziening tot kansengelijkheid en vergrijzing. Een sterke overheid is heel hard nodig om het voor ons allemaal goed te regelen en om iedereen erbij te houden

### **1. Proactief**

Een proactieve overheid durft te kiezen. Het heeft daaraan te veel ontbroken. Een voor de hand liggend voorbeeld is het stikstofdossier dat opeenvolgende kabinetten decennialang vooruitschoven. Te vaak wachten we tot het niet langer kan, of tot de rechter ons dwingt maatregelen te nemen. Of het gaat om klimaat, asiel of energie, crisis is vaak uiting van slecht bestuur

### **2. Een duidelijke visie**

Actief inspelen op de toekomst kan alleen met een duidelijke en gedragen visie. Moeilijke onderwerpen zoals de toekomst van de landbouw, de

woningbouwopgave, de zorgvraag en de arbeidsmarkttekorten zijn geen los van elkaar te analyseren dossiers met elk eigen rationele oplossingen. Burgers kunnen prima omgaan met moeilijke omstandigheden en ingrijpende maatregelen. Als ze maar weten dat het ingrijpen rechtvaardig is en een groter doel dient.

### **3. Belangrijke zaken eerst**

Om actief te sturen, invloed uitoefenen op de samenleving van de toekomst, heeft de goede overheid een gedegen agenda. Daarin werkt ze uit hoe de visie stap voor stap kan worden uitgevoerd. Deze agenda moet realistisch zijn en gericht op wat er in de praktijk te realiseren is, en niet op een groot aantal verschillende politieke wensen. De agenda moet beginnen met de belangrijkste zaken; dit zijn niet altijd de zaken die in het politieke debat de meeste aandacht krijgen. In een gedegen agenda ligt besloten dat je keuzes moet maken; de overheid kan niet alles oplossen.

### **4. Waardegedreven**

Effectiviteit en efficiency voerden lange tijd de boventoon bij de overheid, maar langzamerhand komt er meer oog voor publieke waarde. De veel gebezigde term 'menselijke maat' geeft daar blijk van. Ongeacht politieke verschillen zijn er veel breed gedeelde waarden die een richtsnoer zijn voor het functioneren van de overheid. De consequentie is dat een goede overheid het beste zorgt voor de mensen die het meest afhankelijk zijn van die overheid. Nu is dat vaak niet het geval: juist voor de kwetsbaarste inwoners, die op tal van leefgebieden ondersteuning nodig hebben, is het overheidssysteem het meest complex. Dit moet anders.

Een goede overheid zorgt het best voor de mensen die het meest afhankelijk zijn van die overheid. Nu is dat vaak niet het geval

### **5. Draagvlak zoeken**

Proactief zijn, een visie hebben en een agenda, betekent niet dat de overheid de maatregelen erdoor kan jassen. Het werk van de overheid is per definitie ingewikkeld omdat er zoveel verschillende belangen zijn. Je kunt niet iedereen tevreden stellen, maar gegeven de doelstellingen wel zoeken naar maximaal draagvlak. De wijze waarop doelen moeten worden gerealiseerd, moet gebaseerd zijn op het zoeken naar win-win. Pas als redelijk overleg niet tot gezamenlijk gedragen oplossingen leidt, kan de overheid andere instrumenten inzetten om de doelen te halen.

### **6. Luisteren**

De eigenschappen van de goede overheid worden zo stap voor stap duidelijk. Een goede overheid is proactief, heeft visie, maakt een gedegen agenda, denkt in termen van win-win én heeft de eigenschap om goed te kunnen luisteren. Af en toe moet de overheid 'zenden', maar de boodschap moet op maat zijn. Dat lukt alleen als de overheid luistert naar de mensen en instituties die het beleid

uitvoeren, en ook naar de inwoners die de gevolgen ondervinden van de keuzes van de overheid.

### **7. Houd de zaag scherp**

Waarom praten overheden niet regelmatig en structureel met elkaar over de vraag hoe de overheid zich (verder) verbeteren kan? Een goede overheid stuurt permanent bij, kijkt steeds of ze op koers ligt om de doelen te halen. Zo niet, dan is dit geen start voor een zoektocht naar schuldigen, maar het begin van een zoektocht naar verbeteringen, waarbij er goed wordt gekeken naar de uitvoeringsorganisaties: daar moet de aandacht steeds op gericht zijn. Het ministerie van BZK zou een goede bondscoach kunnen zijn, eentje die stuurt op teamwork, training, reflectie en analyse. De gemeenten lopen hier zeker warm voor.

### **Naar een sterke overheid**

Alles is in beweging. Van de leefomgeving en de energievoorziening tot kansengelijkheid en vergrijzing. Een sterke overheid is heel hard nodig om het voor ons allemaal goed te regelen en om iedereen erbij te houden. De eigenschappen van zo'n overheid staan nu op papier. We hebben samen heel wat te doen!