

# Evaluatie van de Rob

2000 - 2004

Rob

september 2004



De minister van Binnenlandse Zaken en  
Koninkrijksrelaties  
de heer J.W. Remkes  
Postbus 20011  
2500 EA DEN HAAG

Bijlagen	Uw kenmerk	Ons kenmerk	Datum
een	--	Rob-Rfv2004076945	21 september 2004
Inlichtingen bij	Dossier/volnummer	Doorkiesnummer	
M.P.H. van Haefen	54071-012	070-4267544	
Onderwerp			
Evaluatie Rob			

Geachte heer Remkes,

Overeenkomstig het tweede lid van artikel 28 van de Kaderwet adviescolleges bieden wij u hierbij aan de tweede zelfevaluatie van de Raad voor het openbaar bestuur.

Op verzoek van uw ministerie brengen wij dit verslag eerder uit dan in onze aanvankelijke planning lag besloten. Uw ministerie wil de zelfevaluaties van de Raden betrekken bij de uitvoering van het project 'Andere overheid', waarvan de verbetering en versobering van het adviesstelsel een onderdeel is. De Raad heeft uiteraard graag aan het verzoek van uw ministerie willen voldoen, maar zag zich vanwege de versnelling in de procedure, wel genoodzaakt een beknopte evaluatie uit te voeren. Daarom hebben wij besloten de evaluatie toe te spitsen op de vraag hoe de Raad ervoor staat in vergelijking met vier jaar geleden. En ten tweede komt nadrukkelijk aan de orde de vraag naar de toekomst van de Raad. Dit was een nadrukkelijke aanbeveling in het rapport 'De staat van advies'. Maar deze vraag heeft ook betekenis in het licht van de evaluatie van het adviesstelsel in het geheel. Vanwege de vergelijking met vier jaar geleden heeft de Raad opnieuw bureau B&A gevraagd de evaluatie voor te bereiden. Een zelfevaluatie krijgt meerwaarde indien een onafhankelijke en kritische derde meekijkt. Bij de evaluatie is het *format* voor de zelfevaluatie, zoals dat door uw ministerie is aangereikt, gehanteerd.

De belangrijkste functie van strategische adviesorganen is het leveren van een bijdrage aan een hoge kwaliteit van de publieke besluitvorming. Zij doen dat door het aandragen van nieuwe concepten voor complexe beleidsvraagstukken, door nieuwe onderwerpen te agenderen en door het publieke debat te stimuleren. Zij leveren de contra-expertise van de kritische en onafhankelijke buitenstaander. Daarmee vervullen zij een rol in het versterken van de omgevingsgerichtheid van de overheid.

Het adviesdomein van de Raad voor het openbaar bestuur is het effectief en efficiënt functioneren van de overheid zelf, met bijzondere aandacht voor de beginselen van de democratische rechtsstaat. Juist op dit terrein is op dit moment veel in beweging. Het is

dan ook niet voor niets dat de respondenten uit het onderzoek aangeven een adviesorgaan op het brede terrein van het openbaar bestuur ook in de toekomst noodzakelijk en wenselijk te achten.

In het hoofdlijnenakkoord van het zittende kabinet is sprake van het vinden van een nieuw evenwicht tussen overheid en samenleving. Wil dit transformatieproces naar een 'Andere overheid' goed verlopen, dan is het absoluut noodzakelijk dat de communicatielijnen naar de samenleving open zijn. Adviesorganen kunnen de ogen en de oren van de overheid zijn. Daartoe is het noodzakelijk dat zij zich in hun functioneren nadrukkelijk confronteren met de vragen die er in de samenleving spelen. De aanbeveling uit het onderzoeksrapport dat de Rob 'het veld' meer moet betrekken bij de voorbereiding en de verspreiding van zijn adviezen acht de Raad dan ook uiterst relevant.

In de eerste evaluatie, nu vier jaar geleden, was de Raad uiterst kritisch over zichzelf. Er was een onvoldoende afbakening en concretisering van de brede wettelijke taakopdracht. Er was bij de instelling van de Raad een aantal keuzen gemaakt (geen belangenbehartiging, een brede taakopdracht, en leden van buiten het openbaar bestuur) die in hun onderlinge samenhang niet bijdroegen aan een duidelijke profilering van de Raad. Er was sprake van een moeizame relatie met het 'moederdepartement' BZK. Het verwachtingspatroon van de buitenwereld was in veel gevallen niet reëel. En de ondersteuning van de Raad was beslist aan de magere kant. De Raad erkende voor een wezenlijke veranderopgave te staan. Die verandering bestond erin dat hij meer scherpte zou moeten brengen in de keuze van de adressanten van adviezen, een scherpere selectie van de keuze van onderwerpen die hij in behandeling zal nemen, en het duidelijk maken van een richtinggevende focus voor de inhoud van zijn adviezen.

Er is door de Raad en zijn medewerkers in de afgelopen jaren veel geïnvesteerd in deze veranderopgave. De samenstelling van de Raad is fundamenteel veranderd. De Raad is selectiever geworden met te behandelen onderwerpen. De jaarverslagen van de Raad leggen daarvan getuigenis af. Er is gestreefd naar een verbetering in de relatie met BZK. Het secretariaat heeft een proces van professionalisering doorgemaakt. En er zijn veel nieuwe initiatieven genomen voor een verbreding van werkvormen en verschijningsvormen van de Raad. Het stemt de Raad uiteraard tot tevredenheid dat zijn activiteiten niet onopgemerkt zijn gebleven. De onderzoekers van B&A concluderen dat de Raad sinds de vorige evaluatie actief over de hele breedte van zijn functioneren verbeteringen heeft doorgevoerd. De kwaliteit van zijn werk is in de afgelopen periode sterk toegenomen.

Dit positieve oordeel neemt niet weg de noodzaak kritisch te blijven kijken naar het eigen functioneren in de bestaande context.

De Raad wil zijn eigen herkenbaarheid verder vergroten door ook in de nieuwe periode een heldere focus te formuleren als rode draad voor zijn advisering. De interne bezinning

daarop wordt dit najaar gestart. Ook daarmee kan de advisering door de Raad meer richtinggevend worden, zoals kennelijk door de omgeving wordt gewenst. De grotere variatie in werkvormen en verschijningsvormen van de werkzaamheden van de Raad, waarvoor vier jaar geleden is gekozen, zal blijvend de aandacht vragen. Maar de vorm zal de inhoud nooit mogen verdringen.

De veranderende positie van adviesorganen in het spanningsveld tussen overheid en samenleving heeft naar het oordeel van de Raad ook consequenties voor de relatie van de Raad met het 'moederdepartement'. Uit het onderzoeksrapport kwam naar voren dat de totstandkoming van het werkprogramma nog steeds een moeizaam proces is. In het rapport 'De staat van advies' werd al geconcludeerd dat het proces dat in de kaderwet is vastgelegd voor de totstandkoming van een werkprogramma in de praktijk als een lastig keurslijf wordt ervaren.

De Raad zou er daarom een pleidooi voor willen voeren hem zelf meer verantwoordelijk te maken voor de totstandkoming van het werkprogramma. De Raad zou dan actief op zoek moeten gaan naar de (vaak latente) vragen die leven bij de verschillende departementen, in de Staten-Generaal, in de samenleving.

Met het oog hierop is de Raad voornemens niet alleen de betrekkingen met de Tweede Kamer te intensiveren, maar ook die met de Eerste Kamer, omdat die op wat grotere afstand opereert van het dagelijkse politieke gewoel en daardoor beter in staat moet worden geacht de lange- en de middellange termijnvragen in het oog te hebben.

Belangrijker nog dan de totstandkoming van een werkprogramma is het investeren in het totale adviesproces, vanaf het voornemen tot en met het verschijnen van het kabinetsstandpunt. De Raad zou er daarom een groot voorstander van zijn indien er op het departement van BZK een vast aanspreekpunt zou zijn voor de Raad waar de voortgang van de uitvoering van het werkprogramma en de voortgang van het totale adviesproces wordt bewaakt.

De meerwaarde van een strategisch adviesorgaan kan het meest worden aangeboord als hem de beleidsrelevante vragen worden voorgelegd. Dergelijke vragen stimuleren en motiveren een adviesraad meer dan vragen die als 'onveilig' worden beschouwd. En het gaat er ook om de relevante vragen tijdig aan het desbetreffende adviesorgaan voor te leggen en niet als alle voornemens al in beton gegoten zijn.

De Raad zou er voor willen kiezen ook in de komende periode zowel (middel)lange termijn adviezen als korte termijn adviezen uit te brengen. Een eenzijdige oriëntatie op strategische vragen voor de (middel) lange termijn kan ertoe leiden dat een adviesraad de aansluiting met de lopende beleidsprocessen gaat missen. Daar is zijn herkenbaarheid niet mee gediend en nog veel minder de bruikbaarheid van de adviezen.

Een andere positionering van de Raad ten opzichte van de overheid enerzijds en de samenleving anderzijds noopt naar het oordeel van de Raad om nog eens een kritische blik te werken op het huidige regime van de Kaderwet adviescolleges. De Raad verwijst in dit verband naar het advies over de toekomst van het adviesstelsel. Dit advies hoopt hij binnenkort hoopt uit te brengen samen met enkele andere adviesraden aan uw ambtgenoot van Bestuurlijke Vernieuwing en Koninkrijksrelaties.

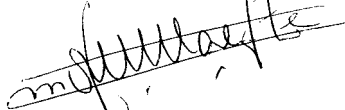
De Raad wil verder onder de aandacht brengen dat door de ondervraagden allerlei wensen worden geformuleerd over de aard van de toekomstige advisering en dat men het blijvend belang inziet van een onafhankelijk adviesorgaan op het terrein van het openbaar bestuur. Die omgeving heeft die vragen zelf niet gegeneerd. Terecht concluderen de onderzoekers dat de Raad daarom zelf meer actief op zoek moet gaan naar de latente vraag. Dat leidt tot andere verhoudingen, het vraagt ook meer van de Raad en zijn medewerkers. Er is tot nog toe steeds gekozen voor een bescheiden ondersteuning van de Raad. Één en ander betekent wel dat zowel de adviesvragers als de Raad selectief zullen moeten blijven bij het formuleren en het accepteren van adviesaanvragen.

Een afschrift van deze brief zal worden gestuurd aan uw ambtgenoot van Bestuurlijke Vernieuwing en Koninkrijksrelaties.

Namens de Raad voor het openbaar bestuur,



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



Drs. M.P.N. van Haefen, secretaris

c.c. mr. Th.C. de Graaf

# Goede Raad?

Eindrapport evaluatie  
van de Raad voor het openbaar bestuur

Deventer, 31 augustus 2004



/8/

## Colofon

Projectnummer: 40184/44495313

Auteurs: drs. Arjen van Gijssel  
drs. Rob Schouten

B&A Groep bv  
Leeuwenbrug 109  
7411TH Deventer  
(T) 0570 - 750 620  
(F) 0570 - 750 621

Louis Couperusplein 2  
Postbus 829  
2501 CV Den Haag  
(T) 070 - 302 9500  
(F) 070 - 302 9501  
E-mail: [info@bagroep.nl](mailto:info@bagroep.nl)  
[www.bagroep.nl](http://www.bagroep.nl)



© Copyright B&A Groep Beleidsonderzoek & -Advies bv 2004.  
Niets uit deze uitgave mag worden vermenigvuldigd en/of openbaar gemaakt  
door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke wijze dan ook zonder  
voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.



