

# Jaarverslag 2014

Juni 2015



Rob

## Profiel

De Raad voor het openbaar bestuur (Rob) is een adviesraad van de regering en het parlement. De Rob is ingesteld bij Wet van 12 december 1996 (Wet op de raad voor het openbaar bestuur, Staatsblad 1996, nr. 623).

## Taak

De wettelijke taak van de Raad is de regering en het parlement gevraagd en ongevraagd adviseren over de inrichting en het functioneren van de overheid. Daarbij geeft de Raad in het bijzonder aandacht aan de uitgangspunten van de democratische rechtsstaat.

## Samenstelling

Tien onafhankelijke deskundigen op het terrein van het openbaar bestuur, politiek en wetenschap vormen samen de Raad voor het openbaar bestuur. Zij zijn geselecteerd op basis van hun deskundigheid en maatschappelijke ervaring. Daarnaast kunnen afhankelijk van het onderwerp tijdelijke leden de Raad versterken. De leden van de Raad worden bij Koninklijk Besluit benoemd.

## Werkwijze

De Raad kan zowel gevraagd als ongevraagd advies uitbrengen. Adviesaanvragen kunnen van alle ministeries en van de Staten-Generaal afkomstig zijn. Bij het voorbereiden van zijn adviezen betreft de Raad vaak mensen en organisaties die veel met het openbaar bestuur te maken hebben of die over relevante inhoudelijke expertise beschikken. Ook via andere activiteiten (publicaties, onderzoek, bijeenkomsten) levert de Raad een bijdrage aan het politiek-bestuurlijke en maatschappelijke debat. De komende jaren stelt de Raad het begrip 'vertrouwen' centraal. Het gaat daarbij om het vertrouwen tussen burgers en bestuur, maar ook om het vertrouwen van de verschillende overheden in elkaar.

## Secretariaat

Een secretariaat ondersteunt de Raad voor het openbaar bestuur (en de Raad voor de financiële verhoudingen). De secretaris en zijn medewerkers leggen over hun werk verantwoording af aan de Raad. Het jaarlijkse Werkprogramma geeft sturing aan de werkzaamheden.

## Adresgegevens

Bezoekadres: Korte Voorhout 7  
Postadres: Postbus 20011, 2500 EA Den Haag  
T 070 426 7540  
E [rob-rfv@rob-rfv.nl](mailto:rob-rfv@rob-rfv.nl)  
[www.rob-rfv.nl](http://www.rob-rfv.nl)

Alle adviezen en andere publicaties zijn te vinden op  
[www.rob-rfv.nl](http://www.rob-rfv.nl)

ISBN 978-90-5991-088-1  
NUR 823



# Inhoud

Voorwoord	4
Bericht van de voorzitter	5
1. Adviezen, publicaties en activiteiten	8
2. Communicatie	15
3. De Raad	17
4. Secretariaat	19
Financieel overzicht	22
Bijlage I Werkprogramma 2014	24
Bijlage II Activiteiten en publicaties staf	31

# Voorwoord

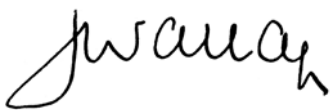
Sociale veiligheid, decentralisaties, de rol van de rijksoverheid en prettig contact met de overheid; het zijn de adviesthema's van 2014. De Raad voor het openbaar bestuur heeft in dit jaar vier adviezen, één briefadvies en twee essaybundels uitgebracht over deze onderwerpen. Voor de adviezen *Loslaten in vertrouwen* en *Hoe hoort het eigenlijk?* is veel belangstelling en er is een grote vraag naar lezingen over dit onderwerp. Ook voor het advies *Nationaal investeren in lokaal veiligheidsbeleid* is de belangstelling groot.

Nieuw is de uitgave in de vorm van een signalement. Met een signalement belicht de Raad de diverse kanten van een onderwerp vanuit specifieke betrokkenheid, zonder dat er een noodzaak is een advies over uit te brengen. In 2014 is het eerste signalement verschenen over de Wachtgeldregeling.

Eveneens nieuw is het twitteraccount van de Rob en Rfv dat in 2014 live is gegaan. Ook op deze manier worden nieuwe adviezen onder de aandacht gebracht.

Naast de publicaties heeft de Rob de jaarlijkse Rob-lezing en diverse bijeenkomsten, lezingen en expert meetings georganiseerd. Met deze producten en activiteiten draagt de Raad bij aan de politieke en maatschappelijke discussie over de kwaliteit van het openbaar bestuur en het functioneren van democratie. In dit jaarverslag legt de Raad verantwoording af over deze en andere activiteiten.

De Raad voor het openbaar bestuur,



Prof. Drs. Jacques Wallage, voorzitter



Dr. Kees Breed, secretaris

# Bericht van de voorzitter

De Raad voor het openbaar bestuur is ook in 2014 trouw gebleven aan wat hij zich had voorgenomen: vanuit het perspectief van de burger het functioneren van het openbaar bestuur te bezien. Dat vraagt allereerst een nadere verkenning van het normatieve: waar mogen burgers op rekenen, wat is vanuit de burger bezien acceptabel overheidsgedrag, hoe hoort het eigenlijk? Deze normatieve verkenning sloot goed aan bij de poging van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties om praktische hulp te bieden aan alle overheden om tussen burgers en overheid prettig contact te bevorderen. Het was leerzaam om daarbij met veel mensen uit de praktijk te spreken. Waarom is wat voor de hand ligt binnen overheidsorganisaties zo moeilijk te bereiken? Want een meer informele werkwijze is zo profijtelijk, het leidt tot minder klachten, tot meer tevreden burgers en ambtenaren en het leidt zonder twijfel tot vergaande besparingen<sup>1</sup>. Waarom is het dan zo ingewikkeld om succesvolle pilotprojecten van het departement bredere werking te geven?

De betrekkingen tussen overheid en burger moeten in een rechtsstaat een formeel fundament hebben. Maar besturen is meer dan het toepassen van rechtsregels. En de betrekkingen tussen overheid en burger omvatten meer dan vast te stellen wat die rechtsregels bepalen.

Eerder analyseerde de Rob de juridisering van de relaties tussen overheid en burger<sup>2</sup>. Deze juridisering is geen natuurverschijnsel. Recente inzichten in de betekenis van procedurele rechtvaardigheid laten zien dat de burger ook besluiten kan accepteren wanneer het proces om tot dat besluit te komen maar als rechtvaardig wordt ervaren. Veel overheidsorganisaties zijn sterk product gericht, terwijl voor de burger de kwaliteit van het besluitvormingsproces steeds meer van betekenis wordt. Dat vraagt om vaardigheden, politiek bestuurlijk en ambtelijk, die aanzienlijk verder gaan dan het juist toepassen van rechtsregels. Er is bij de voorbereiding van beleid en van concrete besluiten steeds meer behoefte aan wat de proces- architectuur kan worden genoemd. Deze verschuiving van product naar proces stelt met name de politiek - bestuurlijk aansturing van ambtelijke organisaties voor nieuwe vragen. Een onderwerp dat de Rob mede om die reden in zijn werkprogramma heeft opgenomen.

Na het advies *Loslaten in vertrouwen*<sup>3</sup> en het maatschappelijke debat over de participatie samenleving voltrekt zich binnen het openbaar bestuur een interessante ontwikkeling. Waar de landelijke pleidooien voor een participatie samenleving met een zekere scepsis zijn ontvangen, velen vonden het pleidooi een tikje verdacht uit mond van politici, die op hetzelfde moment forse bezuinigingen verdedigden in zorg, welzijn en participatie. Maar ondanks deze scepsis

---

1 Advies: [Hoe hoort het eigenlijk? Passend contact tussen overheid en burger](#)

2 Advies: [Slagvaardig bestuur, hoofdstuk 4 'De juridisering voorbij'](#)

3 Advies: [Loslaten in vertrouwen](#)

tekent zich lokaal een opmerkelijke heroriëntatie af. Menig collegeprogramma maakt van de relatie tussen overheid en burger serieus werk. En de Rob wordt lokaal steeds vaker gezien als een nuttige leverancier van stimulerende ideeën en best practice. Voorzitter, leden en medewerkers van de Rob treden steeds vaker op bij lokale en regionale bijeenkomsten. Ook deze ontwikkeling krijgt in het werkprogramma van de Raad doorwerking door de ontwikkeling van de lokale democratie nadrukkelijker een plaats te geven.

