

Jaarverslag 2002

Rob

maart 2003

Inhoud

Voorwoord	5
1. Samenstelling Raad	7
2. Adviezen	8
3. Kabinetsstandpunten	17
4. Activiteiten	18
5. Externe contacten	20
6. Secretariaat	21
7. Overzicht bestedingen	24
Bijlage I Samenstelling Raad voor het openbaar bestuur	25
Bijlage II Samenstelling secretariaat	26
Bijlage III Overzicht van de uitgebrachte adviezen	27
Bijlage IV Overzicht van de uitgebrachte preadviezen en overige publicaties	30

Voorwoord

Bijgaand treft u aan het zesde jaarverslag van de Raad voor het openbaar bestuur.

Het jaar 2002 was voor het openbaar bestuur een roerig jaar. Twee keer een kabinetsval, gemeenteraadsverkiezingen, Tweede kamerverkiezingen die historisch gezien tot ongekende politieke verschuivingen aanleiding hebben gegeven, een politieke moord.

Uit het feit dat de kiezers zo zeer op drift zijn geraakt dat de politieke krachtsverhoudingen volledig door elkaar werden gegooid kan worden afgeleid dat er onder brede groepen van de bevolking grote onvrede heerst over de manier waarop en de resultaten waarmee het openbaar bestuur de burger tegemoet treedt en dat de kiezende burger een 'zappende' burger is geworden.

Deze gang van zaken noopt het openbaar bestuur tot een diepgaande bezinning over zijn eigen functioneren. De Raad voor het openbaar bestuur is graag bereid aan die bezinning een bijdrage te leveren. In het onderhavige verslag kunt u lezen dat daarmee inmiddels een begin is gemaakt.

Ook maakt de actualiteit duidelijk dat de thema's die de Raad vorig jaar koos als aandachtpunten bij zijn advisering, onder andere de revitalisering van de politieke democratie en de zorg voor de veiligheid nog niets aan waarde hebben ingeboet.

Ook in de komende jaren zal de Raad aan deze onderwerpen aandacht blijven besteden.

Het overkomt een strategisch adviesorgaan niet zelden dat een advies zijn tijd soms vooruit is. Dat is het risico van dit vak. Adviezen gaan daardoor soms een tweede leven leiden. Daarom is het van belang dat ook oudere adviezen goed te ontsluiten zijn. Vrijwel tegelijkertijd met dit jaarverslag heeft de Rob samen met de Rfv, een CD-ROM uitgebracht waarop alle adviezen van deze twee Raden uit de afgelopen zes jaar bijeen zijn gebracht en met een modern zoekstelsel zijn ontsloten.

Ook op deze manier hoopt de Rob een bijdrage te kunnen leveren aan het nadenken over en bediscussiëren van het functioneren van het openbaar bestuur, mede ter bevordering van de democratische rechtsstaat.



Prof. dr. J.A. van Kemenade, voorzitter



1. Samenstelling Raad

De samenstelling van de Raad veranderde nauwelijks in het afgelopen jaar. Het jaar werd begonnen met een vacature door de benoeming van de heer drs. P.J. Langenberg in een functie bij het ministerie van Verkeer en Waterstaat. Een dergelijke functie is onverenigbaar met het lidmaatschap van een adviesraad voor de rijksoverheid.

In zijn plaats werd benoemd met ingang van 1 juli 2002 de heer prof. mr. dr. E.R. Muller. De heer Muller is hoogleraar conflictbeslechting aan de RijksUniversiteit Leiden en werkzaam bij het Crisis Onderzoeks team. Met deze benoeming gaf minister van BZK er blijk van het voornemen van de Raad, aandacht te besteden aan vraagstukken rondom veiligheid, geuit in zijn vorige werkprogramma, serieus te nemen.

De overige leden van de Raad zijn de dames Van den Berg, Van der Stoel en Van de Vondervoort, en de heren Van de Donk, Van Kemenade, Kerckhaert, Korsten, Lankhorst, Michiels, Verstedden en Zijlstra.

Twee leden veranderden van functie. Na de gemeenteraadsverkiezingen van 6 maart werd mevrouw A.L.E.C. van der Stoel gekozen tot voorzitter van het stadsdeel binnenstad van de gemeente Amsterdam. Voorzitter Van Kemenade bereikte de pensioengerechtigde leeftijd en staat sindsdien in de boeken als oud-commissaris van de Koningin in de provincie Noord-Holland. Met ingang van 5 april werd hij benoemd tot Minister van Staat. De leden Van den Berg en Van de Vondervoort zijn tevens voorzitter respectievelijk vice-voorzitter van de Raad voor de financiële verhoudingen. Met deze dubbellidmaatschappen kan de samenhang in de werkzaamheden tussen beide Raden worden bewaakt en vorm gegeven.

2. Adviezen

Het eerste advies dat dit jaar werd uitgebracht was direct al een unicum, namelijk een advies dat was gevraagd door de Tweede Kamer der Staten-Generaal. De bevoegdheid van de Staten-Generaal advies te vragen aan de strategische adviesorganen is bij de totstandkoming van de Kaderwet adviescolleges zwaar bevochten op de regering. Toch is door de beide Kamers der Staten-Generaal tot op heden slechts een zeer spaarzaam gebruik gemaakt van deze bevoegdheid, ondanks het feit dat in het jaarlijkse contact dat de Raad heeft met de Vaste commissie voor Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties telkens weer op deze mogelijkheid is gewezen. De adviesvraag betrof het wetsvoorstel 'Bestuur in stedelijke regio's' dat eind 2001 bij de Tweede Kamer was ingediend. De Raad was uiterst kritisch over dit wetsvoorstel.

Advies wetsvoorstel Bestuur in stedelijke regio's

De Raad had in eerdere advisering al aangegeven dat in de grootstedelijke gebieden, met name in de Randstad, niet kan worden volstaan met vrijwillige intergemeentelijke samenwerking. In deze situaties is een niet-vrijblijvende vorm van samenwerking nodig. Ook na het aflopen van de geldigheid van de kaderwet Bestuur in verandering blijft er in deze gebieden behoefte aan een vorm van niet-vrijblijvende gemeentelijke samenwerking.

De noodzaak om de bestaande bestuurlijke samenwerking in de kaderwetgebieden te continueren, en daar waar nodig verder te ontwikkelen, wordt breed onderschreven. Ook de Raad voor het openbaar bestuur was van mening dat deze samenwerking diende te worden gecontinueerd, zolang nog geen alternatieve vorm is gevonden die op een breed bestuurlijk draagvlak kan rekenen en die past binnen de constitutionele structuur.