## Inhoudsopgave

<b>1.</b>	<b>Inleiding en samenvatting</b>	11
1.1	Aanleiding	11
1.2	Evaluatie onderzoek	11
1.3	Conclusie evaluatie	12
1.4	Leeswijzer rapport	13
<b>2.</b>	<b>Aanpak evaluatie: taak, kader en werkwijze</b>	15
2.1	Wettelijke taak Rob	15
2.2	Evaluatiekader	15
2.3	Uitwerking begrippen	15
2.4	Werkwijze	17
<b>3.</b>	<b>Beschrijving functioneren Rob 2000-2004: start en opvolging uit de evaluatie 2000</b>	19
3.1	Evaluatie 2000	19
3.1.1	Evaluatie: conclusies en aanbevelingen	19
3.1.2	Reactie Rob	19
3.1.3	Reactie ministerie van BZK	19
3.2	Opvolging evaluatie 2000	20
3.2.1	Inleiding	20
3.2.2	Focus en thematiek van de adviezen	20
3.2.3	Productie adviezen	21
3.2.4	Samenstelling van de Raad	22
3.2.5	Samenstelling en werkwijze van het secretariaat van Rob en Rfv	22
3.2.6	Verhouding tussen Raad en secretariaat	23
3.2.7	Relatie met BZK	23
3.2.8	Relatie met Staten-Generaal	24
3.2.9	Relatie met andere departementen	24
3.2.10	Relatie met andere adviesraden	25
3.2.11	Relatie met doelgroepen in brede zin	25
3.2.12	Publiciteit en public relations	26
3.3	Conclusies B&A beschrijving werkzaamheden Rob	27
<b>4.</b>	<b>Meningenonderzoek over kwaliteit, positie en missie: extern beeld, zelfanalyse en conclusies</b>	29
4.1	Kwaliteit adviezen	29
4.1.1	Extern beeld kwaliteit	29
4.1.2	Zelfanalyse Raad kwaliteit	31
4.1.3	Conclusie B&A kwaliteit	31
4.2	Positie van de Rob	31
4.2.1	Extern beeld positie Rob	31
4.2.2	Zelfanalyse Raad over de positie van de Rob	36
4.2.3	Conclusie B&A positie Rob	36
4.3	Missie Rob	37

/10/

4.3.1	Extern beeld missie	37
4.3.2	Zelfanalyse Raad missie	39
4.3.3	Conclusie B&A missie	40
<b>5.</b>	<b>Conclusie en richting voor reflectie</b>	41
5.1	Conclusie: Impact “heeft de Rob ertoe gedaan?”	41
5.2	Richtingen voor reflectie door de Raad	43
<b>Bijlage 1</b>		45
Deelnemers geïnterviewden		
<b>Bijlage 2</b>		46
Samenstelling Rob (juni 2004)		
<b>Bijlage 3</b>		47
Samenstelling secretariaat		
<b>Bijlage 4</b>		48
Adviezen en overige publicaties		

# 1. Inleiding en samenvatting

## 1.1 Aanleiding

De Raad voor het openbaar bestuur (Rob) rondt dit jaar zijn tweede zittingsperiode af. De Rob is één van de vaste adviescolleges die vallen onder de Kaderwet. De Kaderwet adviesraden dateert van 1996. De Rob is sinds 1 januari 1997 actief (Wet op de Raad voor het openbaar bestuur). De Kaderwet verplicht ieder adviescollege tenminste om de vier jaar een evaluatie uit te (laten) voeren. De eerste evaluatie van de Rob dateert van september 2000, uitgevoerd door B&A Groep.

Het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK) is op dit moment bezig met een evaluatie van het gehele adviesstelsel. Een dergelijke evaluatie wordt genoemd in de Kaderwet. De laatste algemene evaluatie werd in 2000 onder de titel de “Staat van het Advies” uitgebracht. In het actieprogramma Andere Overheid kondigt de minister van BZK aan eind 2004 aan de Tweede Kamer aanbevelingen te doen over het functioneren van het adviesstelsel. De evaluaties van de individuele Raden vormen daarvoor input, naast eigen onderzoek door het ministerie. Het SG-beraad van de ministeries kijkt tenslotte naar de positie van de adviesraden temidden van het geheel van kennisinstellingen en adviesorganen in Nederland.

Op basis van wettelijke vereisten en de actualiteit is er alle aanleiding voor een evaluatie van de Rob in 2004 over de zittingsperiode 2000-2004. B&A Groep is opnieuw gevraagd deze evaluatie voor de Rob uit te voeren. In een afzonderlijk rapport wordt gelijktijdig de Raad voor de financiële verhoudingen (Rfv) geëvalueerd. De Rob deelt met de Rfv het secretariaat, werkt nauw samen in zijn advisering, en de Raden kennen enkele dubbellidmaatschappen.

## 1.2 Evaluatie onderzoek

Net als in 2000 is de hoofdvraag van de evaluatie bewust prikkelend en kritisch geformuleerd:

- Heeft de Rob ertoe gedaan; heeft hij verschil uitgemaakt?

Bovengenoemde vraag naar de impact van de Rob wordt geoperationaliseerd in drie subvragen:

- Hoe zit het met de kwaliteit van de adviezen van de Rob, en met het functioneren van de Raad, het secretariaat en hun onderlinge samenspel?
- Hoe zit het met de positie van de Rob in het openbaar bestuur?
- Hoe zit het met de missiegedrevenheid van de Rob?

Bij het onderzoek naar deze vragen ligt het accent op de veranderingen en trends sinds de evaluatie in 2000. Er wordt dus voor een vergelijkend perspectief gekozen. Gezien de context waarin deze evaluatie plaatsvindt, wordt ook gekeken naar de toekomst van de Rob, mede in relatie tot de

Kaderwet. Dit is conform één van de aanbevelingen uit het rapport “Staat van het Advies” uit 2000.

Omwille van zowel de behoefte aan een snel beschikbaar rapport als vanwege het gekozen vergelijkend perspectief, is dit keer gekozen voor een compacte evaluatie. De kern ervan bestaat net als bij de eerste evaluatie uit het voeren van vraaggesprekken met mensen uit de omgeving van de Raad. De interviews zijn teruggekoppeld naar de Raad en gespiegeld aan diens eigen opvattingen en verwachtingen. Een feitelijke beschrijving van de werkzaamheden van de Rob over de afgelopen vier jaar, het meningenonderzoek en de zelfreflectie van de Raad vormen de basis voor de conclusies.

### **1.3 Conclusie evaluatie**

Uit de door ons uitgevoerde evaluatie concluderen we dat de Rob sinds de vorige evaluatie actief, over de gehele breedte van zijn functioneren verbeteringen heeft doorgevoerd. De grote vraag is of de ontvangers deze inspanningen van de zender (direct of indirect) hebben waargenomen en positief waarden.

Het blijkt dat de impact van de Rob inderdaad is verbeterd. De Rob heeft een zekere status binnen het openbaar bestuur. De afnemers herkennen de adviezen van de Rob, en kunnen adviezen opnoemen die ook door de Rob zelf als toonaangevend worden gezien. De kwaliteit wordt als degelijk beoordeeld en mede toegeschreven aan een beter samengestelde, deskundige Raad en een goed functionerend secretariaat. De Rob wordt minder verweesd geacht dan vier jaar geleden. Het moederdepartement BZK, de Tweede Kamer en spelers in het openbaar bestuur geven aan dat zij een blijvend belang zien in onafhankelijke en deskundige advisering over het openbaar bestuur.

Toch blijkt dat de omgeving nog duidelijke verlangens heeft ten aanzien van het functioneren van de Rob. De geïnterviewden vinden dat de Rob een nog belangrijkere speler in het maatschappelijk discours zou moeten zijn dan zij nu is. De adviesrelatie met het moederdepartement BZK is nog steeds moeizaam, zij het verbeterd ten opzichte van vier jaar geleden. De Tweede-Kamerleden kennen de Raad nog onvoldoende. Dat erkennen Kamerleden als een eigen tekortkoming, maar de Rob moet zijn eigen inspanningen ook intensiveren.

De omgeving stelt dat het advieswerk richtinggevender, strategischer en sensitiever moet worden. Algemeen wordt opgemerkt dat de Rob zich bij het ophalen van potentiële adviesonderwerpen meer moet losmaken van BZK, omdat de voeding aan onderwerpen vanuit het departement niet rijk is. De voor het werkterrein van de Rob relevante ontwikkelingen vinden steeds meer elders plaats, bij andere departementen en overheden (met name gemeenten). De Rob moet meer de (latente) vraag bij andere spelers in het openbaar bestuur opzoeken. Het veld wil graag meer betrokken worden bij zowel de voorbereiding als verspreiding van zijn advieswerk. Het is de vraag hoe een nieuwe

rolvervulling van de Rob naar een meer agendazettende en strategischer advisering past binnen de grenzen van de huidige Kaderwet. Deze vraag is geen onderwerp van deze evaluatie, maar op basis van de gevoerde besprekingen menen wij dat er een cultuur- en structuurverandering nodig is.

#### **1.4 Leeswijzer rapport**

Het rapport is als volgt opgebouwd. In hoofdstuk 2 wordt het evaluatiekader uiteengezet. Hoofdstuk 3 beschrijft de werkzaamheden van de huidige Rob. De conclusies van het evaluatierapport 2000 worden daarbij als startpunt genomen, waarna de veranderingen sindsdien worden beschreven. Hoofdstuk 4 bevat het meningenonderzoek. Het geeft een weerslag van zowel de vraaggesprekken met externe partijen als de met de Raad zelf gehouden spiegelsessie van 10 juni 2004. In die sessie is het eigen functioneren door de Raad naast de uitkomsten van de interviews gelegd. We gebruiken in dit hoofdstuk de driedeling kwaliteit, positie en missie om de impact te meten en sluiten af met deelconclusies. In hoofdstuk 5 worden deze conclusies nog eens samengevat en worden enkele richtingen voor de toekomst geformuleerd. Het evaluatierapport wordt aan de Raad ter reactie voorgelegd.





## 2. Aanpak evaluatie: taak, kader en werkwijze

### 2.1 Wettelijke taak Rob

Een adviescollege heeft tot taak de regering te adviseren over het te voeren beleid van het Rijk. Hij kan dit gevraagd of ongevraagd doen. De Rob opereert op het terrein van het openbaar bestuur en adviseert over (art. 2 wet op de Raad voor het openbaar bestuur):

*“De inrichting en het functioneren van de overheid met het oog op het vergroten van haar doeltreffendheid en doelmatigheid en met bijzondere aandacht voor de uitgangspunten van de democratische rechtsstaat”.*

Volgens de Kaderwet (art. 28) moet een adviescollege tenminste elk vierde jaar een evaluatieverslag opstellen waarin hij aandacht besteedt aan zijn taakvervulling. Het verslag wordt gezonden naar de minister die het aangaat. In het geval van de Rob is dat de minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. Het verslag wordt tevens gezonden naar beide Kamers van de Staten-Generaal.

### 2.2 Evaluatiekader

Net als bij de evaluatie 2000 is de hoofdvraag van het onderzoek:

- Heeft de Rob er de afgelopen vier jaar toe gedaan? Heeft de Rob verschil uitgemaakt?

Deze vraag heeft betrekking op de impact van de Rob in het openbaar bestuur. De impact wordt uitgewerkt langs drie dimensies:

- Hoe zit het met de kwaliteit van de adviezen van de Rob, en met het functioneren van de Raad, het secretariaat en hun onderlinge samenspel?
- Hoe zit het met de positie van de Rob in het openbaar bestuur?
- Hoe zit het met de missiegedrevenheid van de Rob?

De beschouwde periode is juli 2000 tot en met juni 2004. Het startpunt is de vorige evaluatie (van september 2000). We zijn met name geïnteresseerd in het vergelijkend perspectief. In hoeverre zijn de impact van de Rob, diens positie, missiegedrevenheid en de kwaliteit van zijn adviezen sinds de vorige evaluatie veranderd?

### 2.3 Uitwerking begrippen

Onder **impact** verstaan we allereerst de mate waarin de Rob erin slaagt rechtstreeks het beleid van het Rijk te beïnvloeden. Dat gebeurt het duidelijkst wanneer het Rijk advies vraagt over een wetsontwerp en het advies geheel of gedeeltelijk overneemt. Maar naast een *rechtstreekse impact* heeft de Rob ook *indirect* invloed op het functioneren van het openbaar bestuur. De Raad kan met zijn adviezen, maar ook met het uitlenen van expertise, met symposia en achtergrondstudies de *meningsvorming* beïnvloeden van beleidsmakers binnen het openbaar bestuur. Dat kan in een later stadium weer leiden tot beleids-

voornemens, aangescherpte beleidsmotivering of beleidswijziging. Qua type adviezen kan men daarbij denken aan meer strategische op de wat langere termijn gerichte adviezen. Een laatste vorm van impact is dat de Rob het *publieke debat* stimuleert over zaken die in het openbaar bestuur spelen. Dat kan reagerend of agenderend gebeuren, zonder dat er direct sprake is van een beleidsreactie.

Net als in de evaluatie 2000 omschrijven we de impact van de Raad dus breder dan de impact van rechtstreekse advisering op concrete beleidsvoornemens van het Rijk, zoals die wellicht op het eerste gezicht uit de Kaderwet zou kunnen blijken (“advies over te voeren beleid”). Deze bredere begripsomschrijving rechtvaardigen wij uit de brede wettelijke taakomschrijving van de Rob (“inrichting en functioneren overheid”), maar daarnaast de mogelijkheid voor de Rob om ongevraagd adviezen uit te brengen. Impliciet beoogt de Kaderwet daarmee volgens ons meningsvorming en publiek debat te stimuleren.