Zo brengen de inhoudelijke verkenningen van de Raad en de vaak systeemkritische adviezen de Raad geleidelijk in een breder werkingsveld. Openbaar bestuur is zo gezien misschien wel te lang als een Haags domein gedefinieerd. Als een besturingssysteem 'checks and balances' nodig heeft rekent de Raad zich al wat langer tot de noodzakelijk 'countervailing power', die een stelsel nu eenmaal hard nodig heeft. En die kritische benadering van 'Den Haag' heeft ons meer dan in het verleden in contact gebracht met de provinciale en lokale overheden en met de wereld van de waterschappen. Want als ergens die nieuwe verbinding tussen de horizontale en de verticale wereld tot stand moet komen, dan toch allereerst daar waar de afstand het kleinst is. Dat onze adviezen buiten Den Haag geleidelijk meer enthousiasme oproepen dan binnen de Haagse vierkante kilometer zegt misschien wel meer over oriëntatie binnen de residentie dan over de aard van onze advisering...Hoe dan ook, de hoeveelheden downloads van onze adviezen laat in elk geval zien dat de belangstelling binnen het geheel van het openbaar bestuur groot is. Dat is te midden van een voortdurend debat over het adviesstelsel in elk geval bemoedigend.

Jacques Wallage



# Als samenwerking moet, dan moet democratische legitimiteit ook

Geplaatst op 2 maart 2015



Nu er zoveel ontwikkelingen zijn op het gebied van jeugd, zorg en participatie rijst de vraag hoe het zit met het democratische gehalte van regionale samenwerkingsverbanden. Is en blijft dat gewaarborgd?

Het lokaal bestuur staat bol van ontwikkelingen. De drie decentralisaties – de Wet maatschappelijke ondersteuning voor een veranderend takenpakket. Ook de omgeving beweegt; de verhouding tussen overheid, maatschappelijke vraagstukken en samenleving verandert voortdurend. Het opgelost kunnen worden, en lokale' als sleutel tot de oplossing gezien. Tegelijk wordt de verhouding wel toegerust is voor alle opties, het gehalte niet in de knel komt.

## Samenwerkingsverbanden

Gemeenten werken al heel lang samen. Ze moeten nu ook wel de Jeugdwet en de Participatiewet. De vraag is of de samenwerking die forse taken van de decentralisatie er tegelijkertijd voor zorgt dat aangehaakt zijn. Bij een samenwerking verantwoordend indirect. De volksvertegenwoordiger die door de burger is gekozen, heeft daardoor niet alle zicht op wat er in zo'n samenwerkingsverband gebeurt. De Raad voor het openbaar bestuur adviseert hierover en doet dat in drie etappes.

## Realiseren werkelijkheid

In het eerste deel van het advies 'Democratische legitimiteit in samenwerkingsverbanden' wordt gekeken hoe samenwerking formeel en juridisch is geregeld, en hoe 'werkelijkheid'. Begrippen worden verduidelijkt en wordt geketend. Factoren worden n verklaard en we...

## Raad schaart zich achter wachtgeldregeling

Nieuws

[Rutger van den Dikkenberg](#)

28 oktober 2014

De Raad voor het openbaar bestuur (Rob) schaart zich achter de bestaande wachtgeldregeling voor politici. Volgens de Rob is een 'goed vangnet bij aftreden voor politieke ambtsdragers van belang'. Zonder een dergelijke goede regeling zullen nog maar weinig burgers te porren zijn voor een baan als bijvoorbeeld burgemeester, wethouder of Kamerlid, vreest de raad.

# 1. Adviezen, publicaties en activiteiten

De Raad heeft in 2014 acht producten opgeleverd, waarvan vier adviezen, drie andere publicaties en een lezing. De Raad had voor de adviezen drie opdrachtgevers: de bewindslieden van het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (het briefadvies en een adviesrapport), het Ministerie van Veiligheid en Justitie (een adviesrapport) en het Ministerie van Infrastructuur en Milieu. De Tweede Kamer heeft dit jaar advies gevraagd over De democratische legitimiteit van samenwerkingsverbanden. De Raad zal daarover in 2015 advies uitbrengen.

De Raad heeft voor het briefadvies en voor adviesrapport voor het Ministerie van Infrastructuur en Milieu samengewerkt met respectievelijk de Raad voor Maatschappelijke ondersteuning en met de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid.



Rob-lezing 2014



## Uitgebrachte adviezen 2014

*Adviesrapport: Hoe hoort het eigenlijk? Passend contact tussen overheid en burger*

Hoewel passend contact de waardering voor en legitimiteit van de overheid aanzienlijk vergroot, terwijl het de kosten verlaagt, lukt het slechts een handjevol overheidsorganisaties deze andere manier van werken structureel en organisatiebreed in te voeren. Hoe kan dat? De minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties vroeg de Rob om advies. Volgens de Raad gaat het er in de kern om dat passend contact geen tijdelijk project, maar een constant streven moet zijn: moderne overheden weten hoe het hoort. Door op een passende en oplossingsgerichte manier contact te hebben met burgers en bedrijven, kunnen zij verbinding maken tussen hun eigen bureaucratische organisaties en de buitenwereld. De invoering van deze manier van werken is soms lastig, maar uiteindelijk niet zo ingewikkeld. Als de top van een organisatie zich in woord en daad achter dit streven schaaft, is de rest een kwestie van uitvoering. Andere aansturing, opleiding, inrichting van werkprocessen, regels en procedures volgen logischerwijs.



Rob\_RfV @Rob\_RfV · 12 jun.

Advies aan minister Plasterk aangeboden:  
Helder, crispy rapport, Geen 300 pagina's.  
#hoehoortheteigenlijk

👤 2 ⭐ ...



*Adviesrapport: Een blik voorbij afwegingskaders, over risico's, afwegingskaders en het politieke debat*

Op verzoek van de bewindspersonen van Infrastructuur en Milieu (IenM) heeft de Raad voor het openbaar bestuur bijgedragen aan het adviestraject onder coördinatie van de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid over afwegingskaders in het risicobeleid op het domein van IenM. Voor dit adviestraject is het essay 'Een blik voorbij afwegingskaders' geschreven. Het essay gaat in op risico's, afwegingskaders en het politieke debat.

Voortbouwend op het essay en zijn eerdere adviezen over openbaar bestuur, incidentenreflexen en risicoaanvaarding ('Belichaming van de kundige overheid'), zag de Raad aanleiding voor aanvullende overwegingen over het afleggen van verantwoording over risico's, checks and balances, openheid over besluitvorming en de relatie tussen beleid en wetenschap.

*Briefadvies: Veiligheid en verantwoordelijkheid in het sociale domein*

Wat betekent de veranderende rolverdeling tussen overheid en samenleving in de context van decentralisaties voor de omgang met veiligheidsvraagstukken in het sociale domein? Deze vraag staat centraal in het briefadvies 'Veiligheid en verantwoordelijkheid in het sociale domein' van de Raad voor Maatschappelijke Ontwikkeling (RMO) en de Raad voor het openbaar bestuur (Rob).



Beroep  
Bemiddeling Procedures  
Mathieu Rensen  
Jurist Bezwaarschrift



HOME INTEGRAL MANAGEMENT BESTUURSAKKOORD FIT FOR THE JOB ZORG ALLE BLOGS

### HOE HEURT 'T EIGENLIJK?

Door Mathieu Rensen 25 juni 2014  
Langs de weg zag ik deze week een bord dat mijn aandacht trok: Jort Kelder in een korte broek met een jasje en oranje voetbalsokken. Misschien trekken managers dit aan, het zou kunnen. Als het oranjevius erger wordt bijvoorbeeld. Maar eigenlijk denk ik dat dit in de praktijk niet gewaardeerd wordt. Niet als z'n breielse en z'n hoogste organisatie kan Jort het prima hebben, maar zo 'heurt' 't natuurlijk niet.

Maar 'Hoe hoort het eigenlijk?' wel? Dat is de titel van het advies van de Raad voor het openbaar bestuur (Rob). De Rob geeft gevraagd en ongevraagd advies aan de regering en het parlement over de inrichting en het functioneren van de overheid in een democratische rechtsstaat.

Stichtes een handjevel overheidsorganisaties slaagt erin om een andere aanpak structureel organisatieliefde in te voeren, ondanks de aantoonbare positieve effecten van een 'Prettig contact met de overheid'. Denk aan een betere waardering van burgers en een snellere procedure. Meer plezier en ook nog eens goedkoper. Sneller, liever en met minder kosten. Een gouden formule! Waarom lukt het dan niet?

Het eerste probleem ligt bij de termen 'prettig contact' en 'informele aanpak'. Maar ook woorden als 'mediationvaardigheden' of 'nieu-mediation' worden gebruikt. Deze termen roepen weerstand op en leiden naar handjevelap.

### // "WE HEBBEN GEEN ONDERHANDELINGSRUIMTE." //

Ik spreek liever van een andere aanpak. Een andere, oplossingsgerichte aanpak van de Awb. Formeel als het moet, persoonlijk als het kan. Citeerw: binnen de regels, buiten de kaders. Inmers, zowel rechtmatigheid, doelmaticheid als procedurele rechtvaardigheid zijn van belang in een moderne rechtsstaat. De Rob spreekt van een passende aanpak.