De Raad was van oordeel dat indien gekozen wordt voor een *structurele* regeling van het bestuur in de grootstedelijke gebieden, desbetreffende bestuurlijke organisatie in ieder geval aan de volgende drie voorwaarden moet voldoen:

- doeltreffend zijn, dat wil zeggen voor de desbetreffende regio op de cruciale beleidsterreinen bindende beslissingen moet kunnen nemen;
- democratisch gelegitimeerd zijn;
- doelmatig zijn, dat wil zeggen afgestemd op de aard en de omvang van de maatschappelijke problematiek.

Nu met dit wetsvoorstel werd beoogd een *structurele* regeling te treffen voor het bestuur in de grootstedelijke gebieden moet een dergelijke regeling in ieder geval aan deze drie voorwaarden voldoen. De Raad was van oordeel dat dit niet het geval is. Weliswaar bestaat de mogelijkheid bindende beslissingen te nemen (doeltreffend), over de doelmatigheid en de democratische legitimatie bestaan bij de Raad gerede twijfels.

Zo valt moeilijk vol te houden dat ten aanzien van deze bestuurlijke organisatie

gezegd kan worden dat deze is afgestemd op de aard en de omvang van de maatschappelijke problematiek. Niet vergeten mag worden dat de omvang van kaderwetgebieden indertijd is bepaald met in het achterhoofd het vooruitzicht op de vorming van stadsprovincies. De omvang van de gebieden is daarom veel ruimer dan het aaneengesloten stedelijk gebied. In die zin voldoen de huidige Kaderwetgebieden niet eens aan de definitie van het desbetreffende wetsvoorstel. Het is in ieder geval aan te bevelen na afloop van de geldingsduur van de huidige intergemeentelijke samenwerkingsovereenkomsten nog eens kritisch te kijken naar de grenzen van de huidige Kaderwetgebieden. Waar deze grenzen kunnen worden aangepast zonder al te hoge uitredingskosten zou hiertoe moeten worden overgegaan.

Ook ten aanzien van de democratische legitimatie leefden er bij de Raad ernstige bezwaren. Terecht merkte de Raad van State op in zijn advies dat deze regeling van toepassing is in 6 provincies, voor 25 % van de gemeenten waar 40 % van de bevolking woont. En het gaat om wezenlijke taken die de burger direct raken. Dat gaat het niveau van een hulpstructuur verre te boven. Een bestuurlijke structuur van deze omvang en deze zwaarte verdient een betere democratische legitimatie dan via de weg van indirecte verkiezingen. Vanuit democratisch oogpunt is deze constructie absoluut onvoldoende.

De Raad stelde vast dat er mede door de Kaderwet bestuur in verandering in het bestuurlijk bestel veel in gang is gezet, zowel in de gemeenten in de grootstedelijke regio's als ook in de meest betrokken provincies. Dit proces is nog volop in ontwikkeling. De veranderingen die gaande zijn, zijn nog niet uitgekristalliseerd en er bestaat nog geen helder en breed gedragen beeld van een doelmatige, doeltreffende en democratisch gelegitimeerde inrichting van het openbaar bestuur in deze gebieden. Een bestuur dat ook in de komende decennia in staat is een adequaat antwoord te bieden op zich wijzigende omstandigheden. Door het treffen van deze *structurele* wettelijke regeling voor een onderdeel van de problematiek wordt dit proces als het ware 'gestold'. Dat is onwenselijk zolang er nog geen eindperspectief is dat kan rekenen op een breed bestuurlijk draagvlak en dat past binnen onze constitutionele verhoudingen. Dat geldt temeer omdat met dit wetsvoorstel een democratisch ontoreikende constructie structureel wordt gemaakt en het *materieel* kan leiden tot een verzwakking van de positie van het middenbestuur ten aanzien van enkele sturende en ordenende taken met bovenregionale consequenties in de grootstedelijke gebieden.

Advies 'Primaat in de polder'

Het tweede advies van dit jaar verscheen in maart. Het thema was de spanning die er bijna per definitie bestaat tussen vormen van interactief bestuur en het primaat van de politiek. Onder de titel: 'Primaat in de polder' gaf de Raad een beschouwing over nieuwe verbindingen tussen politiek en samenleving en enkele handleidingen en aandachtspunten bij het mogelijk gebruik van vormen van interactief bestuur.

De Raad wilde aangeven dat bij een goed hanteren van het politiek primaat en een wijs gebruik van interactief bestuur adequaat met de spanningsverhouding tussen interactief bestuur en politiek primaat kan worden omgegaan en een aantal democratische waarden waarop de legitimatie van het politiek primaat is gebaseerd kunnen worden versterkt. De Raad onderscheidt voor dit advies als centrale democratische waarden, representativiteit, controle op de macht en deliberatie.

Als centrale vraag voor dit advies heeft de Raad geformuleerd hoe de democratische waarden waarop de legitimatie van het primaat van de politiek is



gebaseerd, tot gelding kunnen worden gebracht in veranderde omstandigheden, in het bijzonder door vormen van interactief bestuur.

De Raad achtte in deze situatie nieuwe vormen van interactie tussen overheid en samenleving noodzakelijk. Interactief bestuur is een intensieve vorm van communicatie tussen de overheid en de samenleving en/of groepen burgers, waarbij dezen uitvoerig en in een vroeg stadium betrokken worden bij de ontwikkeling en de uitvoering van beleid. Interactief bestuur heeft evenwel voor- en nadelen voor het politiek primaat.

De Raad achtte het noodzakelijk dat bij interactief bestuur representativiteit van de politieke besluitvorming, een adequate controle op de macht alsmede een aantal deliberatieve waarden worden gewaarborgd; toegankelijkheid, openbaarheid, herkenbaarheid en doorwerking van politieke besluitvorming. De praktijk van het interactief bestuur laat over het algemeen nog te weinig versterking van die democratische waarden zien.

De Raad beval ter versterking van die waarden aan dat aan elk proces van interactieve beleidsvorming een politiek gedragen startdocument voorafgaat, opgesteld door het politiek bestuur. Daarin staan 'spel, spelregels en wedstrijdduur' omschreven. Het gaat hierin over de wijze van met elkaar omgaan en over de mate waarin het politiek bestuur zich wel of niet wil binden.

De Raad was van oordeel dat interactief bestuur geen schaamlap moet zijn voor een politiek die geen keuzen kan of wil maken. De Raad acht een politiekinhoudelijke inbreng van de volksvertegenwoordiging in de kaderstelling daarom van het grootste belang. Dit is ook van wezenlijk belang omdat daarmee de democratische legitimatie van interactief beleid, in de zin van representativiteit van politieke besluitvorming, wordt versterkt. De belangen van derden moeten worden beschermd in de kaderstelling door een inhoudelijke inbreng op basis van een politieke visie op het algemeen belang.