Duidelijk is dat de impact van een Raad moeilijk kwantitatief te bepalen is<sup>1</sup>. De vaststelling gebeurt dan ook met name kwalitatief, door het bevragen van de omgeving van de Raad. In de vraagstelling wordt daarbij zoveel mogelijk rekening gehouden met de onderscheiden vormen van impact. Wel blijkt dat de geïnterviewden zelf minder scherp de verschillende vormen van impact onderscheiden, en derhalve meer algemeen een oordeel afgeven over de impact van de Rob.

Onder **positie** verstaan we het gewicht en de status van de Rob in het openbaar bestuur. Het gaat hierbij allereerst om de relatie met het moederdepartement BZK en met de Staten-Generaal. Maar daarnaast gaat het ook om andere relevante spelers binnen het openbaar bestuur. Hoe is de relatie van de Rob met belangenorganisaties als IPO en VNG, en met de universitaire wereld? Hoe staat het met zijn gezag bij deze spelers?

Onder **missiegedrevenheid** verstaan we de wijze waarop de Raad zijn wettelijke taakopdracht in de praktijk invult. Welke keuzen en uitwerking van onderwerpen worden gemaakt? Wat is de richtinggevende focus?

Onder **kwaliteit** van de adviezen verstaan we de inhoudelijke kwaliteit en leesbaarheid van de adviezen. Hoe zit het met de oorspronkelijkheid van de adviezen, met de intellectuele diepgang, met de inzichtelijkheid van de presentatie en de schrijfstijl? We betrekken bij deze *output* ook elementen van

---

1 Dit blijkt uit de door onszelf uitgevoerde evaluatie van de Rob en Rfv in 2000, maar zie bijvoorbeeld ook de evaluaties uit de eerste zittingsperiode van de VROM-raad en de Raad voor het Landelijk Gebied. Recent is in opdracht van de gezamenlijke adviesraden een onderzoek gepubliceerd naar de doorwerking van strategische beleidsadvisering (Bekkers e.a., EUR, mei 2004).



*input* en *throughput*. Met andere woorden, in hoeverre is de kwaliteit van de adviezen terug te voeren op samenstelling en functioneren van de Raad, van het secretariaat en het samenspel tussen Raad en secretariaat?

#### **2.4 Werkwijze**

De impact en de drie operationele dimensies zijn zowel extern (omgeving) en intern (Raad, secretariaat en documentstudie) onderzocht.

De omgeving is over de hoofdvragen gehoord in één-op-één interviews met vertegenwoordigers van relevante organisaties binnen het openbaar bestuur. De geïnterviewden vertegenwoordigden het ministerie van BZK, de Tweede Kamer, het IPO, de VNG en enkele universiteiten.

Er zijn met 11 personen interviews gehouden (zie bijlage), voor de Rob en de gelijktijdig geëvalueerde Rfv tezamen. Ongeveer de helft van de gesprekspartners was specifiek aangezocht om te reageren op het functioneren van de Rob. De meeste geïnterviewden echter, dus ook degenen die voornamelijk de Rfv evalueerden, kwamen ook met observaties over de Rob.

Om tot het vergelijkende perspectief met de situatie in 2000 te komen, is bij de keuze van de geïnterviewden zoveel mogelijk rekening gehouden met diegenen die weet hadden van de vorige evaluatie. Was dit niet het geval, dan legden wij gedurende het interview in korte bewoordingen uit wat de hoofdbevindingen waren van het vorige onderzoek.

Vervolgens is de Raad in aanwezigheid van de secretaris en enkele secretariatsleden in een zelfevaluatie sessie onder leiding van B&A Groep bevestigd naar de eigen verwachtingen ten aanzien van zijn impact. De resultaten van vraaggesprekken zijn in dezelfde sessie vervolgens teruggegeven aan de Raad. Zo ontstond een spiegeling van (externe) ervaringen en (interne) verwachtingen.

Ten slotte worden in dit evaluatieverslag de meer feitelijke elementen van het functioneren van de Rob weergegeven. Deze zijn door B&A Groep verzameld op basis van documentonderzoek en overleg met het secretariaat en vormen de basis voor het volgende hoofdstuk.



## 3. Beschrijving functioneren Rob 2000-2004: start en opvolging uit de evaluatie 2000

### 3.1 Evaluatie 2000

#### 3.1.1 Evaluatie: conclusies en aanbevelingen

De evaluatie 2000 loog er niet om. De belangrijkste conclusie luidde dat de impact van de Raad te gering was. Als verklaringen werden daarvoor aangevoerd:

- Een verweesde relatie met o.a. het moederdepartement BZK;
- Onvoldoende concretisering van de brede taakopdracht (richtinggevende focus);
- Onduidelijke en onvoldoende deskundige samenstelling van de Raad;
- Een zekere schichtigheid van het secretariaat;
- Onvoldoende public relations van de Raad omtrent zijn advieswerk;
- Vragen door de omgeving gesteld bij de bruikbaarheid, actualiteit en mate van vernieuwing van de adviezen.

#### 3.1.2 Reactie Rob

De Rob reageerde geschrokken op de harde conclusies. De Raad erkende vanaf het begin volmondig dat er “de nodige veranderingen moeten gaan plaatsvinden”<sup>2</sup>. De veranderopgave die de Raad formuleerde betrof:

- Meer scherpte in de keuze van de adressanten van zijn adviezen;
- Scherpere selectie bij de keuze van de onderwerpen;
- Precisering van de richtinggevende focus;
- Verbetering van de verweesde relatie met het “moederdepartement BZK;
- Voortgaande samenwerking met de Rfv.

De verbetering van de adviesrelatie met BZK werd door de Rob ook een opgave voor BZK zelf genoemd. Daarnaast moesten de Staten-Generaal zich afvragen waarom in de eerste zittingsperiode geen gebruik was gemaakt van de bevoegdheid om advies te vragen. Dit terwijl deze bevoegdheid bij de totstandkoming van de Kaderwet een uitdrukkelijke wens was geweest van diezelfde Staten-Generaal.

#### 3.1.3 Reactie ministerie van BZK

De minister van BZK reageerde<sup>3</sup> op de Rob evaluatie door te stellen dat het strenge eigen oordeel van de Raad niet wegnam dat BZK waardering had voor de productiviteit van de Raad en voor het grote aantal adviezen van goede

---

<sup>2</sup> Jaarverslag Rob 2000, maart 2001

<sup>3</sup> Jaarverslag Rob 2001, maart 2002, reactie minister BZK dateert van 12 februari 2002

kwaliteit dat de Raad had uitgebracht. De minister zag goede mogelijkheden tot verdere ontwikkeling van de Raad, ten aanzien van:

- Concretisering van de brede wettelijke taakopdracht;
- Ontwikkeling van de relatie met het departement van BZK;
- Scherpere selectie van onderwerpen door de *adviesvrager*;
- Concentratie op vraagstukken rond het functioneren van het openbaar bestuur in engere zin;
- Een andere personele samenstelling van de Raad.

### **3.2 Opvolging evaluatie 2000**

#### *3.2.1 Inleiding*

Sinds 2000 heeft de Rob zijn functioneren ook daadwerkelijk over een andere boeg gegooid. Over de gehele breedte zijn waarneembare veranderingen doorgevoerd. De volgende terreinen kunnen hierbij achtereenvolgens worden toegelicht:

- Focus en thematiek van de adviezen;
- Productie van adviezen;
- Samenstelling van de Raad;
- Samenstelling en werkwijze van het secretariaat;
- Verhouding tussen Raad en secretariaat;
- Relatie met BZK;
- Relatie met Staten-Generaal;
- Relatie met andere departementen;
- Relatie met andere adviesraden;
- Relatie met doelgroepen in brede zin;
- Publiciteit en public relations.

#### *3.2.2 Focus en thematiek van de adviezen*

Na het verschijnen van de evaluatie 2000 vormde het werkprogramma 2002 (september 2001) voor de Rob feitelijk de eerste mogelijkheid om een aangescherpte richtinggevende focus uiteen te zetten. In de inleiding van het werkprogramma beschreef de Rob in hoofdlijnen de ontwikkelingen in en daaruit voortvloeiende opgaven voor het openbaar bestuur voor de komende jaren. De focus in beleidsthema's die de Raad in zijn advisering wilde kiezen betrof:

- De kwaliteit van de overheid;
- Het functioneren van de politieke democratie;
- De optimale verhouding tussen schaal en taak van het openbaar bestuur;
- Veiligheid.

Een van de aspecten die de Raad bij vrijwel alle thema's wilde behandelen was de opkomst van ICT en de consequenties er van voor de vier beleidsthema's.

Een blik op de in de afgelopen periode verschenen adviezen (zie bijlage 5) laat zien dat de Rob op alle genoemde terreinen invulling heeft gegeven aan diens “meerjarenprogramma” uit het werkprogramma 2002.

Gevraagd naar het richtinggevend beginsel dat de Rob koos wordt het *borgen van de beginselen van de democratische rechtstaat* genoemd, zoals ook uit de taakomschrijving van de Rob als naar voren komt (blz. 9).

De Rob koos voor een duidelijke afbakening van beleidsthema’s en werkt vanuit een richtinggevend beginsel. De vraag of de omgeving deze specifieke focus ook heeft opgemerkt en waardeert wordt in hoofdstuk 4 behandeld.

### 3.2.3 Productie adviezen

De Rob gaf gemiddeld zeven adviezen per jaar uit in de periode 2000-2004. In totaal werden van juli 2000 tot en met juni 2004 een dertigtal adviezen uitgebracht. Verwezen wordt naar de bijlage voor een lijst van uitgebrachte adviezen. Het merendeel van de adviezen is gevraagd. Eén advies hiervan werd verzocht door de Tweede Kamer (wetsvoorstel bestuur in de stedelijke regio’s, januari 2002). In totaal werden zes ongevraagde adviezen uitgebracht (zie eerstvolgende tabel), een gemiddelde van één per jaar. Deze ongevraagde adviezen nemen de laatste tijd wel toe. In 2003 waren twee van de zeven adviezen ongevraagd, waarbij deze adviezen overigens wel in het werkprogramma waren opgenomen.

In vergelijking met andere adviescolleges valt op dat de Rob op een redelijk hoog aantal jaarlijkse adviezen zit, zeker in relatie tot de bescheiden omvang van het secretariaat.

**Tabel 3.1 Ongevraagde adviezen**

Bestuurlijk samenwerking en democratische controle	juni 2000
Reorganisatie rechterlijke macht	december 2000
Evaluatie Kaderwet adviescolleges	december 2001
Legio voor de regio	februari 2003
Trias informatica	juli 2003
Politiek en Media	september 2003

Naast de adviezen publiceert de Rob jaarlijks zijn werkprogramma en jaarverslag, en ad hoc publicaties, zoals verslagen van conferenties en pre-adviezen. Ten slotte wordt er geregeld beroep gedaan op de expertise van de Raad en het secretariaat door de Tweede Kamer en door de departementen. Dat varieert van het horen van de Voorzitter van de Raad door de Tweede Kamer, verzoeken om inlichtingen aan het secretariaat, het houden van lezingen, tot deelname van secretariaatsmedewerkers aan (inter)departementale onderzoekscommissies en detacheringen.

#### *3.2.4 Samenstelling van de Raad*

De leden van de Raad worden benoemd door de minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties voor een zittingsduur van vier jaar. In 2001 vond een ingrijpende personele vernieuwing plaats. In de volgende jaren vond er nog incidentele rekrutering plaats, als gevolg van functiewijziging van enkele leden. Ten opzichte van de situatie halverwege 2000 is de Raad, die op dit moment bestaat uit 12 leden (zie ledenlijst), op 3 leden na compleet van samenstelling veranderd.

In de evaluatie 2000 werd opgemerkt dat de Raad bestond uit “betrokken buitenstaanders”, waarbij opviel dat er weinig bestuurders en bestuurskundigen in zaten. Anekdotisch bewijs leek er zelfs op te wijzen dat een “beperkte kennis van het openbaar bestuur” als een pré werd gezien (evaluatie 2000).

Die situatie is duidelijk gewijzigd. In de huidige Raad zitten deskundigen die vanuit wetenschap en bestuur duidelijk binding en expertise hebben met het openbaar bestuur. Niet in de laatste plaats geldt dit voor de huidige voorzitter Van Kemenade. De secretaris Van Haeften wijst er op dat de huidige samenstelling van de Raad meer en meer relevante expertise in zich bergt, zonder welke het niet goed mogelijk zou zijn geweest om te adviseren over onderwerpen als de grondwetherziening en de veiligheidsregio's.

Twee Rob leden, Van den Berg en Van de Vondervoort, zijn voorzitter respectievelijk vice-voorzitter van de Rfv. Dit dubbellidmaatschap is bedoeld om de samenhang van werkzaamheden van beide Raden te waarborgen.

De huidige Raad valt naar waarneming van de B&A onderzoekers zelf te karakteriseren als een vitale groep mensen, die met enthousiasme en scherpte discussiëren.