Een ander probleem is een simpele: de meeste organisaties maken geen principiële keuze om voortaan anders met burgers en bedrijven om te gaan. Het blijft vaak bij lokale, tijdelijke initiatieven van de werkvloer: "we bellen al". Organiesaties die "om" zijn hebben echt alles op de kop gezet. Algoritmen, werkprocessen, watspraken, procedures en regels. Ook het beoelingsstelsel en aanrebeleid is aangepast, want een andere houding en gedrag vraagt om een andere rol van de ambtenaar. De ambtenaar 2.0 kan zich - ook thuis - niet focussen op rechtmatigheid in een bureauvriessche organisatie, maar tegelijkertijd ook de knirsch, surtende wetsburgers serieus nemen en eerlijk behandelen. In een open, digitale lerende organisatie krijgt iedereen het vertrouwen om in het contact met burgers de juiste beslissingen te nemen. Let's change government!

Het laatste probleem hangt volgens het Rob samen met de vorige knepuntten. De 'dubbele beperking'. Juristen zijn van huis uit academisch opgeleid en hebben een sterke focus op regels en formele procedures. In een formele, schriftelijke organisatie voelen zij zich dus als een vis in het water. Dit effect wordt sterker naarmate iemand langer gewerkt is aan een formele, schriftelijke uitvoering van het afhandelen van bezwaren. Ik heb B&B-beams gezien die om die reden nog niet de verbinding kunnen inaken tussen rechtmatigheid en procedurele rechtvaardigheid. Ook trainingen over gespreksvaardigheden en de-escalatietechnieken konden geen blijvende verandering brengen in een klantgerichte houding en gedrag. HBO-konden liken vanuit hun opleidingsprofiel meer oog te hebben voor de andere kant van het verhaal. Maar mijn ervaring is dat ze dan wel goed gehelustend en begeleid moeten worden in een andere aanpak. Anders weten ze nog niet hoe het hoort.



MATHIEU RENSEN  
Mathieu Rensen is consultant Legal bij de overheid. Hij heeft onderzoek gedaan naar een informele aanpak van bezwaren en combineert klantgerichte en resultaatgerichte werken met procesoptimalisatie.

<http://nl.linkedin.com/in/mathieurensen>  
<http://twitter.com/mathieurensen>

Zoeken...

BLOGS VAN MATHIEU RENSEN

- > Hoe heurt 't eigenlijk?
- > Gewoon 'e beste gehakballen willen draaien
- > OPPO...
- > aanpak
- > "Ges...
- > ap...
- > ...

## Topambtenaar moet passend contact met burger belangrijk gaan vinden



De ambtelijke - en politieke - top van overheidsorganisaties moet zich in woord en daad gaan inzetten om het contact met de overheid beter te laten verlopen. Daarmee kan de waardering van burgers met 40 procent toenemen en kunnen flinke besparingen worden bereikt.

Dat stelt de Raad voor het openbaar bestuur (Rob) in het advies *Hoe hoort het eigenlijk?* Passend contact tussen overheid en burger, dat op 12 juni 2014 is gepresenteerd aan minister Piasterk van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK). "Daar waar het is gelukt op een andere manier met burgers om te gaan, is in de eerste plaats door de politiek-bestuurlijke top een principiële keuze gemaakt," zegt Jacques Wallage, voorzitter van de raad. "Het verschil tussen de organisaties die er wel in zijn geslaagd een andere werkwijze in te voeren en de plekken waar dat niet is gelukt, blijkt vrij simpel; de baas moet passend contact met burgers belangrijk vinden".

### Besparing 100 miljoen

Het ministerie van BZK begon in 2009 het project *Prettig contact met de overheid*, dat een andere manier van contact tussen overheid en burgers wilde introduceren en verankeren in het openbaar bestuur. Ambtenaren nemen eerder contact op als er een aanvraag of klacht wordt ingediend om erachter te komen wat het probleem precies is en hoe dat het best kan worden opgelost. Deze manier van werken blijkt plezieriger voor mensen die ermee te maken krijgen en is goedkoper voor overheidsorganisaties. In bezwaarprocedures stijgt de waardering van burgers met 40% en de tevredenheid van medewerkers met 20%. Tegelijkertijd worden het aantal (-60%), de doorlooptijd van de kosten (-27%) van die procedures verlaagd. E... van deze werkwijze zou tot een jaarlijkse besparing van 100 miljoen euro moeten kunnen leiden.

De grootste uitdaging is het goed onderscheiden van verantwoordelijkheden op het gebied van veiligheid. Het sociaal domein heeft baat bij bestuurders die hun rol kennen, en die professionals en burgers de ruimte geven om veiligheid op hun eigen manier te realiseren. Voor een veilig sociaal domein is het van cruciaal belang om onderscheid aan te brengen tussen de verantwoordelijkheid voor het systeem en verantwoordelijkheid voor de uitvoeringspraktijk. Het organiseren en realiseren van veiligheid op de dagelijkse werkvloer blijft een zaak van de betrokken professionals. Daarmee is dit briefadvies een vervolg op de eerder uitgebrachte adviezen:

[Vertrouwen op democratie](#)

[Veiligheid en vertrouwen. Kernen van een democratische rechtsstaat.](#)

[Belichaming van de kundige overheid. Over openbaar bestuur, incidentreflexen en risicoaanvaarding.](#)

[Loslaten in vertrouwen. Naar een nieuwe verhouding tussen overheid, markt én samenleving.](#)

Dit briefadvies werd geschreven op verzoek van het programma Risico's & Verantwoordelijkheden van het ministerie van Binnenlandse Zaken.

*Adviesrapport: Nationaal investeren in lokaal veiligheidsbeleid, bijdrage aan de strategische agenda voor lokale veiligheid*

Op verzoek van minister Opstelten heeft de Raad voor het openbaar bestuur een strategische agenda voor lokale veiligheid opgesteld, in dialoog met lokale betrokkenen. De Raad verwacht dat de strategische agenda de komende jaren een rol gaat spelen in het maatschappelijke debat over lokale veiligheid.

Met name de vraag hoe succesvol het overleg over lokale veiligheid is tussen het Rijk en decentrale overheden, zal bepalend zijn voor het werkelijk succesvol kunnen voeren van lokaal veiligheidsbeleid.

Het departement van Veiligheid en Justitie heeft de afgelopen jaren veel geïnvesteerd in open gesprekken met 'het veld'. In het verlengde daarvan heeft de Raad gezocht naar een aantal bewegingen in het openbaar bestuur, die iets zouden kunnen en moeten betekenen voor de strategische agenda lokale veiligheid.



Rob\_Rfv @Rob\_Rfv · 11 sep

Minister @RPlasterk ontvangt  
@AdviesorgaanRMO en @Rob\_Rfv  
advies Veiligheid en verantwoordelijkheid  
in sociaal domein [bit.ly/1IW5ObN](https://bit.ly/1IW5ObN)

7



Veiligheidsbeleid zou in wisselwerking met de burgers moeten worden georganiseerd. Het zwaartepunt komt hierbij steeds meer te liggen op zelforganiserend vermogen en op preventie in plaats van repressie, al zal dat altijd een belangrijk onderdeel blijven. De rol van de overheid, of dat nu de lokale of Rijksoverheid is, wordt steeds meer faciliterend en stimulerend, gericht op het uitlokken van effectieve samenwerkingsrelaties tussen overheden onderling, of met (groepen) inwoners.

## Andere publicaties

*Essaybundel Politieke partijen: overbodig of nodig?*

Deze bundel is een vervolg op eerdere adviezen en activiteiten over de toekomst van politieke partijen. In deze nieuwe essaybundel komen tal van wetenschappers aan het woord. Zij geven een analyse van en geven praktische handreikingen voor de functies van politieke partijen zoals rekrutering en selectie, articulatie en programmering, mobilisatie en communicatie.

Er zijn bijdragen over de rol van opinieonderzoek, sociale media en stemhulpen. Tot slot komen alternatieve bewegingen aan bod, zoals de G1000.

*Aanbevelingen: Loslaten in vertrouwen: wat betekenen veranderende verhoudingen voor gemeenteraden?*

Met het oog op de gemeenteraadsverkiezingen van 2014 heeft de Raad een reeks aanbevelingen voor gemeenteraadsleden geformuleerd. De aanbevelingen zijn tot stand gekomen op basis van het advies *Loslaten in vertrouwen* van eind 2012. Het thema, de veranderende verhoudingen tussen overheid en samenleving, bleek aan te slaan. In tientallen gemeenten heeft voorzitter Jacques Wallage gesproken over de betekenis van het advies. De geschetste ontwikkelingen riepen veel herkenning op, maar raadsleden vroegen zich wel af wat zij nu precies kunnen gaan doen. Dat werd de directe aanleiding voor de aanbevelingen in dit vervolg-advies.