De ervaringen met interactieve beleidsvorming zijn te bundelen in 'beginselen van behoorlijke interactieve beleidsvorming'. De belangrijkste daarvan zijn de volgende:

- de aanwezigheid van politieke speelruimte binnen tevoren vastgestelde kaders;
- de redenen voor de inzet van interactief bestuur dienen geëxpliciteerd te worden;
- het maken van een bewuste politiek gemotiveerde keuze voor interactieve beleidsvorming bij weerbarstige vraagstukken;
- de instemming van betrokkenen met keuze van onderwerp, tijdpad, ondersteuning, organisatie en afsluiting;
- geen politieke interventie gedurende het interactieve proces. Interventie geldt als spelbederf.

Advies 'Bestuurlijke inbedding veiligheidsregio's

In het begin van het jaar legde de minister van BZK de Raad een brede vraag voor betreffende de bestuurlijke inbedding van de veiligheidsregio's. De adviesaanvraag toonde een brede ambitie die kennelijk werd ingegeven door de ervaringen met de gebeurtenissen in Enschede en Volendam. De Raad werd gevraagd nog in datzelfde voorjaar met een standpunt te komen. De indruk werd daarmee gewekt dat men nog bij de kabinetsformatie in dat voorjaar knopen wilde doorhakken. De Raad was echter van mening dat niet de fout mocht worden herhaald met de bestuurlijke vormgeving van de politieregio's, toen ook tijdens een formatie ingrijpende besluiten werden genomen waarbij de relatie met de bestuurlijke hoofdstructuur verloren ging. De Raad bracht daarom in april een tussenadvies uit en uitte het voornemen aan het eind van dit jaar een aantal bestuurlijke modellen te presenteren voor de bestuurlijke inbedding van de veiligheidsregio's.

Advies 'Partners in veiligheid'

Dit advies beoogt een bijdrage te leveren aan het voorgenomen Integraal Veiligheidsprogramma 2003-2006 ('IVP2'). De Raad achtte een duurzame en niet in de eerste plaats door incidenten aangestuurde veiligheidsontwikkeling van groot belang. Integrale veiligheid heeft in het kader van het Integraal Veiligheidsprogramma vooral betrekking op de veiligheid van burgers in het publiek domein. Waar burgers zich buitenshuis begeven is een basisoniveau van veiligheid een publieke zaak. Voor burgers, ondernemers, instellingen en maatschappelijke organisaties (die allen deel uitmaken van het publiek domein!) is er onduidelijkheid over wat dit betekent en wie waarvoor verantwoordelijk is.

Naar de mening van de Raad kan het IVP2 een belangrijke bijdrage leveren aan de verduidelijking hiervan. In dit advies doet hij daartoe een aantal concrete voorstellen. Daarbij staat centraal dat zowel de overheid als de andere betrokken partijen duidelijk, verantwoordelijk en aanspreekbaar moeten handelen en zich over de resultaten (ieder voor zich, maar ook gezamenlijk) periodiek verantwoorden. Het voorkomen van vrijblijvendheid bij integrale veiligheid is in de ogen van de Raad een urgent onderwerp dat hoog op de politieke agenda dient te staan.

Het veiligheidsprogramma wint aan politieke lading wanneer de voortgang jaarlijks in de gemeenteraad wordt geëvalueerd. De vraag hoe de prestaties te meten zijn, is een centraal probleem bij de evaluatie van integrale veiligheid. De Raad deed met betrekking tot de aansluiting bij dualisering en het meten van prestaties een aantal concrete aanbevelingen.

De Raad onderkende dat de overheden bij het integraal veiligheidsbeleid in veel gevallen netwerkspeler zijn, maar neemt nadrukkelijk stelling tegen de aanname dat daarmee verantwoordelijkheden noodzakelijkerwijs diffuus zijn. Juist wanneer uitkomsten tot stand worden gebracht in netwerken is helderheid over verantwoordelijkheid en verantwoording cruciaal. De oplossing ligt naar de mening van de Raad niet in meer centralisering en uniformering: juist bij

horizontale samenwerkingsverbanden zijn veel mogelijkheden voor stimulering en facilitering door de overkoepelde instituties.

De vraag van het Rijk naar instrumenten om de afspraken tussen ‘partners in veiligheid’ op lokaal niveau meer bindend te maken is een goed voorbeeld van een poging twee zeer verschillende logica’s van verantwoording te combineren. Daar waar de relatie tussen Rijk en gemeente gekarakteriseerd kan worden als verticaal, geldt dat voor de lokale ‘partners in veiligheid’ geenszins. Het Rijk maakt met zijn poging de gemeentelijke regie te ‘verticaliseren’ een ‘verantwoordingsbocht’ en dit is weinig vruchtbaar. De Raad kiest bij het IVP2 voor een versterking van diversiteit en de mogelijkheden tot leren, en stelt daartoe voor een stimuleringsfonds in het leven te roepen en meer werk te maken van een adequate informatievoorziening. Het zwaarder aanzetten van horizontale verantwoording is een voorwaarde voor het accepteren van lokale verschillen.

De Raad was van mening dat de coördinerende rol van de minister van BZK ook ambtelijk zwaarder aangezet moet worden zodat de coördinatie handen en voeten krijgt en er tevens een aanspreekpunt ontstaat voor andere ministeries.

De lokale aanspreekbaarheid en verantwoordelijkheid van de verschillende partners in veiligheid dienen een plaats te krijgen in het IVP2 en moeten tevens een onderdeel zijn van de integrale veiligheidsrapportage. Het is opvallend dat in de *Integrale Veiligheidsrapportage 2000* veel aandacht wordt besteed aan de evaluatie van de regiefunctie van de gemeente terwijl over andere partijen met geen woord wordt gerept. In de ogen van de Raad is dit een belangrijke omissie. In het eerste Integraal Veiligheidsprogramma staat dat andere partijen dan de overheid, meer nog dan voorheen, hun verantwoordelijkheid op het terrein van de integrale veiligheid willen nemen: ‘Het IVP bevestigt en verstevigt deze tendens’. De Raad is van mening dat dit ook de geest van het nieuwe integraal veiligheids-programma dient te zijn.

