



Vergeet een nieuwe bestuurscultuur, verbeter de oude

Posted on 22 januari 2022 by Paul Verburgt

Een *nieuwe* bestuurscultuur komt er natuurlijk niet. Dat is geen cynisme, maar een onvermijdelijk gegeven.

Een cultuur ontwikkelt zich in een lang proces uit allerhande ongeschreven regels en wisselwerkingen tussen mensen. Het is hoogmoed (of volksverlakkerij) om te doen alsof je daarvoor zomaar een nieuwe cultuur in de plaats kunt stellen. Culturen zijn nergens te koop.

Wie een andere bestuurscultuur wenst, zal daarvoor enige tijd moeten uittrekken. Het gaat om mensen, niet om apparaten.

Heb je grote haast, emigreer dan.

Oude bestuurscultuur draait nog op volle toeren

Het helpt niet om het begrip bestuurscultuur te demonteren zoals in het

coalitieakkoord wordt gedaan. Daar floept opeens *politieke cultuur* te voorschijn, als verbijzondering van bestuurscultuur. Er zal vast een grote wijsheid achter schuil gaan, maar die wordt niet geopenbaard. En dan nog: ook een politieke cultuur is niet zomaar nieuw te maken.

Het is een beetje mal dat dit gezegd moet worden, want zo moeilijk is het ook weer niet om dit te bedenken. En als je het niet kunt bedenken, dan kun je het wel *zien*. In Den Haag draait die zogenaamde oude bestuurscultuur nog op volle toeren.

- Er wordt nog net zo hard gelekt uit het OMT en het kabinet als in de afgelopen twee jaar: niets anders dan proefballonnetjes om de publieke opinie te masseren.
- Kijk naar de 'aanwijzing' die een voormalige staatssecretaris aan gemeentes gaf om opvang voor asielzoekers te regelen: onwettig, terwijl ze dat wist, en aan de Kamer opbiechtte op de dag van haar vertrek. Overrulen en dan weglopen. Dat kennen we.
- Wat te denken van het willens en wetens beschikbaar stellen van een veel te kleine subsidiepot voor de Groninger aardbevingsslachtoffers? Uitspelen en weggijken. En dan vanwege de ophef snel alsnog geld beschikbaar stellen: dat is meebewegen als het niet anders kan, ook erg klassiek.
- Waarom zijn de enorme budgetten voor de klimaat- en stikstofplannen in aparte fondsen ondergebracht? Het budgetrecht van de Kamer wordt daarmee uitgehold. Het was de Rekenkamer, toch niet bepaald een revolutionair lichaam, die dit moest aankaarten. Van de Tweede Kamer was nog niets vernomen. Hoezo tegenmacht?
- Zie verder de heimelijke beslissing om het gasvrij maken van bestaande woningen terug te draaien, nadat miljoenen euro's vruchteloos waren besteed. Mislukkingen toedekken, hoe klassiek wil je het hebben.
- Tot slot nog de onverwachte beslissing om dit jaar de aardgasproductie in Groningen te verdubbelen, door de verantwoordelijke minister bekend gemaakt op – daar is ie weer – de dag van zijn vertrek. *Sneaky* en doorschuiven naar je opvolger.

Gewoon een greep uit het leven van de afgelopen twee weken.

Vrolijk word je er niet van, maar het geeft wel aan hoe diep ingeslepen bepaalde patronen zijn.

Esoterische algemeenheden

Toch zal deze verklaring snel aan kracht verliezen, áls die al kracht heeft. De verhoudingen in ons land zijn erg gepolariseerd en wachten op betere tijden is wel het laatste dat op het repertoire staat. Hoe langer het duurt, hoe meer men opzet zal vermoeden.

Kabinet en Kamer hebben zich ondertussen in de hoek geverfd. Terwijl hun toonhoogte toenam, bleef denkwerk achterwege. Veel verder dan het noemen van esoterische algemeenheden kwamen ze niet: transparantie, tegenmacht, draagvlak, de menselijke maat en meer aandacht voor de uitvoering.

Hier en daar zijn wel concretiseringen genoemd, maar alleen onversneden optimisten zullen daarin de nieuwe tijd ontwaren: het vaste coalitieoverleg op maandagochtend wordt afgeschaft, bepaalde ambtelijke adviezen zullen voortaan openbaar gemaakt worden en de Kamer mag voortaan beslissen waar dat in het verleden werd bedisseld door betrokkenen onderling (zoals aan de Klimaattafels).

Of deze losse voornemens bestand zijn tegen de praktijk van de bestaande bestuurscultuur zal moeten blijken.

Status quo is dwingend

Ook de opgebloeide liefde voor de menselijke maat zal nog de nodige hoofdbreken kosten. Het lijkt mooi om in individuele gevallen af te wijken van een regel, maar al snel zal het verwijt zijn dat de overheid met twee (of meer) maten meet. Met alle rechtszaken van dien. Of daar de aangekondigde royalere fondsen voor de sociale advocatuur voor bedoeld zijn, is maar de vraag.

Hopen dat de wereld verder vanzelf beter wordt dankzij 'het nieuwe elan' waar de premier sinds kort de mond van vol heeft, is nogal naïef.