De Raad vergadert gemiddeld 10 keer per jaar. De leden krijgen vacatiegelden. De tijdsbesteding is gesteld op een halve dag per week en wordt gewaardeerd op schaal 17 BBRA.

#### *3.2.5 Samenstelling en werkwijze van het secretariaat van Rob en Rfv*

Het secretariaat bestaat uit 11 adviseurs en 4 officemedewerkers. Het staat sinds 1997 onder leiding van de heer Van Haeften. Sinds 1999 is het secretariaat van de Rob en Rfv samengevoegd. Het secretariaat en de Raad verhuisde in oktober 2002 naar het pand aan de Fluwelen Burgwal te Den Haag.

In 2000 werd het secretariaat schichtig genoemd. Er was sprake van gebrek aan continuïteit, door een hoog verloop onder de medewerkers. In reactie op deze constatering is een groot aantal acties ondernomen:

- Stroomlijnen en formaliseren van het (interne) adviestraject;
- Verbeteren van het kennismanagement;
- Verbeteren van het relatiebeheer (digitaal systeem);

- Invoering competentie management;
- Werken in adviesteams met meer groepsreflectie;
- Functie- en rangendifferentiatie.

Vanuit het secretariaat wordt opgemerkt dat hiermee goede resultaten zijn bereikt. Er is minder verloop. De huidige samenstelling is sinds 2002 grotendeels ongewijzigd. De integratie van de voorheen separate secretariaten van Rob en Rfv kan als voltooid worden beschouwd. Feitelijk betekende dit een accentverschuiving richting Rob.

De secretaris en de secretariaatsmedewerkers vallen arbeidsrechtelijk onder het ministerie van BZK. Er zijn – nog niet geformaliseerde – plannen om de verantwoordelijkheid voor het personeelsmanagement te delegeren aan de Raad, zodat bijvoorbeeld de personeelsgesprekken van de secretaris voortaan niet meer door de plaatsvervangend Secretaris-Generaal van het departement worden gehouden, maar door de Raadsvoorzitter.

### *3.2.6 Verhouding tussen Raad en secretariaat*

Zowel Raad als secretariaat zijn tevreden over de onderlinge samenwerking. De omgang met de Raad vindt meer plaats op voet van gelijkwaardigheid, hetgeen de Raad zelf bevestigt. Per advies wordt een adviesteam geformeerd, in de regel bestaande uit een of meerdere Raadsleden en twee secretariaatsmedewerkers. Het secretariaat verzamelt informatie, houdt bijeenkomsten met externe partijen en stelt een conceptadvies op. Het conceptadvies wordt meestal enkele malen besproken in de voltallige Raad. De doorlooptijd van de adviezen hangt af van het type advies. Gemiddeld is deze doorlooptijd 9 tot 10 maanden. De discussies in de Raad, in aanwezigheid van de betrokken secretariaatsadviseurs, wordt door alle partijen gekenschetst als levendig en ideeënrijk. De kwaliteit van de conceptadviezen wordt door de Raadsleden gewaardeerd.

### *3.2.7 Relatie met BZK*

In reactie op de constatering dat de Rob een “verweesde” relatie met het moederdepartement had, herhaalde de Rob in het werkprogramma 2002 de ambitie om goede afspraken te maken die moesten voorkomen dat er vrijblijvendheid bestaat in de relatie met het departement. De Rob vond en vindt het van belang dat de adviesaanvragen en adviezen landen in een “concrete politiek-bestuurlijke situatie”<sup>4</sup>.

Van de 32 adviezen blijken er 7 op tijd een reactie van het departement te hebben ontvangen. Heel vaak wordt de wettelijk gestelde termijn van 3 maanden voor een reactie niet gehaald. Begin 2003 werd door het departement een inhaalslag ineens gemaakt. Tien uitstaande adviezen werden van

---

4 Werkprogramma Rob 2002

een (overigens formele) reactie van BZK voorzien, waarbij 3 reacties in het vooruitzicht werden gesteld.

Deze situatie van niet-tijdig of helemaal niet reageren op Rob adviezen is al met al niet veel verbeterd ten opzichte van de evaluatie 2000, waar slechts 7 reacties op 21 adviezen op tijd plaatsvonden.

Toch vindt de Rob dat er in de relatie met BZK in algemene zin verbetering is opgetreden (zie ook hoofdstuk 4). De meest betrokken directeuren-generaal lijken meer open te staan om de Raad te involveren in het beleid. Hetzelfde geldt voor de bewindspersonen.

De Rob is advies gevraagd over een aantal politiek gevoelige en actuele dossiers, zoals de wijziging van het kiesstelsel en de gekozen burgemeester.

Toch blijkt het nog een hele toer om jaarlijks het werkprogramma af te stemmen. Kwalificaties als “trekken en duwen” worden, overigens van beide kanten, gegeven.

Het secretariaat heeft structureel contact met het Bureau Strategische Kennisontwikkeling. Enkele secretariaatsmedewerkers participeren actief in de onderzoeks-coördinatiecommissies van de verschillende Directoraten-Generaal.

### *3.2.8 Relatie met Staten-Generaal*

Jaarlijks overlegt de Rob met de Vaste Kamercommissie voor BZK over het werkprogramma. Deze reguliere sessies worden door de Raad niet als bijzonder verrijkend genoemd. De Tweede Kamer heeft in vier jaar tijd de Rob twee keer zelf om advies gevraagd. De Rob heeft de nieuwe Kamerleden (een groot aantal) geïnformeerd via haar brochure. De leden van de Vaste Kamercommissie hebben een CD-ROM ontvangen.

### *3.2.9 Relatie met andere departementen*

De Rob adviseert niet exclusief voor het ministerie van BZK. Uit de keuze van onderwerpen blijkt dat in de afgelopen periode is geadviseerd op beleids-terreinen van andere departementen, soms in samenwerking met andere adviesraden. Genoemd kunnen worden de adviezen over het waterbeleid, de veiligheidsregio's, de nota wonen, de reorganisatie van de rechterlijke macht, het regionaal verkeer en vervoer. De onderwerpen bevatten, zoals de Rob zelf aangeeft, veelal vragen over bestuurlijke organisatie, de rol van de burger in relatie tot het bestuur, de veranderingen in de verhouding tussen de overheden enerzijds en de burgers en de georganiseerde samenleving anderzijds. Daarmee rechtvaardigen ze een interventie van de Rob.



### 3.2.10 Relatie met andere adviesraden

In de samenwerking met andere adviesraden wordt een bijzondere plaats ingenomen door de Raad voor de financiële verhoudingen (zie onderstaande tabel). In de beschouwde periode werden 5 gezamenlijke adviezen uitgebracht. In de vorige evaluatie waren er nog geen gezamenlijke adviezen. Er wordt incidenteel ook samengewerkt met andere adviesraden, waaronder de Raad voor de Volksgezondheid en Zorg (RVZ), de VROM-raad, de Raad Maatschappelijke Ontwikkeling (RMO) en de Raad voor Verkeer en Waterstaat (RVW). Zo is er bij de adviezen over het regionaal verkeer en vervoer, het mediabeleid en de adviezen over het Grote stedenbeleid samengewerkt met de RVW, RMO en de VROM-raad. Deze afstemming komt niet tot uitdrukking als een gezamenlijk advies maar heeft betrekking op de coördinatie van afspraken (dataverzameling e.d.) en verdeling van het domein waarover wordt geadviseerd. Op deze wijze draagt ook de Rfv vaak bij aan de adviezen van de Rob.

**Tabel 3.2 Gezamenlijke adviezen**

<b>Relatie Rob met andere adviesraden</b>	
<b>Rfv</b>	
- Kunst van het overlaten	september 2000
- Stilstaan bij het regionaal verkeer en vervoer	november 2000
- Cultuur van de dualisering	maart 2001
- Steden zonder muren, Toekomst van het GSB	november 2001
- Binnengemeentelijke decentralisatie	september 2003
<b>RVZ</b>	
- Geneeskundige Hulp bij Ongevallen en Rampen (GHOR) (incl. Rfv)	juli 2004

### 3.2.11 Relatie met doelgroepen in brede zin

De Rob onderhoudt formeel en informeel contact met belangenorganisaties als IPO en VNG. Via het secretariaat wordt contact onderhouden met de Vereniging voor Bestuurskunde, de Nederlandse kring van wetenschap en politiek, en met de verschillende afdelingen bestuurskunde en politicologie van de universiteiten.

De Rob heeft in de beschouwde zittingsperiode zes symposia en conferenties georganiseerd, waarbij deskundigen in het openbaar bestuur – waaronder uit de universitaire wereld, bestuurders, politici, beleidsambtenaren en consultants – werden uitgenodigd om te discussiëren over een thema. Van deze bijeenkomsten werden verslagen gepubliceerd (zie volgende tabel). Deze werkvorm is in frequentie toegenomen ten opzichte van de eerste zittingsperiode (2 symposia). De Rob organiseert meer dan voorheen “oploopjes” (lunchbijeenkomsten, diner pensants en studiemiddagen) waarbij over thema’s wordt gediscussieerd in voorbereiding op verschijning van adviezen. Er worden dan vrij breed deskundige spelers in het openbaar bestuur op deze specifieke thema’s uitgenodigd. Deze bijeenkomsten zijn een aanvulling op de interne bijeen-

komsten die plaatsvinden op uitnodiging van het adviesteam bij het opstellen van een individueel advies.

Zo vonden in 2003 twee dinerbijeenkomsten plaats over de representatieve democratie waarover de Rob in 2004 adviseert.

**Tabel 3.3 Symposia, congressen**

Decentralisatie, de kunst van het overlaten, symposiumverslag	januari 2001
Na paars: een nieuwe sturingslogica?	november 2002
Grondrechten in veiligheid, Zoektocht naar een balans, mini-symposiumverslag	september 2003
Crisis en vernieuwing, eerste Rob-lezing	november 2003
Grondwet en openbaar bestuur, middag-conferentieverlag	november 2003
Trias informatica, symposiumverslag	januari 2004
Cultuur met een fors postuur	april 2004

De versterking van het secretariaat komt ook tot uitdrukking in het minder uitbesteden van onderzoek. In de beschouwde periode zijn minder externe onderzoeken uitgezet dan voorheen. In de evaluatie 2000 konden nog 6 onderzoeken worden gemeld, nu zijn dat er 2. Deze zogenoemde preadviezen worden onder de vlag van de Rob gepubliceerd. De twee “externe” onderzoeken, Laag voor laag (november 2003) en Veiligheidsconstructie (mei 2001) werden verzorgd door medewerkers van het secretariaat.

### *3.2.12 Publiciteit en public relations*

De hiervoor aangehaalde symposia, congressen en studiebijeenkomsten zijn de uitwerking van het voornemen van de Rob om, met de resultaten van de evaluatie 2000 in het achterhoofd, “een grotere variatie aan werkvormen en uitingsvormen te beproeven”<sup>5</sup>.

De variatie van uitingsvormen is ten opzichte van de eerste zittingsperiode duidelijk toegenomen. De Raad stelt zelf vast dat de Rob veel meer aandacht in pers en media krijgt en dat de adviezen, waaronder ook de oudere adviezen, meer en meer worden aangehaald in wetenschappelijke literatuur<sup>6</sup>. De Rob houdt deze referenties zelfs overigens op dit moment niet bij in de vorm van een citatie-index.

De Rob heeft in 2002 met een communicatiebureau de publiciteitswegen van de Rob doorgenomen. Er is binnen het secretariaat geen vaste communicatie-adviseur aangesteld. Specifieke begeleiding bij adviezen wordt van tijd tot tijd ingehuurd.

Allereerst is geïnvesteerd in de gezamenlijke Rob/Rfv website. Deze website kwam in de loop van 1999 in de lucht. De Rob houdt de website actief bij. Alle adviezen zijn er kosteloos te downloaden. Van de website wordt in toenemende

<sup>5</sup> Werkprogramma Rob 2002

<sup>6</sup> Jaarverslag Rob 2003, blz 5.

en grote mate gebruik gemaakt. Op dit moment zijn er 35.000 hits per maand van 4.500 verschillende bezoekers. Gezien de on-line beschikbaarheid van adviezen, wordt de schriftelijke verspreiding van adviezen inmiddels niet meer precies bijgehouden. De gemiddelde schriftelijke oplage van de rapporten is 400 exemplaren. Maandelijks wordt er verslag gedaan van de Raadszittingen.

De Rob geeft gezamenlijk met de Rfv maandelijks elektronische nieuwsbrieven uit, waarin een overzicht en korte toelichting wordt gegeven op de verschenen adviezen. Er zijn op dit moment 300 abonnees.