Het eerste advies Modernisering Hoofdstuk 7 Grondwet

Aan het begin van het verslagjaar bereikte de Raad een brede adviesaanvraag betreffende modernisering Hoofdstuk 7 van de Grondwet. Na de dualisering van het lokale bestuur werd een partiële herziening van de Grondwet aangekondigd, waarmee de dualisering van het lokaal (en later het provinciaal) bestuur ondubbelzinnig zou worden vastgelegd. Verder werd de Raad gevraagd in hoeverre het hoofdstuk zou moeten worden gewijzigd, om een verdere dualisering van het decentrale bestuur mogelijk te maken. En ten slotte werd de Raad gevraagd te bezien of de bepalingen betreffende Z.B.O.’s, waterschappen en regionaal bestuur modernisering behoeven.

Deze vraag was zo breed en omvattend dat de Raad besloot deze vraag in drieën te knippen. Eerst werd een advies uitgebracht over een zodanige aanpassing van hoofdstuk 7 dat iedere twijfel over de verenigbaarheid van de lokale dualisering met de Grondwet kan worden weggenomen. In de tweede plaats een advies over een formulering van hoofdstuk 7 waarbij mogelijke

grondwettelijke belemmeringen voor een verdere dualisering van het decentrale bestuur worden weggenomen en in de derde plaats een advies over de positie van waterschappen en Z.B.O.'s. Dit laatste advies zal in de loop van het volgende jaar verschijnen.

Uitgangspunt voor de Raad bij zijn advisering in deze is dat de Grondwet in het algemeen en hoofdstuk 7 in het bijzonder, een adequate afspiegeling vormen van de hoofdlijnen van het openbaar bestuur. Dit betekent dat de kernelementen van de verhoudingen tussen de bestuurslagen/openbare lichamen moeten worden geregeld, dat ten aanzien van de verschillende bestuurslagen de belangrijkste organen moeten worden genoemd, en dat de wijze van aanstelling van hun leden alsmede de bevoegdheidsverdeling tussen deze organen onderling voorwerp tot regeling in de Grondwet moet zijn.

Het is volgens de Raad op het eerste gezicht wenselijk dat de onbenoemde autonome bestuursbevoegdheid van de gemeenteraad die – impliciet – in artikel 124, eerste lid, Grondwet kan worden gelezen, wordt geschrapt. Omdat het niet mogelijk is in een wetsartikel iets te schrappen dat er niet expliciet staat, namelijk dat de gemeenteraad in autonomie de bevoegdheid tot regeling en bestuur heeft, betekent het wegnemen van een grondwettelijke belemmering in dit geval onvermijdelijk het opnemen van een bepaling, die het tegendeel zegt. Artikel 124 Grondwet is voor deze bepaling evenwel niet de juiste plaats. Het probleem van de autonome bestuursbevoegdheid zou in artikel 127 Grondwet kunnen worden opgelost.

Het hoofdschap van de gemeenteraad (provinciale staten) dient uit artikel 125, eerste lid, Grondwet te worden geschrapt en dient na een grondwetswijziging niet in nieuwe vorm terug te keren. De nog bestaande onbenoemde autonome bestuursbevoegdheid van de gemeenteraad geeft naar huidig recht nog wel een zekere juridische betekenis aan het hoofdschap, maar deze term roept alleen al in het spraakgebruik een beeld op dat in ieder geval niet in overeenstemming is met de nieuwe verhoudingen.

Het tweede advies over Modernisering hoofdstuk 7 Grondwet

In dit advies dat in december verscheen is de Raad verder ingegaan op datgene wat de uitgangspunten van zijn eerste advies betekenen voor een concrete wetstekst. Dit advies ging dan ook vergezeld van een proeve van een compleet herschreven tekst van hoofdstuk 7 Grondwet.

In dit advies wordt een aantal basisprincipes (richtinggevende uitgangspunten) geformuleerd voor de inrichting van het binnenlands bestuur op het punt van de verhouding tussen bestuurslagen. Deze principes zijn terug te voeren op de beginselen van de democratische rechtsstaat. Maar ook zijn deze principes voor een deel een logische consequentie van het bestaan van decentrale rechtsgemeenschappen, die als volwaardige bestuurslagen moeten kunnen functioneren. In het Europees Handvest inzake de lokale democratie (Trb. 1987, 63), waarbij Nederland partij is, en in de literatuur zijn voor deze basisprincipes

voldoende richtinggevende aanknopingspunten te vinden. Het betreft de volgende basisprincipes:

1. autonomie en decentralisatie;
2. het (overal) bestaan van provincies en gemeenten;
3. het toezicht op gemeenten en provincies.

Vervolgens worden de belangrijkste kernelementen van het decentraal bestuur en te regelen onderwerpen in de Grondwet nader uitgewerkt in vier deel-aspecten:

1. noemen van de (belangrijkste) bestuursorganen;
2. neerleggen van de hoofdbevoegdheden van deze bestuursorganen;
3. de wijze van het krijgen en verliezen van ambten;
4. de hoofdelementen van de onderlinge verhoudingen tussen bestuursorganen.

Het advies gaat ook in het bijzonder in op het verordeningsbegrip en de zogenoemde gedeelde regelgevende (verordenende) bevoegdheid, mede naar aanleiding van een essay dat door prof. mr. D.J. Elzinga in opdracht van de Raad is geschreven.

In een bijlage wordt een aanzet gegeven tot een ‘proeve’ van een nieuw hoofdstuk 7 van de Grondwet voor wat betreft (het bestuur van) gemeenten en provincies op basis van de aanbevelingen van de Raad in het onderhavige advies.

Advies ‘Presteren door leren’

In het kader van een serie adviezen over kwaliteit bracht de Raad in oktober een (gevraagd) advies uit over de betekenis van benchmarking in het binnenlands bestuur.

Benchmarking is het systematisch vergelijken van organisaties op basis van vooraf vastgestelde indicatoren waardoor een *best practice* opgesteld kan worden die ten dienste staat van het verbeteren van de eigen organisatie. De functie van *benchmarking* kan dan ook omschreven worden als leren door vergelijken. De Raad was van mening dat *benchmarking* in de publieke sector goede mogelijkheden biedt te komen tot een transparante, lerende overheid en dat het instrument kan leiden tot een hogere mate van doelmatigheid en doeltreffendheid van overheidsbeleid. *Benchmarking* van onderop, op basis van vrijwilligheid, kan – mits de onderzoekers oog hebben voor de ‘achterkant’ van cijfers – een nuttig kwaliteitsinstrument zijn.