Dat geldt ook voor de diverse samenstelling van de nieuwe regeerploeg. Nieuwe mensen helpt vast, maar we weten allemaal hoe dwingend de status quo kan zijn. Eerder gaan nieuwlichters te gronde dan dat ze de werkelijkheid naar hun hand zetten. Vergeet ook niet de macht van de ambtenaren.

Tips

Wat te doen?

Ik geef een paar tips voor Kabinet en Kamer. Tips, geen handleiding.

1. Stop met praten over een *nieuwe* bestuurscultuur en bepaal je tot de bestaande bestuurscultuur. Die is niet *oud* en dus rijp voor de vuilnisbak. De meeste elementen van die cultuur zijn prima, want in jarenlange wisselwerking met elkaar gegroeid.
2. Meestal is de cultuur niet het probleem, maar zijn sommige spelers daarin dat. Zij nemen bij tijd en wijle een loopje met bepaalde (ongeschreven) normen, waarden en regels. Soms onbewust, vaker bewust. Een minister die een bezuiniging ergens ver weg in een bijlage noemt, doet dat echt met opzet en niet uit onnozelheid.
3. Het zal best interessant zijn om uit te zoeken welke psychologische *triggers* er zijn die mensen op het verkeerde pad brengen, maar dat levert nog geen andere stijl van opereren op. Richt je daarom op hun daden. De minister met die verborgen bezuiniging kan gedreven zijn door goede of slechte motieven, de uitkomst is fout. Klaar.

Geen extern bureau

4. De ontsporingen in de bestuurscultuur reiken verder dan Kabinet en Kamer, maar zij zullen om het tij te keren het initiatief moeten nemen. Goed voorbeeld doet goed volgen, ook op lokaal niveau waar men aan hetzelfde euvel lijdt.
5. Doe het zelf. Huur geen extern bureau in dat de nieuwe bestuurscultuur gaat definiëren, met stappenschema's en stroomdiagrammen, oefensessies en coaching. Het levert niets op, behalve veel geld voor zo'n bureau en de slappe lach bij de burgers.

Verbieden is het beste

6. Laten Kabinet en Kamer samen en ieder voor zich een lijstje van gedragingen opstellen waar ze per direct een streep door zetten. Met sancties. Dus die verborgen bezuiniging van die minister wordt zonder pardon door de Kamervoorzitter geretourneerd.
7. De lijstjes omvatten hooguit vijf, zes punten per stuk. Concreet en zonder

mitsen en maren. Beter in het begin te hard opgetreden dan door nuances in het moeras terug te zakken.

8. De beste cultuuringreep is verbieden. Daar schrikken consultants en coaches vaak enorm van, maar uit ervaring weet ik dat verbieden verhelderend werkt en zeer effectief is.
9. De beste sanctie op verkeerd gedrag is publiciteit. Ook hier, het zal soms iets te hard of zelfs onrechtvaardig uitpakken, maar dat is de prijs voor het hogere doel.
10. Wees consequent. Dat geldt voor die sancties, maar in het algemeen bij cultuurverandering. Geen uitbreiding dus van de lijstjes, geen veranderingen en geen nuanceringen. Hou het ook een tijdje vol met als maatlat voor succes: het timmermansoog dat vaststelt dat Kabinet en Kamer hun lesjes hebben geleerd. Wat zal blijken is dat in de slipstream van dit gerichte veranderingsproces allerlei ander ongerief in de bestaande bestuurscultuur als vanzelf verdampt. Sociale controle en een beetje solidariteit doen wonderen.

Haal de ombudsman er niet bij

11. Premier en Kamervoorzitter nemen gezamenlijk en ieder voor zich de leiding in deze operatie. Niet nominaal en al helemaal niet tussen de bedrijven door, maar eigenhandig, systematisch en zichtbaar. Ze leggen daarvoor ook samen verantwoording af, een staatkundig experiment misschien, maar waarom ook niet. Verantwoording betekent ook dat bijvoorbeeld de Kamer een veelplegende bewindspersoon kan wegsturen, ook al is die inhoudelijk een kei.
12. Tot slot: hou het klein. Er zullen vast suggesties komen om burgerpanels in te schakelen, de ombudsman erbij te halen, in het buitenland te kijken of wat al niet, maar dat verduistert de boel alleen maar.

Schiet het een beetje op?

Gaat dit werken? Er is geen enkele garantie voor succes. We hebben van doen met een premier die op zijn laatste benen loopt, en een Kamervoorzitter die nooit in de benen is gekomen. Dat is een ongunstige uitgangspositie, maar het is niet anders. Ze zitten er. Regel het en als het niet lukt, is dat ook maar weer duidelijk.

Hetzelfde geldt voor al die Kamerleden die zo boos zijn over hun gemarginaliseerde positie. Regel het.

Wat misschien helpt – maar meer ook niet – is om jaarlijks een comité van heel verstandige en *open minded* personen de stand van de bestuurscultuur te laten opnemen. Een rapport schrijven zonder meel in de mond en vol lof voor de gezette stappen, maar met een opdracht zo plat als een dubbeltje: 'Schiet het een beetje op daar in Den Haag?'

Uiteindelijk is een goede bestuurscultuur ook niet veel meer dan normaal doen.

Paul Verburgt publiceert in Wynia's Week over politiek en samenleving. Bent u supporter van deze onafhankelijke berichtgeving? Doneren aan Wynia's Week kan **HIER** Hartelijk dank!