*Signalement wachtgeldregeling*

De Raad voor het openbaar bestuur heeft een signalement opgesteld over de betekenis van de wachtgeldregeling voor politieke ambtsdragers en volksvertegenwoordigers. Dit komt voort uit een zorg van de Raad. In de publieke ruimte wordt steeds met een zeer kritische ondertoon over 'wachtgeld' gesproken. In essentie beoogt een wachtgeldregeling echter een garantie af te geven, die voor de parlementaire democratie en daarmee voor het openbaar bestuur voor groot belang is. De Raad vraagt met dit signalement aandacht voor deze invalshoek en beoogt daarmee een bijdrage te leveren aan het maatschappelijke en politieke debat over de wachtgeldregeling.



Rob\_Rfv @Rob\_Rfv · 7 apr. 2014  
'Politieke partijen: overbodig of nodig?' Lees de essaybundel van de Rob [bit.ly/1hwYxGy](http://bit.ly/1hwYxGy)



## Activiteiten

*Rob-lezing 2014: De centralisatie in openbaar besturen, over dunne denkramen, pertinente pragmatiek en ambivalente ambities*

De Rob-lezing stond dit jaar in het teken van de (de)centralisaties. De lezing werd gehouden door Dr. W.B.H.J. (Wim) van de Donk. Prof. dr. Marcel Boogers hield daarna een prikkelend coreferaat. In zijn lezing gaat Dr. van de Donk in op de mate waarin de verticale dimensie regeert. De doorgaans plechtig beleden hoofddoelstelling van decentralisatie, meer ruimte te geven aan lokale variëteit en maatwerk, wordt vaak al bij de start van de operatie feitelijk om zeep geholpen. Van de Donk legt uit hoe systeemverantwoordelijkheid en instrumenten die goed bestuur in feite moeten ondersteunen, zoals monitoring, evaluatieonderzoek en de media, in de praktijk leiden tot verstoring van processen van decentralisatie en vooral 'loslaten'.



Rob-lezing 2014



Vereniging van  
Nederlandse Gemeenten

## 'Stuur op passend contact met burgers'

13 juni 2014

De ambtelijke en politieke top van overheidsorganisaties moet zich in woord en daad inzetten om het contact met de overheid beter te laten verlopen. De waardering van de overheid kan daardoor verbeteren en ook kan geld worden bespaard.

Dat staat in het advies *Hoe hoort het eigenlijk? Passend contact tussen overheid en burger* van de Raad voor het openbaar bestuur (ROB) dat gisteren is gepresenteerd aan minister Plasterk van BZK.

### Besparing

In 2009 begon het ministerie met project *Prettig contact met de overheid*. Dit is gericht op een andere, minder formeel-juridische aanpak van het contact tussen overheid en burgers. Als een burger een klacht heeft of een bezwaarschrift indient, neemt een ambtenaar snel (telefonisch) contact op om erachter te komen wat precies het probleem is, en hoe dit het beste kan worden opgelost. De aanpak blijkt te werken: in bezwaarprocedures stijgt de waardering van burgers met 40% en de tevredenheid van medewerkers met 20%. Het aantal procedures daalt (60%) en de doorlooptijd wordt korter (-27%). Het landelijk doorvoeren van de informele aanpak zou tot een jaarlijkse besparing van 100 miljoen euro kunnen leiden, stelt de ROB.

### Principiële keuze



Jacques Wallage

Hoewel 300 overheidsorganisatie projecten zijn gestart met de methode van Prettig contact met de overheid, slaagt om de andere manier van werken structureel en op

# De Telegraaf

## BINNENLAND

DEN HAAG -

Als ambtenaren persoonlijk contact zouden opnemen met burgers die een aanvraag of klacht hebben ingediend, zou dat de overheid landelijk 100 miljoen euro per jaar kunnen besparen. Dat komt omdat er minder procedures worden begonnen en omdat ze korter worden. Dat bespaart geld. Bovendien stijgt de waardering van de burgers voor de overheid enorm en is ook de ambtenaar tevredener.



Foto: Telegraaf

Dat stelt de Raad voor het openbaar bestuur (Rob) in een advies dat voorzitter Jacques Wallage donderdag overhandigde aan minister Ronald Plasterk van Binnenlandse Zaken. Dit ministerie begon in 2009 met het project 'Prettig contact met de overheid', dat moest leiden tot een andere vorm van contact tussen de overheid en burgers. De bedoeling is dat ambtenaren de betrokkenen bellen of een gesprek organiseren om te achterhalen wat het probleem precies is, uitleg geven en zoeken naar een oplossing. De houding en vaardigheden van ambtenaren zijn hiervoor cruciaal en moeten al in de opleiding aangeleerd worden. Formele procedures en een informeel contact staan niet tegenover elkaar, maar vullen elkaar juist aan, vindt de raad. Inmiddels hebben 300 overheidsorganisaties een project hiervoor opgezet, maar volgens de Rob lukt het maar een handjevol organisaties om die andere manier van werken aan te houden en in de hele organisatie door te voeren. Noodzakelijk daarvoor is dat de top van een organisatie zich hiervoor inzet en werkprocessen, regels en procedures anders organiseert. Binnenlandse Zaken zelf heeft die keuze als initiatiefnemer overigens nog niet gemaakt, meldt de Rob.

# nieuws.nl

Algemeen

Economie

Sport

Entertainment

Opmerkelijk

## Overheid kan besparen door persoonlijk contact

Gepubliceerd: 12 jun 2014 12:19

Laatste update: 12 jun 2014 12:19

Algemeen

De overheid kan honderd miljoen euro per jaar besparen als ambtenaren vaker persoonlijk contact opnemen met mensen die een aanvraag doen of een klacht indienen. Dat staat in een donderdag verschenen advies van de Raad voor het openbaar bestuur (Rob).

Bij overheidsorganisaties die aandacht besteden aan persoonlijker contact, hebben burgers meer waardering voor de overheid en zijn ook ambtenaren tevredener. Ook zijn er zestig procent minder bezwaarprocedures, waarmee de overheid flink geld bespaart. Landelijke invoering van deze werkwijze zou een jaarlijkse besparing van honderd miljoen euro betekenen, zegt Rob-voorzitter Jacques Wallage.

Volgens Wallage moet persoonlijker contact met burgers van bovenaf worden gestimuleerd, te beginnen bij het ministerie van Binnenlandse Zaken.

## 2. Communicatie

### Social media

In 2014 is de Rob en Rfv gestart met de inzet van social media. Uit een vooronderzoek dat in 2013 is uitgevoerd, kwamen Twitter, LinkedIn en Facebook naar voren als best geschikt medium op social media gebied. Gekozen is voor Twitter, vanaf januari 2014 is dit medium ingezet om publicaties onder de aandacht te brengen. In dat jaar zijn 46 tweets verstuurd. Het twitteraccount @Rob\_Rfv had 189 volgers in december 2014. De mogelijkheden van twitter worden in 2015 verder uitgebouwd en benut.

### Website

De website [www.rob-rfv.nl](http://www.rob-rfv.nl) trok in 2014 gemiddeld 12.850 bezoekers per maand. Dat zijn 4850 bezoeken per maand méér dan vorig jaar, toen het gemiddelde op 8000 bezoekers per maand lag.

Deze stijging heeft waarschijnlijk te maken met het gebruik van social media. Het resultaat van de inzet van twitter is af te lezen aan de stijging van het aantal bezoekers van de site.

### Meest gedownloade documenten

De top 5 van meest gedownloade documenten in 2014:

Document	Aantal downloads
1. Rob-lezing 'De centralisatie in openbaar besturen'	7967
2. Hoe hoort het eigenlijk, passend contact tussen overhead en burger	4525
3. Aanvullende reactie op advies over decentralisaties	3592
4. Loslaten in vertrouwen	3068
5. Politieke partijen, overbodig of nodig	2441

### Bijeenkomsten

De Rob heeft in 2014 meerdere bijeenkomsten georganiseerd. De grootste bijeenkomst was de Rob-lezing 'De centralisatie in openbaar besturen', uitgesproken door Dr. W.B.H.J. (Wim) van de Donk. De lezing trok ongeveer 120 bezoekers.

Veel belangstelling was er voor de adviezen *Loslaten in vertrouwen* en *Hoe hoort het eigenlijk, passend contract tussen overhead en burger*. Door het hele land zijn presentaties en lezingen over dit onderwerp gegeven.

Voor het advies *Loslaten in vertrouwen* was zoveel belangstelling dat er een videoboodschap is opgenomen, waarin de voorzitter Jacques Wallage een toelichting geeft op het advies.

Ook nam het raadslid Remco Nehmelman deel aan een Ronde Tafelbijeenkomst in de Tweede Kamer over de 'wet open overheid'.

## Nieuwsbrieven

Elke twee maanden wordt de Rob-Rfv-nieuwsbrief uitgebracht. Hierin worden de adviezen onder de aandacht gebracht die de afgelopen twee maanden zijn uitgekomen. Tevens worden aanstaande adviezen en bijeenkomsten aangekondigd. De nieuwsbrief wordt verzonden naar 1200 abonnees.