De Raad wijst echter op de mogelijkheid van het optreden van onbedoelde en ongewenste (perverse) effecten wanneer *benchmarking* als verantwoordingsinstrument, zowel in verticale als in horizontale zin, wordt ingezet. Het met de inzet van dit instrument beoogde leergedrag zal dan al snel onder druk komen of zelfs teniet worden gedaan. Om dit te voorkomen moet de mate van dwang tot *benchmarking* tot een minimum worden beperkt. De Raad adviseerde *benchmarking* niet in te zetten als verantwoordingsinstrument in verticale interbestuurlijke betrekkingen. Gemeenten (en provincies) dienen in

de uitvoering van medebewindstaken over een voldoende mate van beleidsvrijheid te beschikken. Deze beleidsvrijheid kan onder druk komen te staan door *benchmarking*. De Raad was echter wel van mening dat het Rijk in medebewindstaken recht heeft op beleidsinformatie. Hiervoor bestaat al een instrumentarium.

De Raad wijst op de functie die *benchmarking* kan vervullen in het licht van de recente wijzigingen van het gemeentebestuur in de Wet dualisering gemeentebestuur. Overeenkomstig art. 213 a dient het College van burgemeester en wethouders periodiek verslag te doen van de doelmatigheid en doeltreffendheid van het gevoerde bestuur. *Benchmarking* lijkt in beginsel een hulpmiddel om dit verslag te realiseren. Als *benchmarking* echter wordt ingezet als horizontaal verantwoordingsinstrument dan dient het instrument met grote nauwkeurigheid toegepast te worden teneinde de kans op het optreden van ongewenste effecten tot een minimum te beperken.

Er is een aantal belangrijke randvoorwaarden voor een succesvolle *benchmark-exercitie*. In de eerste plaats moet er een ‘*benchmarking*-bevorderende cultuur’ aanwezig zijn in de organisatie. In de tweede plaats dient er een ‘*benchmarking*bevorderende structuur’ in de organisatie aanwezig te zijn. Daarnaast dienen – aldus de Raad – overheidsorganisaties die betrokken zijn bij een *benchmark*exercitie aan een viertal spelregels te voldoen. In de eerste plaats betreft dat het bepalen van de geschiktheid van het instrument *benchmarking*. De tweede spelregel betreft het opstellen van de prestatie-indicatoren. Voordat de gegevens worden verzameld moet worden nagedacht over de kwaliteit van de gewenste gegevens. Ten derde stelde de Raad dat er duidelijke afspraken gemaakt moeten worden over de uitkomsten van de *benchmark*exercitie. De vierde spelregel ten slotte betreft het *commitment* van organisaties aan de *benchmark*exercitie. *Benchmarking* geschiedt in samenwerking met andere, soortgelijke organisaties op basis van vrijwilligheid, vertrouwen en openheid.

Benchmarking is niet geschikt voor een organisatievergelijking op alle taakvelden tegelijk. Bovendien lenen bepaalde taakvelden zich minder – of zelfs helemaal niet – voor organisatievergelijking dan andere. De VNG en het IPO zijn volgens de Raad de aangewezen instanties om gemeenten en provincies te faciliteren door middel van het verschaffen van informatie over het opzetten van een *benchmark*exercitie.

3. Kabinetsstandpunten

In het verslag over zijn werkzaamheden van het jaar 2001 heeft de Raad wat uitvoeriger stil gestaan bij de stand van zaken betreffende het uitbrengen van kabinetsstandpunten. Die inventarisatie stemde niet vrolijk. In het jaarverslag van vorig jaar werd melding gemaakt van een achterstand van nog uit te brengen kabinetsstandpunten. Dat betrof aan het eind van dat verslagjaar een zestal adviezen. Aan het eind van 2002 was de situatie nog hetzelfde.

Wel werden in het verslagjaar reacties van het kabinet ontvangen op de adviezen over de evaluatie van de kaderwet adviescolleges, over het advies betreffende de taakontwikkeling van de politie en het advies uit 1998 over handhaving, het advies uit 1999 over samen werken aan veiligheid en het advies over het wetsvoorstel 'Bestuur in stedelijke regio's'.

Aan het eind van 2001 en in de eerste helft van het jaar is een drietal adviezen uitgebracht (Water in orde, Primaat in de polder, Partners in veiligheid) waarvoor de reactietermijn inmiddels ruimschoots is verstreken.

Na afsluiting van het verslagjaar, op 30 januari 2003 bereikte de Raad een brief van de minister van BZK waarin hij in één keer tien adviezen van een reactie voorziet. Formeel valt dit buiten dit verslag, maar de Raad wilde deze inhaalslag toch vermelden, alhoewel een deel van de reacties formeel van aard is en niet materieel. Ten aanzien van een drietal adviezen (Partners in veiligheid, modernisering hoofdstuk 7 Grondwet, Presteren door leren) wordt een expliciete reactie van het kabinet in het vooruitzicht gesteld. Ten aanzien van de andere adviezen werd of zal de reactie worden 'meegenomen' bij een ander op te stellen beleidsdocument.

De minister schrijft terecht dat het vaak moeilijk is strategische adviezen te beantwoorden binnen de daarvoor gestelde wettelijke termijn van 3 maanden. Dat neemt niet weg dat de communicatie hierover voor verbetering vatbaar is. De Raad hoopt dat met de recente brief van 30 januari een andere weg is ingeslagen door het ministerie van BZK.

4.

Activiteiten Raad

De Raad vergaderde in het verslagjaar 10 maal, namelijk op 31 januari, 14 maart, 11 april, 16 mei, 13 juni, 11 juli, 12 september, 10 oktober, 14 november en 12 december.

De oktober vergadering werd gehouden in Rotterdam. Aansluitend werd een werkbezoek gebracht aan de Regionale hulpverleningsdienst Rotterdam Rijnmond, ter voorbereiding op het uit te brengen advies over de bestuurlijke inbedding van de veiligheidsregio's.

Een geheel nieuwe activiteit betrof het uitbrengen van een advies in de vorm van een video film. Het advies: 'Etniciteit, binding en burgerschap', dat in april 2001 was aangeboden aan de minister van Grote Stedenbeleid en Integratiebeleid werd gevisualiseerd in de vorm van een video productie: 'Varen onder dezelfde vlag' waarin enkele allochtone jongeren aan het woord worden gelaten over hun binding met de Nederlandse samenleving. Deze video was bestemd voor onderwijsdoeleinden en is inmiddels in alle grote steden op de televisie vertoond.



Nieuw was ook het symposium dat in mei, een week na de Tweede kamer-verkiezingen werd georganiseerd in samenwerking met de Vereniging Bestuurskunde. Het thema van het symposium was: 'Na paars, een nieuwe sturingslogica?'. De verschillende bijdragen aan dit symposium zijn gebundeld en verschenen in de reeks voorstudies van de Raad. Het symposium werd gehouden in Hotel Sofitel in Den Haag en was druk bezocht. Op de aansluitende jaarvergadering van de Vereniging Bestuurskunde hield Rob voorzitter Van Kemenade een rede onder de titel 'Revitalisering van de democratie'.