In maart 2003 gaven de Rob en Rfv de CD-rom “De druppel” uit met alle tot dan toe verschenen adviezen, werkprogramma’s en jaarverslagen. Deze CD-rom is onder een groot aantal relaties verspreid in een oplage van 500 stuks.

In 2003 werd de eerste Rob-lezing gehouden. De bedoeling is hiervan een jaarlijkse traditie te maken, waarbij rond Prinsjesdag een externe deskundige zijn licht laat schijnen over een actueel politiek vraagstuk. Tijdens de eerste lezing sprak de Amerikaanse historicus Kennedy met als coreferent AFM-voorzitter Doctors van Leeuwen over de crisis en vernieuwing in de Nederlandse politiek. Deze lezing trok 84 deelnemers en ruime aandacht in de media.

In 2004 werd voor het eerst een krant gepubliceerd waarin alle reacties en opvolging van het advies Politiek en Media (november 2003) werden samengevat. De krant werd in 2500-voud onder de relaties verspreid. De Rob heeft in 2002 het advies etniciteit en burgerschap (2001) gevisualiseerd met de video “varen onder dezelfde vlag”. Deze video is in het onderwijs vertoond maar was ook te zien op de lokale TV stations in de grote steden, op The Box en multi-culturele TV Nederland.

### **3.3 Conclusies B&A beschrijving werkzaamheden Rob**

De Rob heeft naar aanleiding van de evaluatie van zijn eerste zittingsperiode op een groot aantal fronten actief en aantoonbaar gewerkt aan verbetering van zijn functioneren. De door de Rob voorgenomen verbeterpunten zijn zonder uitzondering opgepakt. Uit ons onderzoek blijkt dat er duidelijke verschillen merkbaar zijn ten opzichte van de eerste periode.

De Raadssamenstelling is beter toegesneden op de scherpere focus van de Raad, het secretariaat staat steviger verankerd, de onderlinge samenwerking tussen Raad en secretariaat lijkt prima, de publiciteit en PR zijn enthousiast en met variatie in uitdrukkingsvormen ter hand genomen. Het beeld ten aanzien van de samenwerking met het ministerie is in deze positieve opsomming diffuser. Van beide kanten wordt gesproken van een verbeterde relatie. De Rob is bij enkele belangrijke actuele politiekgevoelige kwesties betrokken. Anderzijds wordt de opstelling van het jaarlijkse werkprogramma en het

formele traject na verschijning van het advies nog steeds als moeizaam gekwalificeerd.

Het is fair te stellen dat de “zender” zijn best heeft gedaan. De grote vraag is of de ontvangers ontvankelijk zijn gebleken. Hebben zij de veranderingen opgemerkt, maar belangrijker nog, leidt het resultaat ervan tot een beter beeld ten aanzien van de impact van de Rob dan vier jaar geleden? Dit vormt het onderwerp van hoofdstuk 4.

## 4. Meningenonderzoek over kwaliteit, positie en missie: extern beeld, zelfanalyse en conclusies

### 4.1 Kwaliteit adviezen

#### 4.1.1 Extern beeld kwaliteit

De geïnterviewden zijn eensluidend in hun oordeel dat de Rob gedegen adviezen uitbrengt, waarbij heel vaak gewezen wordt op een heldere, consistente redenering. Andere kwalificaties die vallen zijn: waardevol, consistent, doorwrocht, knap.

#### *Raad*

Een aantal personen geeft aan dat de adviezen op het saai af zijn, min of meer als keerzijde van de degelijkheid. Verschillende personen vragen om meer scherpte in de adviezen. Een advies hoeft niet altijd helemaal afgewogen te zijn, zeggen zij. Enkele geïnterviewden (Tweede Kamer, universiteit) waarderen ook de adviezen die “een palet aan keuzes” bieden. Het advies over de gekozen burgemeester wordt daarbij steeds genoemd. Het gevaar dat meer scherpte kan leiden tot politisering van de Raad wordt onderkend. Klip en klaar aangeven wat sterktes en zwaktes van bepaalde (politieke) keuzes zijn wordt daarvoor een mogelijke uitweg genoemd.

De kwaliteit van de adviezen wordt spontaan toegeschreven aan de deskundige samenstelling van de Raad. Men is te spreken over de huidige groep Raadsleden en gebruikt daarbij kwalificaties als: gezaghebbend, hoogwaardig, gekwalificeerd en praktisch georiënteerd. Voorzitter Van Kemenade wordt vaak genoemd als intellectueel boegbeeld, hoewel sommigen zich wel afvragen of de omgeving hem niet eerder herkent in zijn andere hoedanigheden (bijvoorbeeld ex-CdK, minister van Staat) dan als voorzitter van de Rob. Vanuit BZK wordt tevreden geconstateerd dat er verjonging in de Raad heeft kunnen plaatsvinden.

De respondenten die formele reguliere contacten hebben met de Rob karakteriseren deze contacten veelal als “ritueel” en “beleefd”. Opgemerkt wordt dat zijzelf niet altijd pro-actief de zitting voorbereiden en steken dus ook hand in eigen boezem.

#### *Secretariaat*

Het secretariaat wordt gekwalificeerd genoemd. Het vervult een adequate rol en veelal worden de frequentere contacten met de adviseurs als punt van waardering vermeld. De meeste geïnterviewden stellen geen directe waarneming te hebben van het interne functioneren van de Raad of het secretariaat of hun samenspel. Een enkeling vraagt zich af of in het samenspel van Raad en secretariaat niet te snel gekozen wordt voor compromissen. De Raad zou de “bandbreedte van meningen” best mogen problematiseren en het is de

taak van het secretariaat daarop te wijzen. Niet alles hoeft zo afgewogen te zijn, lijkt men opnieuw te willen aangeven.

De variatie aan publiciteit en PR activiteiten die de Rob heeft ondernomen worden niet sterk opgemerkt. De CD-rom “De druppel” wordt een enkele keer genoemd. De adviezen zijn volgens een andere geïnterviewde niet erg flitsend opgemaakt. Iemand die veelvuldig de website bezoekt, geeft aan dat deze sterk is verbeterd. De korte introductie van adviezen nodigt echter niet echt uit tot downloaden, wordt gesteld. Het lijkt erop dat de Rob zijn uitgebreide redeneerlijn nog teveel in dergelijke teksten legt, terwijl deze best meer prikkelend en uitnodigend mogen zijn. De discussiebijeenkomsten en congressen worden vaak genoemd als activiteiten die in frequentie mogen toenemen. De Rob mag meer een makelaar van kennis zijn en een ontmoetingsplaats van deskundigheid worden, naast het “klassieke (papieren) advieswerk”.

Gevraagd naar goede adviezen worden de adviezen uit onderstaande tabel spontaan genoemd. Het gaat daarbij al met al om 1/3 van de uitgebrachte adviezen. Veelal wordt dan een verband gelegd naar wat binnen de eigen organisatie impact heeft gehad. Vanuit met name de belangenorganisaties komt het geluid dat de timing van de adviezen beter kan. Men denkt een stellingname van de Rob dan te kunnen gebruiken, maar vreest dat het politieke debat al voorbij is voor het advies uitkomt. Vanuit BZK wordt opgemerkt dat het advies “Cultuur met een FORS postuur” goed landde en aanleiding vormde voor twee heisessies. De adviezen over de Grondwet worden knap genoemd, terwijl aan het advies Politiek en Media een interne sessie op het ministerie BZK is gewijd. Vanuit de Kamer wordt opgemerkt dat de adviezen over de gekozen burgemeester en het kiesstelsel (Naar meer herkenbare kandidaten?) impact hebben gehad. Zouden ze niet door BZK zijn gevraagd, dan had de Kamer er om verzocht, zo wordt opgemerkt. Het advies Legio voor de regio speelt een rol in de WGR+ discussie in de Kamer.

**Tabel 4.1 Spontaan genoemde goede adviezen, met impact**

Cultuur met een FORS postuur, 2004
Politiek en Media, 2003
De burgemeester, een kwestie van kiezen, 2003
Advies modernisering Grondwet, deel 1 en 2, 2002
Presteren door leren, 2002
Veiligheid' op niveau, 2003
Geneeskundige Hulp bij Ongevallen en Rampen, 2004
Trias informatica, ICT en overheid in vogelvlucht, 2003
Legio voor de regio, 2003
Primaat in de polder, 2002

#### 4.1.2 Zelfanalyse Raad kwaliteit

De Raad geeft zelf grotendeels dezelfde adviezen aan als die door de externe partijen als goede adviezen met impact zijn aangemerkt. Men is met name tevreden over de kwaliteit van de adviezen over hoofdstuk 7 van de Grondwet en de gekozen burgemeester, en vervolgens over de publiciteit die de adviezen FORS en Media hebben gekregen. De drie aanbevelingen in het advies Trias informatica zijn overgenomen. De hoofdlijn van redenering in het advies Legio voor de regio wordt door de Raad van State gevolgd.

De Raad is tevreden over het eigen interne functioneren bij het totstandkomen van adviezen. Er wordt stevig gediscussieerd. Men is tevreden over het functioneren en de ondersteuning van het secretariaat.

#### 4.1.3 Conclusie B&A kwaliteit

De basiskwaliteit van de Rob adviezen is goed. Van de totale productie wordt een redelijk aantal spontaan genoemd. De richting die de omgeving aangeeft is dat de adviezen best wat scherper, minder voorzichtig en degelijk mogen. De toon mag, vooral in de samenvattingen, stelliger, en dan met weglating van de op zich gewaardeerde uitgebreide redeneerlijn. Bij de adviezen over de Grondwet is doorwrochttheid een pré, maar uit andere adviezen mag de andere kant van de balans meer worden gezocht. De Raad kan in voorkomende gevallen kiezen voor het weergeven van heldere consequenties op basis van verschillende politieke keuzen.

De samenstelling van de Raad en het secretariaat wordt gewaardeerd. De publiciteit van de Raad en de veranderingen in het pr-beleid worden veel minder opgemerkt. De Raad lijkt hier vooral door te moeten gaan op de ingeslagen weg, want bijeenkomsten ter voorbereiding op adviezen, alsmede het uitventen van adviezen, of bespreking van grote thema's in het openbaar bestuur los van de adviezen moeten meer plaatsvinden. Dergelijke bijeenkomsten worden kansrijker geacht voor het opdoen van ideeën dan de huidige reguliere formele contacten.

## 4.2 Positie van de Rob

### 4.2.1 Extern beeld positie Rob

Over de positie van de Rob in het openbaar bestuur is de omgeving minder positief te spreken. Men stelt algemeen dat de Rob wel gezag heeft en dat dit gezag in de afgelopen periode ook is toegenomen, maar dat de positie van de Rob sterker zou kunnen en moeten zijn. Als bepalende factoren voor de nu nog te klein geachte positie worden genoemd:

- de geringe ontvankelijkheid van de politiek;
- de adviesrelatie met het departement;
- parlementaire onbekendheid;
- factoren in het eigen functioneren van de Rob;
- de institutionele context van de adviescolleges.

### *Geringe ontvankelijkheid politiek*

Vaak wordt allereerst de geringe ontvankelijkheid van de politieke en ambtelijke beleidsmakers voor onafhankelijke advisering genoemd. Ook van de zijde van BZK wordt die geringe ontvankelijkheid als probleem erkend. Het werkt nu eenmaal zo, stelt men, dat een advies onmiddellijk in het schaakspel van gemaakte politieke keuzen en ingeslagen beleid wordt getrokken. Past het advies daarbinnen, dan is het meegenomen. Past het advies daar niet in, dan is het alleen maar vervelend. De politieke agenda wordt bepalend genoemd. Bedoeld wordt dat het Regeerakkoord ten eerste bepaalt welke onderwerpen een kabinet überhaupt bereid is te heroverwegen. Daarnaast bepaalt de mate van detail in het Regeerakkoord in hoeverre de richting van het beleid reeds vastligt. Veel dossiers binnen het openbaar bestuur lagen enkele jaren geleden nog behoorlijk vast; tegenwoordig valt er met de *beleidsvoornemens* ten aanzien van het kiesstelsel en de gekozen burgemeester weer wat te adviseren, merkt een respondent op. Er zijn bovendien veel initiatieven die leiden tot decentralisering van beleid en verschuiving van beleid tussen de overheidslagen, zo wordt algemeen opgemerkt. Met name op het terrein van de grote decentraliseringdossiers wordt de Rob gemist. Opvallend genoeg wordt hierbij verschillende keren als voorbeeld de Wet Werk en Bijstand genoemd. Hierover heeft weliswaar niet de Rob, maar wel de Rfv, drie keer geadviseerd maar blijkbaar dringt dit onvoldoende door bij ook die respondenten die zowel de Rob als de Rfv goed kennen.