Vanaf april 2014 is de eerste gezamenlijke nieuwsbrief van diverse adviesraden verschenen. Deze digitale coproductie van 12 adviesraden biedt een handzaam overzicht met actuele informatie over komende en recent verschenen adviezen, kabinetsreacties, publicaties en activiteiten. De nieuwsbrief verschijnt circa zes keer per jaar.

De deelnemende adviesraden zijn: Adviesraad Internationale Vraagstukken (AIV), Adviesraad voor het Wetenschaps- en Technologiebeleid (AWT), Onderwijsraad, Raad voor de leefomgeving en infrastructuur (Rli), Raad voor het openbaar bestuur (Rob), Raad voor cultuur (RVC), Raad voor Maatschappelijke Ontwikkeling (RMO), Raad voor Volksgezondheid en Samenleving (RV&S), Adviescommissie voor Vreemdelingenzaken (ACVZ), Raad voor de financiële verhoudingen (Rfv), Sociaal Economische Raad (SER) en Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (WRR).

## Overige communicatie rondom adviezen en activiteiten

In de vakpers is regelmatig aandacht voor adviezen van de Rob. Op verschillende online media worden de adviezen steevast onder de aandacht gebracht. Ook in de landelijke media is er geregeld aandacht voor de Rob. Zo stond in oktober 2014 het opinie artikel over de Wachtgeldregeling in De Volkskrant.

De leden van de Raad en medewerkers zorgen regelmatig voor extra voorlichting en het ophalen van input door publicaties en presentaties over uitgebrachte en nog te verschijnen adviezen (zie ook bijlage 2).



**Rob Rfv** @Rob\_Rfv · 10 dec.

Minister @IvoOpstelten ontvangt @Rob\_Rfv advies; gemeenten & Rijk moeten beter samen werken voor veilige leefomgeving [bit.ly/1Gd9AUh](http://bit.ly/1Gd9AUh)

👤 4 ⭐ 1 ⋮





### 3. De Raad

Mevrouw H. Möhring is in januari 2014 herbenoemd als lid van de Raad voor het openbaar bestuur. Zij neemt tevens het vice-voorzitterschap van de Raad op zich.

De heer Ch. Kalden is per 1 maart als tijdelijk lid bij de Raad gekomen. Verder is de samenstelling van de Raad in 2014 niet veranderd.



## Samenstelling Raad voor het openbaar bestuur in 2014

### *Voorzitter*

De heer prof. drs. J. Wallage, honorair hoogleraar Transitie in het Openbaar Bestuur aan de Rijksuniversiteit Groningen

### *Vice voorzitter*

Mevrouw drs. J.W. Möhring MMC, zelfstandig adviseur.

### *Leden*

De heer prof. dr. M.J.G.J.A. Boogers, bijzonder hoogleraar Innovatie en Regionaal Bestuur aan de Universiteit Twente en senior adviseur bij BMC.

De heer L.J.P.M. Frissen, oud-commissaris van de koningin Limburg.

Mevrouw dr. S.L. de Lange, universitair hoofd docente bij de afdeling Politicologie van de Universiteit van Amsterdam.

Mevrouw prof. dr. M.H. Leyenaar, hoogleraar Vergelijkende Politicologie aan de Radboud Universiteit Nijmegen.

Mevrouw A. van Vliet-Kuiper, voorzitter van de Raad van Commissarissen bij Omnia Wonen.

De heer prof. mr. dr. R. Nehmelman, hoogleraar Publiek organisatierecht aan de Universiteit Utrecht.

De heer dr. M. Schoenmaker, burgemeester van gemeente Gouda.

### *Waarnemend lid*

De heer mr. M.A.P. van Haersma Buma, dijkgraaf Hoogheemraadschap van Delfland en voorzitter van de Raad voor de financiële verhoudingen.

### *Tijdelijk lid*

Drs. Ch.J. Kalden

## 4. Secretariaat

De Raad voor het openbaar bestuur en de Raad voor de financiële verhoudingen hebben een gedeeld secretariaat. In 2014 vonden er enkele personeelswisselingen plaats; Marjolijn Blom, Wenny Geenevasen en Erie Tanja zijn dat jaar bij het secretariaat gekomen. Afscheid is genomen van Rien Fraanje, Paul de Goede, Eva de Best en Eric Laken.



## Samenstelling van het Secretariaat Rob en Rfv in 2014

### *Secretaris*

dr. Kees Breed

### *Plv. secretaris*

mr. Gerber van Nijendaal

### *Adviseurs*

drs. Eva de Best (t/m augustus)

dr. Marjolijn Blom

drs. Pieter de Jong

drs. Erik Laken (t/m december)

drs. Michael Mekel

dr. Erie Tanja

Kirsten Veldhuijzen MSc

### *Communicatieadviseur*

Wenny Geenevasen

Henriëtte Loogman

### *Bedrijfsbureau*

Zahora Chandoe

Mary Polderman-Zuijdwijk

### *Stagiair*

Lisanne Blok



**Rob Rfv** @Rob Rfv · 6 okt.

Save the date: 12-11 is de Rob-lezing. Deze staat in het teken van de (de)centralisatie in het openbaar bestuur. [bit.ly/1rd5Qli](http://bit.ly/1rd5Qli)





# Financieel overzicht

In financieel opzicht werken de Raad voor het openbaar bestuur en de Raad voor de financiële verhoudingen (Rob en Rfv) met één budget.

	Begroting	Uitgaven
Ambtelijk personeel	943.000	874.177
Vergoedingen raadsleden	184.000	169.275
Materiële en overige uitgaven	144.000	156.295
<b>Totaal</b>	<b>1.271.000</b>	<b>1.199.747</b>

*Toelichting:*

De onderuitputting is vooral het gevolg van het tijdelijk onbezet laten van een formatieplaats.

## Provincie Noord-Brabant weblog

### Commissaris Wim van de Donk



#### 13-11-2014 Rob-lezing 2014: 'De centralisatie in openbaar besturen'

De Rob-lezing (Raad voor het Openbaar Bestuur) stond dit jaar in het teken van de (de)centralisaties. De lezing werd gehouden door commissaris Wim van de Donk, onder de noemer 'Centralisatie in openbaar besturen. Over dunne denkramen, over de rol van de provincie en de rol van de gemeenten'.

## NRC HANDELSBLAD

# De Haagse van-boven-democratie is uit de tijd

zaterdag 15 november 2014  
Opklaringen Marc Chavannes  
MARC CHAVANNES

Het wordt spannend. Op allerlei fronten. Minister van Defensie Hennis zei zomaar dat Rusland 'irritant' begint te worden. Studenten lopen te hoop tegen het leenstelsel en de marginalisering van de geesteswetenschappen. Maar het meest ingrijpend op korte termijn is de verbouwing van de verzorgingsstaat – een democratisch en sociaal laboratorium waar de thermostaat flink omhoog is gezet.

Na de emotiepolitieke aandacht van vorige week voor de kommervolle omstandigheden in het vpleegtehuis van de moeder van staatssecretaris Van Rijn, werd deze week in Den Haag de gelegenheid geboden zinvol uit te zoomen. Bij de Raad voor het Openbaar Bestuur hield Wim van de Donk, commissaris van de koning in Noord-Brabant, een in essentie revolutionaire lezing over de huidige decentralisaties, vooral die van de zorg.

Mocht het huidige zelfvertrouwen van het CDA zich de komende jaren vertalen in bestuurlijke verantwoordelijkheid dan is Van de Donk e voor de hand liggende hoofdrolspeler. Hij is inzetbaar op alle departementen tot en met het Torentje. Maar Den Haag is sinds woensdag gewaarschuld: hij doet niet mee met het tot nu toe gespeelde spelletje.

In zijn lezing (hier te vinden: <http://bit.ly/1xnweYs>) cirkelt Van de Donk boven bestuurlijk Nederland en de omgang met wat hij 'het zorgdomein'. Hij hekelst in niet mis te verstane woorden politieke democratie die „in combinatie met een bestuursjuridisch systeemdwang de inherente neiging heeft tot etatistisch ce leiden”.

Dure woorden? Valt wel mee. Van de Donk ontmaskert decentralisatie-operaties op de gebieden van zorg, werk, volstrekt achterhaalde pogingen van een zich aan cent vastklampende politiek-bestuurlijke elite. Zonder erkenning werkelijkheid dat goede zorg een zaak is van 'kwetsbare verhoudingen', van „loyaliteit, aandacht, nabijheid en toewijding, zorg en zingeving”.

ziale en technologische vernieuwingen vragen om een cultuur van mte en vertrouwen. „Die worden door regels, contract

## CEBTRUM VOOR LOKAAL BESTUUR

# Ook waterschap heeft keukentafel nodig

Jacques Wallage

Bij gemeenten is burgerparticipatie een vanzelfsprekend verschijnsel. Ook de waterschappen zouden vaker het gesprek met burgers aan moeten gaan, zo stelt Jacques Wallage. Hij houdt een pleidooi voor een grotere invloed van burgers op het werk van de waterschappen.