Op 13 november werd in het Groothandelsgebouw in Rotterdam een symposium belegd over het advies 'Presteren door leren, Benchmarks in het openbaar bestuur'. Op deze bijeenkomst werd het woord gevoerd door H.D. Albada van de Stichting Rekenschap, mr. dr. M. Hoogwout van een advies- en organisatiebureau en dr. H. Klaassen van de Erasmus Universiteit te Rotterdam.

Op 4 juni werd een *diner pensant* georganiseerd waarin met een aantal deskundigen werd gesproken over het functioneren van de parlementaire democratie. Deze discussie bijeenkomst zal een vervolg krijgen in de vorm van een aantal andere bijeenkomsten, waarin met name centraal zal staan de vraag naar de mogelijkheden en de vormen van representatie in een geïndividualiseerde samenleving.

Het thema Ict en openbaar bestuur werd behandeld aan de hand van een serie interviews met de voorzitters van de verschillende adviescommissies die zich in de afgelopen jaren in enigerlei vorm met dit thema hebben beziggehouden. In het voorjaar van 2003 hoopt de Raad deze interviews in de vorm van een studiebundel te publiceren.

Tenslotte valt te melden dat de Raad een aanvang maakte met het bestuderen van het thema 'Openbaar bestuur en aansprakelijkheid'. Het was de Raad voor de financiële verhoudingen die dit thema oppikte, maar voornamelijk vanuit de invalshoek wat een toenemende claimcultuur voor financiële risico's met zich kan brengen en welke gevolgen dit kan hebben voor de financiële verhoudingen. Deze Raad kwam tot de conclusie dat er aan dit thema meer bestuurlijke dan financiële vragen zitten. Vervolgens heeft de Rfv dit aan de Rob voorgelegd. De Rob is nu bezig met een oriënterende studie naar dit thema.

In zijn adviezen over het wetsvoorstel 'Bestuur in stedelijke regio's' en over de 'Bestuurlijke inbedding van de veiligheidsregio's' kondigde de Raad aan later met vervolgadvisies te komen waarin een aantal bestuurlijke modellen zal worden geschetst voor de regionale problematiek rond de grootstedelijke gebieden en betreffende de rampenbestrijding. Deze twee adviestrajecten werden in het afgelopen jaar in onderlinge samenhang vormgegeven en slokten een groot deel van de werk-capaciteit van de leden van de desbetreffende werkgroep en van het secretariaat op. Gepoogd is aan de hand van een onderzoek op een aantal beleidsvelden (Veiligheid, zorg, ruimtelijke ordening en verkeer) gezamenlijke aspecten op te sporen van de regionale problematiek. Deze voorstudie heeft geleid tot het uitbrengen van een tweetal adviezen begin 2003 over het bestuur in de grootstedelijke regio's en over de bestuurlijke organisatie van de veiligheid en de rampenbestrijding.

5.

Externe contacten

Zoals hiervoor al gemeld vinden er over en weer regelmatig contacten plaats tussen de Rfv en de Rob. Die contacten lopen uiteraard via het gezamenlijk secretariaat, maar ook via de beide leden die een dubbel lidmaatschap bekleden. Daarnaast informeren de Raden elkaar ook regelmatig over en weer over de stand van zaken van uit te brengen adviezen en vragen ze elkaar ook om commentaar op de concepten van adviezen.

Op 14 maart sprak een delegatie van de Raad met de directie van de VNG.

Op 21 maart werd de Raad bezocht door de Hoge Raad voor het binnenlands bestuur uit Vlaanderen. De secretaris van de Rob hield bij die gelegenheid een voordracht over het functioneren van het adviesstelsel in Nederland in het algemeen en over het functioneren van de Rob meer in het bijzonder.

Op 14 november spraak het presidium van de Raad met de minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. Omdat zijn ambtsvoorganger reeds demissionair was op het moment dat het adviesprogramma voor 2003 moest worden vastgesteld was dit programma feitelijk niet meer dan een rompsproei programma. Hij wilde de nadere invulling van het programma aan zijn opvolger overlaten. Maar niemand had kunnen voorzien dat die opvolger op dat moment ook reeds demissionair zou zijn. Dat heeft ertoe geleid dat het werkprogramma voor 2003 ook op dit moment nog nauwelijks is ingevuld. Omdat een aantal onderwerpen uit het vorige werkprogramma doorloopt tot in dit jaar, is dat niet problematisch.

Op 21 november was de Raad te gast bij de Vaste kamercommissie voor Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties voor het jaarlijkse bezoek. Vanwege de ingrijpende vernieuwing van de Tweede Kamer werd nog eens nadrukkelijk uiteen gezet welke functie de strategische adviesorganen kunnen hebben en werd opnieuw geattendeerd op de mogelijkheid dat ook de Staten-Generaal zelfstandig advies kunnen vragen.

De Raad is zich bewust van het feit dat voortdurend moet worden geïnvesteerd in de externe contacten. Er is aan een p.r. bureau gevraagd mee te denken over een meer intensieve aanpak van de publiciteit van de Raad. Dit heeft tot enkele nieuwe initiatieven geleid. Er wordt gewerkt aan de modernisering van de website, er wordt gewerkt aan een elektronisch te ontsluiten bestand van externe relaties. Zodra dat klaar is zal de eerste elektronische nieuwsbrief verschijnen die vanaf dat moment iedere keer na een raadsvergadering zal uitkomen. Er wordt een jaarlijkse cyclus gestart van Rob lezingen.

6. Secretariaat

Het secretariaat heeft in het jaar voorafgaande aan het verslagjaar een proces van verdere professionalisering ingezet. Met begeleiding van een extern bureau is een viertal projecten opgezet.

Het eerste project betrof het beschrijven van het hele adviestraject en het inventariseren van de risico's en van de voetangels en klemmen die men tegen kan komen gedurende het hele traject. Dat heeft geleid tot een handleiding advisering. Die handleiding is niet bedoeld als een dwingende formule, maar meer om als een leidraad te hanteren voor de manier waarop men globaal te werk kan gaan. Tevens worden aandachtspunten gesignaleerd die in ieder geval tijdens het proces in ogenschouw genomen moeten worden.