De politiek bepaalt uiteindelijk de impact die je kunt hebben, daar zijn alle geïnterviewden het over eens. Zitten de ministers eigenlijk te wachten op “dwarsdenkers die verdieping brengen en kanttekeningen plaatsen bij vanzelfsprekendheden”, merkt één geïnterviewde in dit kader op.

Vanuit de belangenorganisaties wordt gesteld dat de Rob vaak aan dezelfde kant van het spectrum zit als zijzelf. Daarmee is de Rob voor hen een welkome speler. Maar voor het overige wordt de positie van de Rob gering genoemd.

### *De Adviesrelatie met het departement*

De samenwerking met het ministerie is nog niet optimaal, zo wordt ook door het ministerie ruiterlijk erkend. De Rob wordt in de praktijk aangestuurd vanuit het bureau SG<sup>7</sup>. Bij de opstelling van het werkprogramma blijkt het bureau SG dezelfde moeite te hebben om vanuit de organisatie ideeën en wensen voor adviesaanvragen te ontvangen als de Rob zelf ondervindt. Het bureau SG coördineert niet beleidsmatig, en is als interface tussen Raad en ministerie afhankelijk van de voeding vanuit de directoraten-generaal.

---

7 Het bureau Strategische Kennisontwikkeling wordt in de praktijk steeds belangrijker, maar nog niet formeel.



Vanuit het ministerie wordt de relatie met de Rob op zich goed genoemd. Er is wederzijds respect voor ieders positie. Reguliere, formele contacten worden opnieuw als “beleefd” en niet erg inspirerend getypeerd. Men heeft het erg druk met de uitvoering van het regeerakkoord en het in gang gezette beleid. Een adviescollege als de Rob zou een rol moeten spelen in de meningsvorming voorafgaand aan beleid. Maar het beleid ligt vast, wordt opgemerkt. Zo kan het gebeuren dat wanneer men bijvoorbeeld in het management team op het ministerie vraagt naar onderwerpen voor toekomstig advies er niet veel opbrengst is. Als er een inspirerende bespreking tussen de minister en het presidium heeft plaatsgevonden, dan blijft de follow-up in de ambtelijke kolom nogal eens achterwege, geeft het departement zelf aan. Ook bij de opstelling van deze evaluatie blijkt het moeilijk informatie, ook in tweede instantie, boven tafel te krijgen. Het ministerie weet eigenlijk niet goed welke adviezen een rol hebben gespeeld in het beleid. Men hoopt dat de evaluatie daarop antwoord biedt.

#### *Parlementaire onbekendheid*

Vanuit de Tweede Kamer wordt aangegeven dat de Rob nog te weinig in beeld is. Dat heeft voornamelijk te maken met de grote hoeveelheid nieuwkomers in de Kamer en de enorme informatiestroom die Kamerleden over zich heen krijgen. Daarentegen wordt de *behoefte* aan onafhankelijke advisering van de Kamer groot genoemd, en de waardering van de rol van de Rob en andere vaste adviescolleges is aanwezig. De Rob moet de kamerleden opvoeden, meer de potentiële (latente) vragen opzoeken, luidt het advies. Politieke keuzen maakt de Kamer zelf wel, maar er is vooral behoefte aan heldere adviezen over de consequenties van keuzen, en over de wereld achter de informatie die door de regering wordt verstrekt. Dit geluid komt niet alleen van de oppositie maar ook uit de coalitiehoek.

#### *Functioneren van de Rob*

Naast allerlei externe oorzaken (ontvankelijkheid, onbekendheid) wordt de oorzaak van een te geringe impact zeker ook bij de Rob zelf gelegd. Veelvuldig wordt opgemerkt dat de Rob teveel aan het “infuus” van BZK zit, terwijl dat infuus niet rijk is gevuld. De respondenten gebruiken deze beeldspraak niet als zou de Rob ziek zijn, maar bedoeld wordt dat de potentiële onderwerpen voor advisering onvoldoende uit het departement komen. Een geïnterviewde merkt op dat, hoe begrijpelijk ook, het te dicht op het moederministerie zitten de Rob “partieel blind” maakt. Het openbaar bestuur en de ontwikkelingen daarbinnen zijn geen exclusief terrein meer van het ministerie van BZK. Er wordt gesteld dat de Rob onderwerpen en verschuivingen in het huis van Thorbecke mist. Dit heeft betrekking op de missie van de Rob (paragraaf 4.3), mede in relatie tot de zichtbaarheid van de huidige advisering van de Rob. In deze context wordt vaak aanbevolen dat de Rob meer gezamenlijk optrekt met andere adviesraden. Opgemerkt kan worden dat de geïnterviewden weinig beeld hebben (en dat zelf gedeeltelijk ook aangeven) van de samenwerking die op dit moment plaatsvindt met andere adviesraden (zie hoofdstuk 3).

De omgeving onderkent heel goed het klassieke dilemma waarmee een adviescollege als de Rob zich geconfronteerd ziet. Wanneer het zich volstrekt onafhankelijk van de politiek opstelt, en met allerlei intellectueel diepgaande adviezen komt ter stimulering van het maatschappelijk discours, zonder rekening te houden met de politiek-bestuurlijke context, treedt al gauw vervreemding op. Wanneer de Rob echter binnen de (vaak smalle) marges van de ingeslagen politieke beleidskaders opereert, rijst de vraag of het niet teveel een verlengstuk is van die politiek en zijn beleidsondersteuning. Het gaat om het vinden van een balans en dat vergt veel sensitiviteit.

Vrijwel alle geïnterviewden merken op dat de balans volgens hen moet verschuiven naar een onafhankelijker adviesrol waarbij wordt gekozen voor het bedienen van het maatschappelijk discours en de beleidsbeïnvloeding op de langere termijn. “Er is structureel te weinig lange termijn denken in Nederland”, merkt een geïnterviewde uit de universitaire wereld op. De meeste ondervraagden merken op dat de Rob altijd wel in de markt zal blijven voor wetsvoorstellen waar het zijn bestuurlijk-juridische expertoordeel over kan geven. Vereist is een grote sensitiviteit van de Rob welke keuze men maakt: binnen de politieke kaders blijven en zich met gevoel voor timing richten op de beleidsbeïnvloeding, of zich meer richten op het maatschappelijk discours en daarmee minder rekening houden met de politiek of diens ontvankelijkheid. Een dergelijke afweging moet eigenlijk per adviesonderwerp worden gemaakt, zo wordt gesteld.

#### *Vergelijking andere adviesraden*

Verschillende geïnterviewden vergelijken de Rob met andere adviesraden. De SER is bedoeld als orgaan dat vanuit het maatschappelijk middenveld compromissen aan de politiek voorlegt. Met de scheiding van overleg en advies sinds de Kaderwet is een dergelijke taakvervulling niet aan de Rob. De respondenten geven aan ook niet meer naar een dergelijke situatie terug te willen. De WRR reflecteert op grote maatschappelijke vraagstukken, en komt minder frequent ,met vaak excellente grote, paradigma’s blootleggende adviezen. Nederland kent geen echte denktanks zoals die in de Angelsaksische wereld voorkomen. Enkele geïnterviewden raden de Rob aan om meer de richting van de WRR en deze Angelsaksische denktanks op te gaan. Dat het aantal adviezen per jaar daarmee terug zou lopen, wordt niet betreurd.

#### *De institutionele context van het advieswerk*

In het kader van de lopende discussie over de toekomst van het adviesstelsel is aan de geïnterviewden gevraagd hoe zij zouden staan tegenover de hypothese van opheffing van de Rob. Algemeen wordt opgemerkt dat een dergelijke opheffing betreurenswaardig zou zijn. Afslanking van het stelsel is een te gemakkelijke weg, klinkt uit de Kamer. De Rob is binnen het openbaar bestuur van belang als onafhankelijk adviescollege.

Vanuit de Kamer, maar ook van de zijde van het ministerie wordt opgemerkt dat een adviescollege dat onafhankelijk adviseert en daarbij politiek en maatschappij bedient, een gewenste en bovendien efficiënte vorm van dienstverlening is. De personeelskosten en vacatiegelden zijn van dien aard dat de kostprijs van een advies zich heel goed kan meten met de prijs van hoogwaardige commerciële advisering. Vanuit het ministerie wordt aangegeven dat het schrappen van een groot aantal adviesorganen in 1996 als bijeffect heeft gehad dat commerciële adviesbureaus in het gat zijn gesprongen. De kosten van externe advisering zijn daarmee gestegen.

Ten aanzien van de relatie tussen Rob en het ministerie wijzen de meeste ondervraagden, zoals gesteld, op de noodzaak voor een meer onafhankelijke positie waar het gaat om de keuze van nieuwe adviesonderwerpen. Als dit leidt tot meer ongevraagde adviezen: prima. Het ministerie van BZK geeft zelf aan dat de huidige Kaderwet op zich de institutionele ruimte biedt voor meer ongevraagd advies. De grens tussen gevraagd en ongevraagd is niet heel scherp te maken. Ook adviezen waaraan BZK in eerste instantie aangeeft geen behoefte te hebben, kunnen met overtuigingskracht en het nodige “duw en trekwerk” toch in een werkprogramma komen. Dat er daarmee altijd een zekere spanning in de adviesrelatie blijft, hoeft niet steeds als negatief te worden afgedaan, merken enkelen op. Van beide kanten houdt dat de geesten scherp. Er moet elkaar ruimte worden gelaten. De Raad zou zich niet moeten laten belemmeren door al te veel gedwongen winkelnering bij BZK. Ook andere departementen en de Tweede Kamer kunnen actiever worden benaderd. Zoek de latente vraag op en zet door, stelt men. Het wezenskenmerk van de Kaderwet, waarbij een adviescollege is gekoppeld aan één moederdepartement heeft ook voordelen. Een dergelijke sponsorrelatie voorkomt dat de hiervoor genoemde vervreemding optreedt, stellen enkelen.

#### *Fusie met Rfv?*

Op de vraag of de Rob en Rfv wellicht volledig zouden kunnen fuseren, wordt voornamelijk afwijzend gereageerd. Men ziet niet goed in wat dit aan voordeel zou opleveren. Het secretariaat is al gecombineerd; het uitsparen van vacatiegelden weegt niet op tegen het bestaan van twee Raden.

Naast een gebrek aan geldelijk belang is belangrijker nog dat de specialistische kennis van de Rfv na een fusie sterk zal afnemen, zo niet verdwijnen, klinkt een geluid uit de Kamer. Een andere geïnterviewde hoopt dat in een aanstaande stelselbesluit vooral voor “substance over form” wordt gekozen. Laat iedere Raad vanuit zijn eigen expertise opereren, mits het expertiseterrein van voldoende substantie is. Alle geïnterviewden geven aan dat de Rob met het expertiseveld openbaar bestuur deze substantie heeft. Vanuit die expertisebodem moet actief naar samenwerking met andere Raden worden gezocht. De maatschappelijke vraagstukken liggen immers vaak niet op het niveau van de Raden, maar ertussen.

#### 4.2.2 Zelfanalyse Raad over de positie van de Rob

De Rob-leden tonen zich sterk bewust van hun positie en impact en de onderscheiden gezichtspunten daarin. Het beïnvloeden op korte termijn van het Kabinetsbeleid is een ambitie waar verschillende leden aangeven voor te hebben getekend. Een geslaagde beïnvloeding kan echter niet het enige criterium zijn voor een definitief oordeel over de positie of impact van de Raad. De meetlat zou daarmee te hoog worden gelegd. Tegelijkertijd wil de Rob ervoor waken door te schieten naar allerlei goede lange termijn adviezen waarvan de impact hopelijk wel op lange termijn zal plaatsvinden. Adviezen moeten gericht zijn op de maatschappij, het maatschappelijke debat voeden met denkrichtingen en gezichtspunten. Korte en lange termijn adviezen blijven beide nodig, met graag op beide resultaat. Het gaat om het vinden van een goede balans, waarbij het mogelijk blijft van tijd tot tijd het accent iets te verleggen richting langere of korte termijn advisering.