Illustratie Timothy Schelhaas

In het debat over de toekomst van de waterschappen neem ik een overzichtelijke positie in. Zoals de Amerikanen zeggen: *If it ain't broken, don't fix it*. Geen problemen oplossen die er niet zijn. Voorstellen om bijvoorbeeld het bestuur van de waterschappen onder te brengen bij de provincies hebben onvoldoende relatie met de uitdagingen waar waterschappen werkelijk voor staan. Het gaat om een gespecialiseerde overheid, een die zich concentreert op de kwaliteit van het water, de veiligheid en (steeds meer) op de bredere ecologische betekenis van watermanagement. En de waterlopen volgen nu eenmaal niet de provinciale of gemeentelijke grenzen. De kwaliteit van het werk van de waterschappen staat niet echt ter discussie. Internationaal gezien wordt in dit lage en natte land een prestatie van formaat geleverd.

### Knopen

Zijn er dan helemaal geen problemen? Die zijn er wel en ze vormen als het ware de achterkant van de gespecialiseerde en goed werkende voorkant. Hoe knoop je die wereld van deskundigen en vaak ook techneuten aan de vertegenwoordigende democratie? Anders gezegd: hoe zorg je voor een democratische aansturing? Pogingen om die

# Werkprogramma 2014

Ministerie van Binnenlandse Zaken  
en Koninkrijksrelaties  
Dr. R.A.H. Plasterk  
Postbus 20011  
2500 EA Den Haag

Geachte minister Plasterk,

Hierbij biedt de Raad voor het openbaar bestuur u zijn voornemens voor het werkprogramma 2014 ter vaststelling aan. Deze zijn gebaseerd op diverse gesprekken met ambtenaren, betrokkenen en deskundigen. Zij sluiten aan bij het beleid van dit kabinet en zijn tegelijk gericht op de nieuwe ontwikkelingen die door dat beleid in gang zijn gezet. Het advies over de positie en rol van de rijksdienst kijkt wat verder vooruit en is gericht op de vraag hoe de rijksoverheid zich op de middellange termijn verder kan ontwikkelen om beter te zijn toegerust op de complexe opgaven die in het komende decennium de aandacht vragen.

Op 1 juli 2013 is de vijfde raadsperiode van deze Raad ingegaan. Daartoe zijn vier nieuwe raadsleden benoemd, terwijl de voorzitter en één raadslid zijn herbenoemd. Van drie andere leden loopt de zittingstermijn later in deze raadsperiode af. Ter voorbereiding van de nieuwe raadsperiode heeft de Raad in de afgelopen periode een zelfevaluatie uitgevoerd en een externe toetsing laten uitvoeren. In september van dit jaar zal de Raad in zijn nieuwe samenstelling conclusies trekken uit deze exercities. Die conclusies zal de Raad uiteraard ook bespreken met zijn opdrachtgevers: het kabinet en het parlement. Dat kan wellicht ook leiden tot een bijstelling van het werkprogramma of andere accenten in de adviestrajecten. Het voorgenomen werkprogramma bestaat uit vier adviestrajecten:

## 1. De vitaliteit van het lokaal bestuur

Het lokale bestuur staat in deze jaren in het middelpunt van veel bestuurlijke en maatschappelijke ontwikkelingen. De rijksoverheid decentraliseert een aantal zware taken naar het lokaal bestuur. De verhouding tussen overheid en burgers ondergaat mede daardoor aanzienlijke veranderingen. Maar er zijn ook autonome maatschappelijke ontwikkelingen die kort kunnen worden aangeduid als de horizontalisering van de samenleving. Dit komt onder meer tot uitdrukking in tal van burger- en private initiatieven, die vaak een lokaal karakter hebben. Ook vergt de uitvoering van lokale taken vaak intensieve samenwerking met andere gemeenten, maar ook met semi-publieke en private instellingen, zoals scholen, woningcorporaties, zorginstellingen en bedrijven. Hoe gaan



bestuurders daarmee om en welke eisen stelt dit aan hun functioneren? En welke betekenis hebben deze ontwikkelingen voor de werking van de lokale democratie? En voor de positie en rol van de burgemeester? Op veel plekken in het land, vaak mede in gang gezet of ondersteund door het ministerie van BZK, wordt nagedacht over deze ontwikkelingen en wordt ook wetenschappelijk onderzoek verricht. De Raad stelt zich ten doel om te analyseren wat de belangrijkste ontwikkelingen hierbij zijn en welke betekenis daaraan moet worden toegekend. Versterken zij elkaar of werken zij in tegengesteld richtingen? Hoe ingrijpend zijn deze ontwikkelingen, en is aanvullend beleid nodig, ook van rijkswege, om de publieke doelstellingen te kunnen doen slagen? Dit adviestraject zal in nauwe samenspraak met het ministerie, de VNG en lokale bestuurders nader worden uitgewerkt en moet uitmonden in een strategisch advies met concrete handelingsperspectieven voor diverse actoren.

## 2. Prettig contact met de overheid

De overheid is er om het algemeen belang te behartigen. Zij doet dit voor een belangrijk deel door het nemen van besluiten waarin de rechtspositie van een of meer burgers wordt vastgelegd. De overheid behartigt het algemeen belang het beste wanneer haar besluiten niet alleen in overeenstemming zijn met het recht, maar ook recht doen aan de daarbij betrokken belangen en door de betrokken burgers worden aanvaard. Dit is nu vaak nog onvoldoende het geval zoals onder meer blijkt uit onderzoek naar de ontevredenheid van burgers. De rijksoverheid heeft met behulp van het project 'Prettig contact met de overheid' stappen gezet om hierin verbetering te brengen door een meer open en oplossingsgerichte aanpak te kiezen. Daarbij zijn significante successen geboekt: een sterke daling van klachtenprocedures, een kortere doorlooptijd van procedures en kostenbesparingen. Toch is het in de laatste jaren nog niet goed gelukt om deze nieuwe benadering ook buiten de initiële pioniersprojecten te verbreden en te verankeren. Er lijkt een moeilijk te beslechten spanning te bestaan tussen enerzijds de overheidsstructuren en de bureaucratisch-juridische cultuur rondom het nemen van besluiten en anderzijds de leefwereld van burgers. De informele aanpak stelt nieuwe, andere eisen aan de professionaliteit van ambtenaren en ook aan het midden- en topmanagement. Ook zijn er nieuwe vragen met betrekking tot de discretionaire ruimte voor ambtenaren en over de organisatiecontext. De raad voor het openbaar bestuur wordt gevraagd om advies uit te brengen over de wijze waarop deze belemmeringen kunnen worden doorbroken.

## 3. De positie en rol van de rijksoverheid

Het takenpakket van de rijksoverheid is in de laatste jaren ingrijpend veranderd. Veel taken zijn gedecentraliseerd naar provincies en gemeenten, of zullen binnenkort worden gedecentraliseerd (zorg, werk, jeugd, natuur, ruimte). De rijkstaken nemen af, of veranderen aanzienlijk van karakter. Stelselverantwoordelijkheid komt in de plaats van de verantwoordelijkheid voor het uitvoeren van concrete taken. Tegelijk verandert de relatie tussen de overheid, maatschappelijke instellingen en burgers. Dat vergt andere werkwijzen en wellicht ook een ander type ambtenaar. Parallel aan deze ontwikkelingen neemt de invloed en reikwijdte van besluitvorming op Europees niveau toe. De economische en financiële crises hebben geleid tot een meer intensieve Europese samenwerking. Ook neemt de betekenis en invloed van het Europese Parlement geleidelijk, maar wel steeds meer

toe. De positie van de Nederlandse rijksoverheid verandert daardoor niet alleen in relatie tot de EU maar ook ten opzichte van provincies en gemeenten. Tenslotte is ook de organisatie van de rijksdienst recent in een aantal opzichten is veranderd. De bedrijfsvoering wordt momenteel ingrijpend geherstructureerd, de invoering van de Algemene Bestuursdienst heeft geleid tot een aanpassing van de cultuur en de ambtelijke kokers zijn meer fluïde geworden en werken beter samen. Hoe moet de rijksoverheid zich op de middellange termijn verder ontwikkelen? Wat zal op termijn (4-6 jaar) de positie en rol van de rijksoverheid zijn, wat zijn karakteristieke taken voor het Rijk en welk type organisatie, werkwijze en ambtenaar passen daar het beste bij? De Raad voor het openbaar bestuur wordt gevraagd om deze vragen in hun onderlinge samenhang en fundamenteel te doordenken en daarover advies uit te brengen.