Het tweede project betrof het beter ontsluiten van de bestaande advisering. Daartoe zijn verschillende mogelijkheden onderzocht, waarbij telkens allerlei technische complicaties bleken. Uiteindelijk is besloten een CD-rom te laten ontwikkelen waarbij alle adviezen van Rob en Rfv digitaal zijn te raadplegen en ontsloten zullen zijn door een adequaat zoekstelsel. Deze CD-rom zal in maart 2003 worden gepresenteerd.

In de derde plaats wordt meer aandacht geschonken aan de ontwikkeling van het personeel. Daartoe is een begin gemaakt met de invoering van het competentie management. In aantal sessies met het zittende personeel zijn de kerncompetenties benoemd van de verschillende functies. Inmiddels worden deze competenties gehanteerd tijdens de functioneringsgesprekken.

In de vierde plaats is het relatiebeheer aangepakt. Dat fungeerde volgens een sterk verouderde techniek. Inmiddels wordt dat aangepast. Dat betreft dan de vorm van het relatiebeheer. De inhoud is uiteraard belangrijker. In het vorige hoofdstuk is daar al op ingegaan.

Op het secretariaat worden een aantal wijzigingen doorgevoerd in de formatie. Op 1 februari trad mw. drs. H. van Dijk in dienst als adviseur. Twee functies werden opgewaarderd van adviseur naar senior adviseur. De heer drs. A.J. van Dijk werd bevorderd van adviseur naar senior-adviseur. De heer mr. dr. C.O. Lingbeek trad uit dienst per 1 oktober. In zijn plaats werd aange-trokken de heer dr. P.J.M. de Goede. De heer De Goede zal op 15 februari 2003 in dienst treden als senior-adviseur.

Er is een nieuwe functie ingesteld van office manager. Met ingang van 1 oktober vervult mevrouw S.M. Gabriel-Willems deze functie. De aanstelling van een office manager heeft als doel de secretaris te ontlasten van veel beheersmatige taken. Dat stelt hem in staat de externe contacten voor de Raad te intensiveren. Zo zijn de banden met de diverse afdelingen bestuurs-kunde van verschillende universiteiten aangehaald.

Voor het overige waren er geen mutaties in het personeelsbestand. Wel werd de administratieve ondersteuning geplaagd door langdurige uitval wegens ziekte. De administratieve sectie werd in die periode versterkt door mevrouw T. Achamlal.

Van 1 maart tot 1 juni was Peter Groeneveld als stagiair werkzaam bij het

secretariaat. De heer Groeneveld studeerde bestuurskunde aan de Erasmus Universiteit en heeft een zelfstandig vergelijkend onderzoek verricht naar het voorkomen van benchmarking in een aantal omringende Europese landen.

Op 8 oktober verhuisde het secretariaat naar het pand Fluwelen Burgwal 56, de voormalige loge der vrijmetselaars. Daarmee is de Raad voor het eerst geheel zelfstandig gehuisvest. Dit heeft grote voordelen. De herkenbaarheid van de Raden (Rob en Rfv) wordt verhoogd, de zelfstandige positie ten opzichte van het departement van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties wordt zichtbaar gemaakt, de Raadsvergaderingen kunnen op dezelfde locatie plaatsvinden als die waar het secretariaat is gehuisvest. Logistiek gezien biedt dat vele voordelen.



Het secretariaat maakt overigens beheersmatig deel uit van het departement van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. Huisvesting, financieel beheer, administratieve functies, ondersteuning op het gebied van informatisering en personeelsbeleid zijn zaken die door BZK worden geregeld en die dus niet zelfstandig door het secretariaat hoeven te worden uitgevoerd. Ook kunnen de medewerkers van het secretariaat meedraaien in het opleidingsprogramma van BZK.

Het secretariaat investeert ook veel in de relatie met het departement. Dat gebeurt formeel en informeel, op topniveau, op midden niveau en op het

beleidsvoorbereidend niveau. Ook inhoudelijk zijn er regelmatig gezamenlijke activiteiten. Op 19 maart organiseerde het secretariaat een discussiebijeenkomst voor personeel van BZK met dr. R. Willemse over zijn proefschrift over het 'Bestaansrecht van gemeenten'.

Met het bureau strategische kennisontwikkeling (SKO) worden regelmatig contacten onderhouden. De secretaris maakt deel uit van het directeuren netwerk van BZK en één der adviesmedewerkers neemt deel aan de bijeenkomsten van een departementale commissie die inventariseert welke externe onderzoeken er door het departement worden uitgezet en die bijhoudt wat de resultaten van die onderzoeken zijn.



7.**Overzicht bestedingen**

Ambtelijk personeel	€ 744.000
Tijdelijk personeel	€ 21.000
Opleidingen, cursussen en werving	€ 32.000
Externe deskundigheid	€ 86.000
Vacatiegelden leden	€ 140.000
Reiskosten	€ 17.000
Drukwerk en videoproductie	€ 61.000
Abonnementen en boeken	€ 15.000
Kantoorbenodigdheden	€ 8.000
Symposia	€ 10.000
Totaal	€ 1.135.000

Bijlage I

Samenstelling Raad voor het openbaar bestuur

- Voorzitter : de heer **prof. dr. J.A. van Kemenade**,
oud-commissaris van de Koningin in de provincie
Noord-Holland.
- Vice-voorzitter : mevrouw **A.L.E.C. van der Stoel**,
stadsdeelvoorzitter Amsterdam-Binnenstad.
- Leden : mevrouw **A. van den Berg**,
oud-burgemeester van de gemeente Bergen op Zoom;
- de heer **prof. dr. W.B.H.J. van de Donk**,
hoogleraar Maatschappelijke Bestuurskunde aan de
Universiteit van Tilburg;
- de heer **drs. F.A.M. Kerckhaert**,
burgemeester van de gemeente Hengelo (Ov.);
- de heer **prof. dr. A.F.A. Korsten**,
hoogleraar Bestuurskunde aan de Open Universiteit
Nederland en bijzonder hoogleraar Bestuurskunde van de
lagere overheden aan de Universiteit Maastricht;
- de heer **drs. P.A. Lankhorst**,
adviseur Jeugdbeleid en Jeugdzorg;
- de heer **prof. mr. drs. F.C.M.A. Michiels**,
hoogleraar Bestuursrecht, in het bijzonder omgevingsrecht
aan de Universiteit Utrecht;
- de heer **prof. mr. dr. E.R. Muller**,
hoogleraar Conflictbeslechting aan de Universiteit Leiden;
- de heer **drs. C.J.N. Versteden**,
oud-griffier van de provincie Noord-Holland;
- mevrouw **A.G.M. van de Vondervoort**,
senior adviseur bij Deloitte & Touche;
- de heer **prof. mr. S.E. Zijlstra**,
hoogleraar Staats- en Bestuursrecht aan de Vrije Universiteit.
- Secretaris : de heer **drs. M.P.H. van Haften**,
(geen Raadslid).