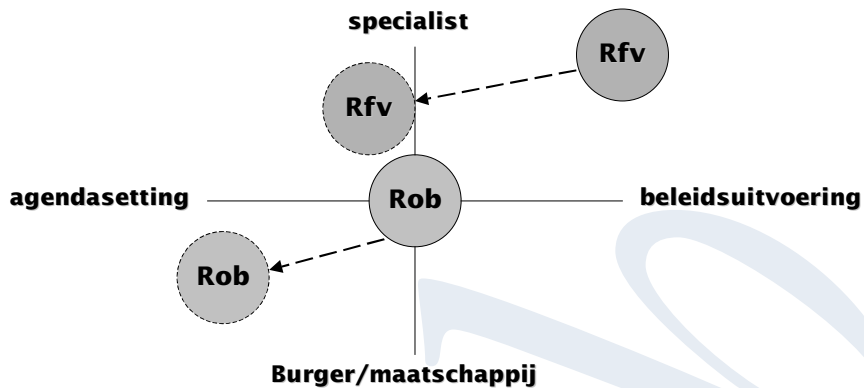
De meeste leden onderkennen dat de Raad zich niet alleen op BZK moet richten. Maar de Raad is er wel *primair* voor BZK. Beide hebben het openbaar bestuur als hun kernterrein. Als vraagstukken van openbaar bestuurlijke aard elders liggen, dan zouden departement en Raad die richting op moeten bewegen. Het is ook voorgekomen dat de Rob wilde adviseren over het onderwerp veiligheid in relatie tot de democratische rechtstaat, maar van het departement te horen kreeg dat het “dossier” niet tot de eigen competentie behoorde, en derhalve maar beter niet kon worden opgepakt. Overigens is dit in het kader van het werkprogramma 2004 inmiddels opgepakt. Er ligt hier een opgave voor BZK. Maar de Rob moet ook zelf het contact met andere departementen en met andere overheidslagen leggen.

De Rob is tevreden over zijn eigen positie, maar heeft zeker nog “verlangens”. De Rob zou bijvoorbeeld meer in beeld moeten komen bij de Tweede Kamer. Er zouden meer lange termijn strategische adviezen kunnen worden uitgebracht (enige accentverschuiving in de eerder genoemde balans). Het voeden van het maatschappelijk debat, met alle bijbehorende publicitaire uitingsvormen blijft een ambitie. De Rob is bereid om nog meer de samenwerking met andere Raden te zoeken.

#### 4.2.3 Conclusie B&A positie Rob

Op basis van de gevoerde gesprekken concluderen we dat de Rob steviger dan vier jaar geleden een positie in het openbaar bestuur heeft. De Rob wordt geconfronteerd met geringe politieke ontvankelijkheid en relatieve parlementaire onbekendheid. Ondanks dat is er is behoefte aan een onafhankelijk adviescollege in het openbaar bestuur. De omgeving vraagt wel om meer dan wat zij nu waarneemt. De Rob zou meer aanjager moeten zijn van het maatschappelijk discours. Bestuurlijk-juridische advisering voor het kabinet zal blijven bestaan en wordt gewaardeerd, maar de balans zou meer kunnen verschuiven naar lange termijn en agendasettende advisering (zie figuur: Gewenste richting van rob).

Algemeen wordt aangegeven dat het departement BZK voor inspiratie een te smalle basis vormt. Tegelijkertijd wordt behoud van de primaire adviesrelatie met het moederdepartement bepleit. De huidige Kaderwet knelt op het punt van de gedwongen winkelnering die bij het ophalen van nieuwe adviesopdrachten wordt gevoeld. De Rob moet met grotere sensitiviteit en meer vraaggericht de latente vragen zoeken. Het gaat om de bestuurlijke vragen bij het Parlement, andere departementen en overheidslagen. Hierbij moet nauwe samenwerking worden gezocht met andere adviesraden. Een fusie met de Rfv wordt niet verstandig geacht.



**Figuur: Gewenste richting van de Rob**

### 4.3 Missie Rob

#### 4.3.1 Extern beeld missie

In de vorige evaluatie werd het gebrek aan richtinggevende focus van de Rob problematisch genoemd. De Raad heeft hier zoals aangegeven via diens werkprogramma 2002 een antwoord op te geven. Als leidend beginsel voor adviezen is gekozen voor het waarborgen van de beginselen van de democratische rechtstaat. Heeft de omgeving dit opgemerkt?

Het antwoord luidt ontkennend. Geen van de geïnterviewden geeft aan weet te hebben van een soort werkprogramma van de Rob over een langere periode, waarin een rode draad is verweven. Sterker nog, men geeft veelal aan deze punten nu juist bij de Rob te missen. Zoals opgemerkt in de vorige paragraaf, hebben de meeste geïnterviewden behoefte aan een Raad voor het openbaar bestuur die meer aan het maatschappelijk discours bijdraagt.

Verschillende personen geven aan dat de Rob moet proberen de - vaak diffuse- paradigmaverschuivingen in het openbaar bestuur en de politiek bloot te leggen. Er spelen grote kwesties, geeft de omgeving aan. Deze kwesties

worden vermeld in tabel 4.1, waarbij tevens wordt aangegeven of de Rob (of in voorkomend geval de Rfv) hier al aandacht heeft besteed.

Vaak worden de grote decentralisatiedossiers van dit moment genoemd. Welke interbestuurlijke verhoudingen liggen hieronder? Hoe wordt er gekozen tussen enerzijds beleidsvrijheid voor gemeenten en anderzijds de eenheid van de rechtstaat en rechtsgelijkheid voor de burger? Zijn de gemeenten autonome organen of worden ze meer en meer “uitvoeringskantoren”? Kunnen de gemeenten hun regierol wel aan? Wat zijn de risico’s van de stapeling van decentralisaties? Hoe moet je deze dossier vanuit het historisch perspectief van eerdere decentralisaties benaderen? Een ander vraag: hoe valt het grote axioma waar het kabinet voor kiest, de zelfredzaamheid van de homo economicus uit voor minder geëmancipeerde/ geïntegreerde groepen burgers, zoals allochtonen?

Er gebeurt veel in het huis van Thorbecke en er is voldoende werk voor de Raad, wordt eensluidend gesteld door Kamer, ministerie, belangenorganisaties en universiteit. Enkele geïnterviewden geven aan dat de lagere overheden veel systematischer als invalshoek moeten worden gekozen in de advisering. De meeste geïnterviewden vinden het niet erg dat de Rob niet alleen verschuivingen *blootlegt*, maar ze eventueel ook *uitdaagt* en *kritiseert*. De Rob mag best meer agenderen en daarbij ook positie kiezen. Verschillende respondenten wijzen erop dat de Rob in staat is om te vermijden dat hij zich “te breed” maakt, en zo te ver verwijderd raakt van de huidige politiek-bestuurlijke context. Vaak liggen onderwerpen politiek vast en daarmee gevoelig, maar enkelen geven aan dat het ontmythologiseren van posities al meerwaarde kan bieden. Opnieuw wordt aangegeven: de Raad hoeft niet met pasklare antwoorden te komen, maar moet wel agenderen.

**Tabel 4.2 Genoemde grote kwesties vs reeds bestaande adviezen/symposia Rob (en Rfv)**

Perspectief op decentralisatiedossiers (WWB, WMO)	Rfv advies WMO 2004
Slagkracht en regie gemeenten in uitvoering	Regiefunctie van gemeenten, 1999
Autonomie gemeenten vs. Uitvoeringskantoor	Gezamenlijk advies Rfv/Rob Gemeentelijke autonomie (eind 2004), resp. Rob-advies
Autonomie vs. Gelijkheid (protocolisering)	Andere overheid en het gelijkheidsdenken in voorbereiding
Toezichtketen bestuurslagen	Rfv
Subsidiariteitsbeginsel (Rijk-provincie-gemeenten)	De kunst van het overlaten, 2000
Sturingslogica en verschuivingen blootleggen	Rob symposium Sturingslogica na Paars, 2002
Van democratische rechtstaat naar nationale veiligheidsstaat	Adviesvoornemen 2004
Markt vs overheid in de zorg	
Overheid en gefragmenteerde samenleving	Primaat in de polder, 2002

Ook vanuit het ministerie van BZK klinkt het dat er strategischer kan worden geadviseerd. Dat kan leiden tot minder adviezen. De Rob zou meer aan de hand van grote thema's kunnen werken, die neerleggen in een omvattend advies, waarna er in andere uitingen (niet noodzakelijk adviezen) naar wordt terugverwezen. Dit geluid contrasteert overigens enigszins met de opmerking uit het departement dat ongevraagde en gepolitiseerde adviezen soms ongelegen vallen.

De omgeving geeft aan een aantal adviezen gemist te hebben (zie volgende tabel). Vaak worden opnieuw de huidige decentralisatiedossiers WMO en WWB genoemd. De omgeving maakt daarbij geen onderscheid met de Rfv, en heeft bovendien deze Rfv-adviezen op dit terrein niet opgemerkt. In deze tabel en in de eerder genoemde tabel "grote kwesties" staan achter de door de omgeving vermelde dossiers de adviezen die de Rob op die terreinen heeft uitgebracht. Het valt op de Rob onderwerpen vaak al wel heeft behandeld, zij het in een wat verder verleden. De omgeving blijkt deze adviezen deels over het hoofd gezien te hebben, maar enkelen geven ook aan dat sommige publicaties niet diep genoeg gaan. Dat geldt bijvoorbeeld voor het symposium-verslag Na paars, een nieuwe sturingslogica.

**Tabel 4.3 Door omgeving "gemiste" adviezen versus "gerelateerde" uitgebrachte adviezen/activiteiten**

WMO	WMO advies Rfv, 2004
WWB	drie Rfv adviezen
Waterketen	Water in orde, december 2001
Politiebestel	Taakontwikkeling politie, 2001
reactie op Fortuijn	Symposium Na Paars, een nieuwe sturingslogica?, congres 2002
EU en centralisatie	Volgt in 2004
Reactie rapport Geelhoed	Legio voor de regio, 2003

#### 4.3.2 Zelfanalyse Raad missie

De Raad is verrast over het feit dat de omgeving het eigen meerjaren-programma en richtinggevende focus/missie niet heeft waargenomen. Enkele Raadsleden geven aan dat het tijd is om de richtinggevende focus opnieuw als Raad te bediscussiëren. De vraagstukken rond decentralisatie worden erkend als mogelijke focus. De Raad lijkt weinig te voelen voor een soort geloofs-betuiging voor een bepaalde bestuurlijke verhouding. Geen normatieve onderlegger bij de adviezen, stelt een Raadslid.

In de spiegelsessie is met grote interesse gekeken naar de onderwerpen die de geïnterviewden hebben genoemd (grote kwesties, gemiste kwesties). Er klinkt teleurstelling over het feit dat men kennelijk een aantal adviezen over het hoofd heeft gezien. Er is bijvoorbeeld wel degelijk geschreven over de regiefunctie van de gemeenten. Er is ook aandacht besteed aan de verhouding

autonomie versus uitvoeringskantoor, bijvoorbeeld in het advies de kunst van het overlaten . En er wordt opnieuw aan gewerkt.

#### *4.3.3 Conclusie B&A missie*

De omgeving herkent niet de door de Rob gekozen rode draad (beginselen van de democratische rechtstaat) en het meerjarenwerkprogramma uit het werkprogramma 2002. Zij stelt grote behoefte te hebben aan meer strategische adviezen van de Rob. Er is genoeg markt, die de Rob naar haar smaak en waarneming nog onvoldoende bedient. Een terugkerend punt vormen de grote decentralisatiedossiers van dit moment. Daarin zitten fundamentele vragen over autonomie en uitvoering die de Rob in vergelijkend perspectief zou moeten oppakken. Er worden ook onderwerpen genoemd die de Rob deels heeft behandeld. Kennelijk zijn ze niet opgemerkt of dateren ze alweer van een tijd terug. Dan speelt dus een vraag van publiciteit, timing en hernieuwde aandacht.



## 5. Conclusie en richting voor reflectie

### 5.1 Conclusie: Impact “heeft de Rob ertoe gedaan?”

Uit de door ons uitgevoerde evaluatie concluderen we dat de Rob sinds de vorige evaluatie actief, over de gehele breedte van zijn functioneren verbeteringen heeft doorgevoerd. De grote vraag is of de ontvangers deze inspanningen van de zender (direct of indirect) hebben waargenomen en positief waarderden.

Het blijkt dat de impact van de Rob inderdaad is verbeterd. De Rob heeft een zekere status binnen het openbaar bestuur. De afnemers herkennen de adviezen van de Rob, en kunnen adviezen opnoemen die ook door de Rob zelf als toonaangevend worden gezien. De kwaliteit wordt als degelijk beoordeeld en mede toegeschreven aan een beter samengestelde, deskundige Raad en een goed functionerend secretariaat. De Rob wordt minder verweesd geacht dan vier jaar geleden. Het moederdepartement BZK, de Tweede Kamer en spelers in het openbaar bestuur geven aan dat zij een blijvend belang zien in onafhankelijke en deskundige advisering over het openbaar bestuur.