#### 4. Sociale veiligheid

In de laatste decennia maakt sociale veiligheid een vast onderdeel uit van regeerakkoorden. Dit kabinet zet erop in dat burgers zich veilig moeten kunnen voelen op straten en in wijken. Veel beleidsvoornemens uit het regeerakkoord raken de veiligheidszorg op decentraal niveau. Met name de gemeenten hebben de afgelopen jaren steeds meer activiteiten op het gebied van sociale veiligheid ontplooid. Vaak ook in samenwerking met partners zoals burgers, woningcorporaties, onderwijs, zorg, politie en openbaar bestuur. De Raad voor het openbaar bestuur heeft eerder in 2006 advies uitgebracht over 'Sociale preventie: bestuur en beleid aan de voorkant van veiligheid'. Daarin gaat de Raad onder meer in op de vraag in hoeverre gemeenten optimaal gebruik maken van de mogelijkheden voor het invullen van hun regierol op dit terrein, of dat wellicht nieuwe bevoegdheden nodig zijn. Het kabinet vraagt de Raad nu om deze vraag opnieuw te bezien in vervolg op de ontwikkelingen die zich inmiddels hebben voorgedaan, zoals de reorganisatie van de politie, de decentralisaties op diverse terreinen en de veranderende verhouding tussen overheid en burgers. Het kabinet heeft onlangs in zijn nota over 'De doe-democratie' aangegeven wat dit laatste betekent voor de regierol van de overheid. Wat betekenen deze ontwikkelingen voor het vermogen tot samenwerking met andere overheden en met maatschappelijke partners, voor de samenhang in het beleid en de aanpak en voor het vermogen om, waar nodig, snel en slagvaardig te handelen?

#### Samenhang met de kabinetsprioriteiten

Het kabinet heeft voorafgaand aan het opstellen van de werkprogramma's van de adviesraden vijf rijksbrede thema's benoemd waarover zij de strategische raden om advies vraagt, bij voorkeur in onderlinge samenwerking en afstemming. Deze vijf vragen worden in de bijlage uitvoerig beschreven, maar betreffen samengevat:

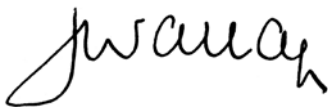
1. Het vergroten van de kracht en het adaptief vermogen van de samenleving
2. Nieuwe scheidslijnen in de samenleving
3. Duurzame ontwikkeling
4. De verwevenheid van interne en externe veiligheid
5. Handelingmogelijkheden van de nationale overheid.

Het advies over lokaal bestuur houdt primair, maar niet exclusief, verband met het eerste thema. Het advies 'prettig contact' raakt zowel aan het eerste als aan het vijfde thema. Het advies over de inrichting van de rijksoverheid sluit nauw aan bij het vijfde thema, maar ook het advies over lokaal bestuur raakt hieraan. Het advies over sociale veiligheid, tot slot, kan worden betrokken bij thema vier, afhankelijk van de nadere uitwerking van deze thans nogal breed geformuleerde vraag door de opdrachtgever. De Raad voor het openbaar bestuur zal in samenspraak met de andere raden een traject in gang zetten om met name de eerste rijksbrede thema nader uit te werken en te beantwoorden, door allereerst in een gezamenlijke kenniskamer met vertegenwoordigers van de departementen de balans op te maken van reeds uitgebrachte adviezen, reeds in gang gezet beleid en concrete, nieuwe adviesvragen vanuit de departementen.

De Raad voor Volksgezondheid en Zorg heeft aangegeven de coördinatie voor thema vijf ter hand te willen nemen. Uiteraard zal de Rob voluit meewerken vanuit zijn eigen invalshoek en in het verlengde van zijn eigen adviezen hierover. Ook wil de Rob graag bijdragen aan de uitwerking van het thema 'Nieuwe scheidslijnen in de samenleving', waarvoor de WRR naar verwachting het voortouw zal nemen.

Over de nadere invulling van het thema veiligheid zijn nog gesprekken gaande tussen ambtelijke deskundigen en enkele raadssecretariaten, waaronder dat van de Rob, ter nadere verduidelijking en afbakening van deze adviesvraag.

Met vriendelijke groet,



Drs. Jacq Wallage  
Voorzitter van de Raad voor  
het openbaar bestuur



Dr. C.J.M. Breed  
Secretaris van de Raad voor  
het openbaar bestuur

## Notitie Rijksbrede thema's ten behoeve van de programmering adviesraden

### Centrale invalshoek van de Rijksbrede thema's

De centrale vraag voor de adviezen van de adviesraden is hoe Nederland beter kan presteren, zowel ten opzichte van het verleden als ten opzichte van omringende landen. Uit vergelijkend onderzoek blijkt dat andere landen op een groot aantal sectoren beter scoren dan Nederland. Bovendien blijkt dat er weinig terreinen zijn waar Nederland in uitblinkt. Dit kabinet wil er op inzetten dat Nederland excelleert en precies daarin ziet het de meerwaarde van de adviesraden: om nieuwe wegen te schetsen waarlangs Nederland beter kan worden. Het kabinet beseft dat Nederland niet op alle terreinen het beste kan zijn en dat excellentie op het ene terrein spanning kan opleveren met een ander terrein. Soms betekent dit een afweging maken – dat kan het kabinet heel goed zelf - maar soms ook betekent dit slimmer kijken naar een onderwerp. Zo is heel lang gedacht dat 'groen' ten koste moest gaan van 'groei' en vice versa, maar stukje bij beetje wordt duidelijk dat 'groene groei' niet alleen denkbaar maar ook realiseerbaar is.

Juist voor het ontwikkelen en uitdenken van dit type doorbraken hebben we de adviesraden ingesteld: om Nederland beter te maken dan het is en te bedenken hoe tegengesteld ogende belangen in elkaars verlengde kunnen worden geplaatst.

Het kabinet zou graag zien dat de adviesraden in hun zoektocht naar mogelijkheden voor vooruitgang in elk geval adviseren over vijf hierna benoemde thema's. Deze vijf thema's zijn ontleend aan het regeerakkoord en de Rijksbrede Trendverkenning:

### Thema 1. Vergroten van kracht en adaptief vermogen van de samenleving

Meerdere ontwikkelingen leiden ertoe dat de verzorgingsstaat hervormd moet worden. De betaalbaarheid ervan blijkt onhoudbaar, Nederland wordt steeds meer geïntegreerd in Europa, de wensen en voorkeuren van burgers lopen steeds meer uit een, velen willen meer individuele beslissingsruimte, etc. De vraag is hierdoor actueel welke nieuwe arrangementen te ontwikkelen zijn die een sociaal vangnet kunnen bieden dat minder beslag legt op publieke middelen, beter past bij de huidige voorkeur van mensen en tegelijk wel een robuuste bescherming kan bieden tegen grote (economische, medische, veiligheid, e.d.) schokken in het leven van mensen. Hoever reiken hier de mogelijkheden op het gebied van privaat georganiseerde en niet-betaalde vormen van solidariteit en crisisbestrijding? Op welke manieren kan het vermogen van mensen om zelf grote veranderingen in hun leven te accommoderen, concreet versterkt worden? Welke groepen zijn daar niet toe in staat en behoeven dus nog altijd robuuste collectieve zorgarrangementen?

### Thema 2. Nieuwe scheidslijnen in de samenleving

In onze postmoderne samenleving ligt de basis van sociale ongelijkheid minder in sociaal-economische klasse maar vooral in opleidingsniveau. Maatschappelijke participatie, sociaal vertrouwen, inkomen, positie op de arbeidsmarkt, eigen woningbezit en gezondheid hangen alle sterk samen met opleidingsniveau. De kans om werkloos te worden is voor een laagopgeleide

nu 2,3 maal groter dan die voor een hoogopgeleide. Verontrustend is ook het gegeven dat hoogopgeleiden ongeveer 20 jaar langer in goed ervaren gezondheid leven dan laagopgeleiden. Naast opleidingsniveau zijn er ook andere nieuwe scheidslijnen in de samenleving te onderkennen. In de interdepartementale kenniskamer van 19 juni 2012 werden naast opleidingsniveau ook de scheidslijnen tussen mensen met en zonder geloof, met verschillende etniciteiten, tussen jong en oud en tussen stad en platteland belicht. Verschillen in achtergrondkenmerken (zoals opleiding, leeftijd, woonplaats) klinken door in de perceptie van maatschappelijke problemen en de mogelijke oplossingsrichtingen hiervoor. In tijden van schaarste en onzekerheid kunnen dergelijke scheidslijnen leiden tot maatschappelijke ontwrichting, onrust, en conflicten wanneer verdelingsvragen aan de orde worden gesteld. De angel lijkt vooral te zitten in de sociaal-culturele afstand tussen verschillende geledingen in de samenleving. Er is weinig onderlinge communicatie en de houding ten opzichte van de sociaaleconomische werkelijkheid divergeert. Het is dus zaak om te zoeken naar nieuwe verbindingen tussen de geledingen. Welke rol heeft de overheid met betrekking tot (nieuwe) scheidslijnen in de samenleving? Hoe gaan we als overheid om met verdergaande segregatie in de samenleving? Welke factoren zullen bijdragen aan maatschappelijke ontwrichting?