Bijlage II

Samenstelling secretariaat

Secretaris	:	drs. M.P.H. van Haeften
Plaatsvervangend secretaris	:	mr. G.A. van Nijendaal
Senior adviseur	:	drs. A.J. van Dijk dr. P.J.M. de Goede
Bijzonder adviseur Rfv	:	drs. G.IJ. Batelaan
Adviseurs	:	drs. H. van Dijk drs. P.W. Tetteroo drs. P. de Jong
Adviesmedewerkers	:	drs. R.G. Daniëls drs. G.J. van den Nieuwenhuijzen drs. B.F. Steur
Officemanager	:	mevrouw S.M Gabriel-Willemse
Management Assistentes	:	mevrouw A. Kalpoe mevrouw M. van Oosten-Kooistra
Administratief medewerkster	:	mevrouw M.J. Polderman-Zuijdwijk

Bijlage III

Overzicht van uitgebrachte adviezen

- Provincies en gemeenten in de Grondwet, december 2002
Advies modernisering hoofdstuk 7 van de grondwet deel II
- Presteren door leren, oktober 2002
Benchmarken in het binnenlands bestuur
- Het openbaar bestuur in de Grondwet, mei 2002
Advies modernisering hoofdstuk 7 van de grondwet deel I
- Partners in veiligheid, van verantwoordingsbocht naar april 2002
lokale verantwoordelijkheid
- Bestuurlijke inbedding veiligheid regio's april 2002
- Primaat in de polder, nieuwe verbindingen tussen politiek maart 2002
en samenleving
- Advies wetsvoorstel bestuur in stedelijke regio's januari 2002
- Water in orde, Bestuurlijk-organisatorische aspecten december 2001
van integraal waterbeleid
- Advies Evaluatie Kaderwet Adviescolleges december 2001
- Steden zonder muren, Toekomst van het grotestedenbeleid november 2001
- Taakontwikkeling politie juli 2001
- Advies Voorontwerp Wet elektronisch bestuurlijk verkeer juni 2001
- Etniciteit, binding en burgerschap april 2001
- De cultuur van dualisering maart 2001
(*Gezamenlijk uitgebracht met de Raad voor de financiële verhoudingen*)
- Reorganisatie rechterlijke macht december 2000
- Stilstaan bij het regionaal verkeer en vervoer november 2000
(*Gezamenlijk uitgebracht met de Raad voor de financiële verhoudingen*)
- Advies ontwerp Nota Wonen oktober 2000

- De kunst van het overlaten, maatwerk in decentralisatie september 2000
(*Gezamenlijk uitgebracht met de Raad voor de financiële verhoudingen*)
- Advies over de meerjarennota emancipatiebeleid september 2000
- Bestuurlijke samenwerking en democratische controle juni 2000
- Helder als glas; een pleidooi voor een burgergericht kwaliteitsconcept juni 2000
- Staat *van* de jeugd? De relatie tussen jongeren en de overheid maart 2000
- ICT en het recht om anoniem te zijn januari 2000
- Op het toneel en achter de coulissen, de regiefunctie van gemeenten december 1999
- Samen werken aan veiligheid, de bestuurlijke inbedding van de veiligheidsregio's december 1999
- Het bestuurlijk kraakbeen december 1999
- Bijzondere opsporingsdiensten juni 1999
- Retoriek en realiteit van het integratiebeleid maart 1999
- Kiezen zonder drempel, het kiesstelsel geactualiseerd februari 1999
- De grenzen van de Internetdemocratie december 1998
- De overheid de markt in- of uitprijzen? december 1998
- Tussen staat en electoraat; politieke partijen op het snijvlak van overheid en samenleving september 1998
- Wijken of herijken: nationaal bestuur en recht onder Europese invloed september 1998
- Illegale Blijvers april 1998
- Bestuurlijke betrekkingen tussen kabinet, VNG en IPO april 1998
- Op de handhaving beschouwd; toezien op een versterkte en uitvoerbare lokale handhavingstructuur april 1998
- Dienen en verdienen met ICT; over de toekomstige mogelijkheden van de publieke dienstverlening april 1998

- Op de grens van monisme en dualisme november 1997
- Integriteit, een zaak van overheid en bedrijfsleven oktober 1997
- Verscheidenheid in vervlechting;
bestuurlijke instrumenten tussen proces en institutie oktober 1997

Rob

Bijlage IV

Overzicht van uitgebrachte preadviezen en overige publicaties

Preadviezen

- Auke J. van Dijk, *Veiligheidsconstructie, Een maatschappelijk perspectief op de taakontwikkeling van de politie* mei 2001
- Stichting Alexander, *De Overheid in beeld, Beelden van jongeren aan- gaande de overheid als instituut en de overheid als werkgever* maart 2000
- D.M. Berkhout e.a., *De provincie in het vizier, opstellen over het Nederlandse middenbestuur* december 1999
- S.A.H. Denters e.a., *De regiefunctie in gemeenten* december 1999
- L.F.M. Besselink en R.J.G.M. Widdershoven, *De juridische gevolgen van Europese integratie voor het nationaal beleid* september 1998
- A. Zuurmond e.a., *Dienstverlening centraal, de uitdaging van ICT voor de publieke dienstverlening* april 1998
- O.J.D.M.L. Jansen, *Bestuursrechtelijke en strafrechtelijke handhaving, bestuur en politie* januari 1998

Overige publicaties

- Verslag congres, Na Paars: Een nieuwe sturingslogica? november 2002
- Werkprogramma 2003 september 2002
- Jaarverslag 2001 april 2002
- Werkprogramma 2002, Advieskader 2002 - 2005 september 2001
- Verslag symposium, Decentralisatie: De kunst van het overlaten januari 2001
- Evaluatie van de Rob 1997 - 2000 november 2000
- Werkprogramma 2001 september 2000
- Jaarverslag 1999 maart 2000
- Werkprogramma 2000 september 1999

- Jaarverslag 1998 maart 1999
- Werkprogramma 1999 september 1998
- Verslag symposium, *De gezondheidstoestand van het Nederlandse openbaar bestuur; Ziek of gezond?* maart 1998
- Jaarverslag 1997 maart 1998
- Verslag studiemiddag, *Sturingsinstrumenten en hun context. De modernisering van het bestuursinstrumentarium bij (financiële) decentralisatie* september 1997
- Werkprogramma 1998 september 1997