### **Thema 3. Duurzame ontwikkeling**

Wereldwijd wordt de ambitie om welvaart te realiseren en voor toekomstige generaties te waarborgen gedeeld. Het gaat daarbij om bestaanszekerheid, veiligheid, welvaart in brede zin en het ecologisch fundament onder de economie. Nederland doet het goed als het gaat om kwaliteit van leven in het hier en nu, maar ligt niet “on track” als het gaat om kwaliteit van leven “later en elders”. Zo scoort Nederland slecht met betrekking tot financiële houdbaarheid, kennisniveau, gebruik van natuurlijke hulpbronnen en klimaatverandering (zie onder meer de Monitor Duurzaam Nederland). Voor duurzame ontwikkeling is het nodig om vier typen kapitaal op peil te houden: menselijk, maatschappelijk, economisch en ecologisch. De kapitalen staan niet op zichzelf; om ze optimaal te beheren is goed zicht nodig op causale verbanden, de onderlinge samenhang, de wijze waarop ontwikkelingen kunnen worden beïnvloed en de normatieve keuzen die moeten worden gemaakt. Het kabinet zet sterk in op groene groei. Daarbij ligt de nadruk op natuurlijk en economisch kapitaal. Andere beleidsterreinen richten zich op het menselijk en maatschappelijk kapitaal (onderwijs, zorg, welzijn, cultuur, bestuur, etc.). Vragen die dringend om een antwoord vragen zijn: hoe de doelen, trends en keuzes op de verschillende terreinen zich tot elkaar verhouden en elkaar beïnvloeden? Welke afluïen er zijn en hoe kan synergie worden bevorderd? Hoe kunnen trendbreuken op het terrein van energie, mobiliteit en milieu tot stand worden gebracht? En hoe kunnen die bijdragen aan groei van menselijk, maatschappelijk en economisch kapitaal?

### **Thema 4. Verwevenheid van interne en externe veiligheid**

Technologie (cyber) en groeiend internationaal verkeer van personen, goederen, diensten en financiën zorgen dat klassieke grenzen van het veiligheidsdomein vervagen. Binnen- en buitenlandse risico's raken verweven evenals publieke en private veiligheidszorg. Tegelijk is het organiseren van veiligheid de ultieme kerntaak van de overheid. Hoe kan de overheid in die

veiligheidsbehoefte blijven voorzien gegeven de snel veranderende omgeving? Naast de klassieke veiligheidsverzorgers van de overheid, zoals leger, politie, douane en marechaussee, moeten we tegenwoordig ook denken aan bijvoorbeeld de Voedsel en Warenautoriteit, de ongevallenraad en allerlei inspecties. Hoe kunnen zij zich succesvol verhouden tot private veiligheidsdiensten, buitenlandse veiligheidsorganisaties, internetdienstverleners, particulieren, bedrijven, etc.? Hoe kan de overheid zich voorbereiden op deze veranderingen? Wat zijn de mogelijkheden en wat de grenzen van het inschakelen van derden (bedrijfsleven)?

### **Thema 5. Handelingmogelijkheden van de nationale overheid**

In de (semi)publieke sector zien we ingewikkelde hybride constructies, onduidelijke verantwoordelijkheden, problemen met toezicht en een reeks incidenten. *Governance*-vraagstukken komen daardoor hoger op de bestuurlijke agenda: hoe organiseren we publieke taken zodanig dat zaken helder en integer zijn belegd, terwijl we tegelijk gebruik maken van de netwerkpartners in markt, *civil society* en Europa? De nationale overheid is aan zet om te zoeken naar nieuwe verantwoordelijkheidsverdelingen en nieuwe manieren om publieke taken te beleggen. Een fundamentele heroriëntatie op de rol van de nationale overheid is op zijn plaats. Hoe is het gesteld met het handelingsvermogen van de nationale overheid en hoe kan zij effectief opereren in deze situatie? Welke verhouding tussen taken en verantwoordelijkheden op EU-, centraal niveau en decentraal niveau is – gegeven de huidige maatschappelijke ontwikkelingen – op zijn plaats?

## Bijlage II

# Activiteiten en publicaties staf

### Eva de Best

Diverse presentaties over de adviezen *Loslaten in vertrouwen* en *Hoe hoort het eigenlijk, prettig contact tussen overheid en burger*.

### Marjolijn Blom

Presentaties en lezingen:

- 'Bestuur en de verantwoordelijkheid voor systemen' tijdens de eerste 'Dag van de Denktanks' georganiseerd door de Vereniging voor bestuurskunde
- Mede organisator medewerkersdag van de gezamenlijke adviesraden: 'Over de dijken: de internationale dimensie van advisering'
- 'Naar een ontwikkeling van nieuwe leiders in het publieke domein' in het kader van een masterclass Urban Education, UvA (Amsterdam)

### Kees Breed

Presentaties en lezingen:

- Presentatie 'Alles voor het plan!', T-seminar gemeente Tilburg
- Gastdocent Campus Den Haag

Publicaties:

- *Boekbespreking van 'Democratie onder druk' van Frank Hendriks*, in: Virtueel bestuur, maart 2014
- 'De Politiek-ambtelijke verhoudingen in een tijdperk van verandering' in: De staat van de ambtelijke dienst, CAOP, april 2014
- 'De complexiteit van loslaten – reactie op Roel In 't Velds bespreking van 'Loslaten in Vertrouwen', in: Bestuurskunde, lente 2014 jrg. 23 nr 1
- *De derde dinsdag in september*, bijdrage aan het liber amicorum ter gelegenheid van het afscheid van professor Roel Bekker, september 2014

Overig:

- Lid toezichtcommissie NWO-commissie 'Smart Governance'
- Lid van de raad van advies van het Centre for Public leadership, PBLQ

### Eric Laken

Presentaties en lezingen:

- Diverse lezingen over het advies *Tussen betalen en bepalen*

## Michael Mekel

Presentaties en lezingen:

- Gastlessen openbaar bestuur ROC Mondriaan over de democratische rechtsstaat
- Lezing openbaarheid en archieven HvA/UvA

Overig:

- Moduleleider Democratie & Rechtsstaat bij het Ambtelijke Professionaliteit Programma van de Algemene Bestuursdienst van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties
- Voorzitter van de Rekenkamer Oost-Nederland

## Gerber van Nijendaal

Presentaties en lezingen:

- Gastcollege Master of Public Management Universiteit Twente: Schatkistbankieren en Wet HOF
- Ministerie OCW inleiding: Gemeentefonds effecten decentralisaties voor decentraal cultuurbeleid
- Gastles aan rijkstrainees over de decentralisatieparadox
- Gastles studenten Erasmus universiteit decentralisaties
- Veiligheidsregio Gelderland Zuid
- Gastles ROC Mondriaan financiële verhoudingen voor dummies
- Gastles/inleiding: Uitkeringsstelsel FV voor ambtenaren van vakdepartementen
- AT Osborne; Gemeentefinanciën en decentralisaties
- Blik op gemeentefinanciën: Stand van zaken en ontwikkelingen uitkeringen sociaal domein

Publicaties:

- *G.A. van Nijendaal, Drie decentralisaties in het sociale domein*, in Jaarboek overheidsfinanciën 2014
- Gerber van Nijendaal, *Het belang van een groter eigen belastinggebied voor de gemeente*, CDV 2014, nummer 2

## Erie Tanja

- Voorbereidingsgesprekken met de kandidaten voor de module Democratie & Rechtsstaat bij het Ambtelijke Professionaliteit Programma van de Algemene Bestuursdienst van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.

## Kirsten van Veldhuijzen

Presentaties en lezingen:

- Diverse presentaties over het advies *Tussen betalen en bepalen*
- College over bestuurlijke en financiële verhoudingen, rijkstraineeprogramma Campus Den Haag
- College trends in het openbaar bestuur, Rijksacademie voor financiën
- Ministerie OCW inleiding: Gemeentefonds effecten decentralisaties voor decentraal cultuurbeleid
- Discussieavond met gemeenteraad Lingewaard over de rol van de raad in maatschappelijke initiatieven



- Workshops over trends in het openbaar bestuur op uitnodiging van het Platform Middelgrote Gemeenten in Waalwijk en Soesterberg
- Deelcongresvoorzitter congres Montenquieu-instituut De Hollandse
- Lezing voor Stichting Denkkraft Utrecht over paradoxen rond publiek geld en privaat initiatief

Publicaties:

- Artikel *Gemeenteraden moeten beest temmen dat intergemeentelijke samenwerking heet*, Financiële Dagblad, 8-2-2014
- Artikel *Bij maatschappelijke baten gaat het om meer dan euro's*, Financiële Dagblad, 11-7-2014

Overig:

- Lid Rekenkamer Delft.
- Lid Raad van Advies Zaak&Co