Toch blijkt dat de omgeving nog duidelijke verlangens heeft ten aanzien van het functioneren van de Rob. De geïnterviewden vinden dat de Rob een nog belangrijkere speler in het maatschappelijk discours zou moeten zijn dan zij nu is. De adviesrelatie met het moederdepartement BZK is nog steeds moeizaam, zij het verbeterd ten opzichte van vier jaar geleden. De Tweede-Kamerleden kennen de Raad nog onvoldoende. Dat erkennen Kamerleden als een eigen tekortkoming, maar de Rob kan zelf zijn inspanningen ook intensiveren.

De omgeving stelt dat het advieswerk richtinggevender, strategischer en sensitiever moet worden. Algemeen wordt opgemerkt dat de Rob zich bij het ophalen van potentiële adviesonderwerpen meer moet losmaken van BZK, omdat de voeding aan onderwerpen vanuit het departement niet rijk is. De voor het werkkterrein van de Rob relevante ontwikkelingen vinden steeds meer elders plaats, bij andere departementen en overheden (met name gemeenten). De Rob moet meer de (latente) vraag bij andere spelers in het openbaar bestuur opzoeken. Het veld wil graag meer betrokken worden bij zowel de voorbereiding als verspreiding van zijn advieswerk. Het is de vraag hoe een nieuwe rolvervulling van de Rob naar een meer agendazettende en strategischer advisering past binnen de grenzen van de huidige Kaderwet. Deze vraag is geen onderwerp van deze evaluatie, maar op basis van de gevoerde besprekingen menen wij dat er een cultuur- en structuurverandering nodig is.

#### *Deelconclusie kwaliteit*

De basiskwaliteit van de Rob adviezen is goed. Van de totale productie wordt een redelijk aantal spontaan genoemd. De richting die de omgeving aangeeft is dat de adviezen best wat scherper, minder voorzichtig en degelijk mogen. De toon mag, vooral in de samenvattingen, stelliger, en dan met weglating

van de op zich gewaardeerde uitgebreide redeneerlijn. Bij de adviezen over de Grondwet is doorwrochttheid een pre, maar uit andere adviezen mag de andere kant van de balans meer worden gezocht. De Raad kan in voorkomende gevallen kiezen voor het weergeven van heldere consequenties op basis van verschillende politieke keuzen.

De samenstelling van de Raad en het secretariaat wordt gewaardeerd. De publiciteit van de Raad en de veranderingen in het pr-beleid worden veel minder opgemerkt. De Raad lijkt hier vooral door te moeten gaan op de ingeslagen weg, want bijeenkomsten ter voorbereiding op adviezen, alsmede het uitventen van adviezen, of bespreking van grote thema's in het openbaar bestuur los van de adviezen moeten meer plaatsvinden. Dergelijke bijeenkomsten worden kansrijker geacht voor het opdoen van ideeën dan de huidige reguliere formele contacten.

#### *Deelconclusie positie*

Op basis van de gevoerde gesprekken concluderen we dat de Rob steviger dan vier jaar geleden in een positie in het openbaar bestuur heeft. De Rob wordt geconfronteerd met geringe politieke ontvankelijkheid en relatieve parlementaire onbekendheid. Ondanks dat is er is behoefte aan een onafhankelijk adviescollege in het openbaar bestuur. De omgeving vraagt wel om meer dan wat zijn nu waarneemt. De Rob zou meer aanjager moeten zijn van het maatschappelijk discours. Bestuurlijk-juridische advisering voor het kabinet zal blijven bestaan en wordt gewaardeerd, maar de balans zou meer kunnen verschuiven naar lange termijn en agendasettende advisering (zie figuur: Gewenste richting van rob).

Algemeen wordt aangegeven dat het departement BZK voor inspiratie een te smalle basis vormt. Tegelijkertijd wordt behoud van de primaire adviesrelatie met het moederdepartement bepleit. De huidige Kaderwet knelt op het punt van de gedwongen winkelnering die bij het ophalen van nieuwe adviesopdrachten wordt gevoeld. De Rob moet met grotere sensitiviteit en meer vraaggericht de latente vragen zoeken. Het gaat om de bestuurlijke vragen bij het Parlement, andere departementen en overheidslagen, Hierbij moet nauwe samenwerking worden gezocht met andere adviesraden. Een fusie met de Rfv wordt niet verstandig geacht.

#### *Deelconclusie missie*

De omgeving herkent niet de door de Rob gekozen rode draad (beginselen van de democratische rechtstaat) en het meerjarenwerkprogramma uit het werkprogramma 2002. Zij stelt grote behoefte te hebben aan meer strategische adviezen van de Rob. Er is genoeg markt, die de Rob naar haar smaak en waarneming nog onvoldoende bedient. Een terugkerend punt vormen de grote decentralisatiedossiers van dit moment. Daarin zitten fundamentele vragen over autonomie en uitvoering die de Rob in vergelijkend perspectief zou moeten oppakken. Er worden ook onderwerpen genoemd die de Rob deels

heeft behandeld. Kennelijk zijn ze niet opgemerkt of dateren ze alweer van een tijd terug. Dan speelt dus een vraag van publiciteit, timing en hernieuwde aandacht.

## **5.2 Richtingen voor reflectie door de Raad**

Dit evaluatieverslag is onder verantwoordelijkheid van B&A Groep tot stand gekomen. Een groot aantal van onze eigen bevindingen en opmerkingen, gemaakt in het externe onderzoek zijn teruggegeven aan de Raad in de spiegel-sessie op 10 juni 2004. Afgesproken is dat B&A Groep een aantal richtingen voor de toekomst, zoals die in dit rapport naar voren komen zou verzamelen. Het is vanzelfsprekend aan de Raad om op deze onderwerpen te reflecteren en te bezien of en zo ja hoe hij er voor de toekomst op wil reageren.

### *Kwaliteit*

- De kwaliteit van het werk van de Rob is in de afgelopen zittingsperiode sterk toegenomen. Opmerkingen hebben betrekking op de scherpte, de impuls in het publieke discours die nog wel eens wordt gemist. Bovendien zien verschillende respondenten in het verlengde hiervan graag wat meer speelsheid. Je zou kunnen zeggen dat wat meer aandacht voor de vormkracht de impact van het werk ten goede kan komen;
- In deze lijn zijn ook opmerkingen gemaakt over het meer gericht zoeken van publiciteit.

### *Positie (adviesrelatie)*

- De relatie met BZK wordt door veel respondenten als problematisch gezien. De Rob zou zich onafhankelijker van BZK kunnen opstellen en meer kunnen inspelen op de (latente) behoeften bij vakdepartementen die dikwijls worstelen met de bestuurlijke inbedding van hun beleidsvoornemens. Een en ander raakt wellicht aan de structuur en cultuur van de Kaderwet;
- Er zijn mogelijkheden om de relatie met het parlement te versterken. Dit vanuit de gedachte dat de Kamer graag onafhankelijk geadviseerd wil worden;
- De Rob kan meer sensitiviteit aan de dag leggen ten aanzien van de ontvankelijkheid en mogelijke impact van haar adviezen. Kwesties als timing maar ook de vraag in welke mate je buiten de actuele politiek-bestuurlijke kaders treedt spelen hierbij een rol

### *Missie*

- De Rob is in de afgelopen jaren veel meer vanuit een heldere focus gaan werken. Het expliciteren hiervan en het blijven communiceren hierover is belangrijk;
- Er wordt meer van de Rob verwacht. Veel respondenten verwoorden dit als meer agenderende lange termijn adviezen



## Bijlage 1

### Deelnemers geïnterviewden

Naam	Organisatie
1. De heer mr. B.J.M. Peters	Ministerie van Financiën, directeur FIPULI
2. De heer J.G.A. Olde Monnikhof	IPO, directeur
3. De heer drs. T. Jacobs	VNG, hoofd taakveld gemeentefinanciën
4. De heer C. Schouten	Ministerie van Binnenlandse Zaken, vh. directeur bestuurlijke en financiële organisatie
5. De heer prof. dr. C.G.M. Sterks	RUG, hoogleraar Economie van de lagere overheden
6. De heer dr. M. Allers	COELO, RUG, onderzoeker
7. De heer W. Kuiper	VNG, directeur
8. De heer prof. mr. J.A. Peters	UVA, hoogleraar Staats- en bestuursrecht
9. De heer mr. H.J.L. van der Linde	Ministerie van Binnenlandse Zaken, plaatsvervangend Secretaris-Generaal
10. Mevrouw S.E.A. Noorman-den Uyl	Tweede Kamer PvdA
11. Mevrouw mr. Drs. J.W.E. Spies	Tweede Kamer, CDA

## **Bijlage 2**

### **Samenstelling Rob (juni 2004)**

#### **Voorzitter**

- De heer prof. dr. **J.A. van Kemenade**,  
Oud-commissaris van de Koningin Provincie Noord-Holland;

#### **Plaatsvervangend voorzitter**

- Mevrouw **A.L.E.C. van der Stoel**,  
Stadsdeelvoorzitter Amsterdam-centrum;

#### **Leden**

- Mevrouw **A. van den Berg**,  
Oud-burgemeester Bergen op Zoom
- De heer drs. **F.A.M. Kerckhaert**,  
Burgemeester van de gemeente Hengelo
- De heer prof. dr. **A.F.A. Korsten**,  
Hoogleraar bestuurskunde aan de Open Universiteit Nederland en bijzonder  
hoogleraar 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 UV  
Utrecht;
- De heer prof. mr. dr. **E.R. Muller**,  
Hoogleraar conflictbeslechting aan de RU te Leiden;
- De heer drs. **C.J.N. Verstedden**,  
Oud griffier Provincie Noord-Holland;
- Mevrouw **A.G.M. van de Vondervoort**,  
Waarnemend burgemeester van Drechterland
- De heer prof. mr. **S.E. Zijlstra**,  
Hoogleraar constitutioneelrecht- en bestuursrecht aan de Vrije Universiteit;
- Mevrouw mr. dr. **S.C. van Bijsterveld**,  
Universitair hoofddocent Rechtswetenschappen aan de Universiteit van  
Tilburg.

## **Bijlage 3**

### **Samenstelling secretariaat**

#### **Secretaris**

- Drs. M.P.H. van Haften

#### **Plaatsvervangend secretaris**

- Mr. G.A. van Nijendaal

#### **Senior adviseurs**

- 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

#### **Managementassistentes**

- Mevrouw A. Kalpoe
- Mevrouw M. van Oosten

#### **Administratief medewerkster**

- Mevrouw M.J. Polderman



## **Bijlage 4**

### **Adviezen en overige publicaties**

#### **Adviezen**

##### **2004**

- Advies commentaar op De Schaduwmacht
- Advies commentaar conceptwetsvoorstellen direct gekozen burgemeester
- Cultuur met een FORS postuur, Rijksdienst tussen rechtsstaat en flexibiliteit, maart 2004
- Naar meer herkenbare kandidaten. Reactie op 'Naar een sterker parlement', januari 2004

##### **2003**

- Andere openbare lichamen in de Grondwet, modernisering Hoofdstuk 7 Grondwet deel III
- Binnengemeentelijke-decentralisatie
- De gekozen burgemeester: een kwestie van kiezen
- Legio voor regio. Bestuurlijke antwoorden op regionale vraagstukken
- Politiek en media. Pleidooi voor een Lat-relatie
- Trias informatica en ICT en overheid in vogelvlucht
- Veiligheid op niveau: een bestuurlijk perspectief op de toekomst van de veiligheidsregio's

##### **2002**

- Provincies en Gemeenten in de Grondwet. Modernisering Hoofdstuk 7 Grondwet deel II
- Het openbaar bestuur in de Grondwet. Modernisering Hoofdstuk 7 Grondwet deel I
- Advies bestuurlijke inbedding veiligheidsregio's
- Partners in veiligheid
- Presteren door leren, benchmarken in het openbaar bestuur
- Advies Wetsvoorstel bestuur in stedelijke regio's
- Advies primaat in de polder

##### **2001**

- Advies Voorontwerp Wet elektronisch bestuurlijk verkeer
- Etniciteit binding en burgerschap
- Taakontwikkeling politie
- Water in orde
- De Cultuur van dualisering
- Advies Evaluatie Kaderwet
- Steden zonder muren. Toekomst van het grotestedenbeleid



## **2000**

- Advies ontwerp Nota Wonen
- Bestuurlijke samenwerking en democratische controle
- Helder als glas: een pleidooi voor een burgergericht kwaliteitsconcept
- ICT en het recht om anoniem te zijn
- Meerjarennota Emancipatiebeleid
- Reorganisatie rechterlijke macht
- Staat van de jeugd
- Stilstaan bij regionaal verkeer en vervoer
- De kunst van het overlaten. Maatwerk in decentralisatie

## **Preadviezen**

### **2004**

- Trias informatica, Verslag van het symposium, 26 november 2003, januari 2004

### **2003**

- Laag-voor-laag, Aspecten van regionalisering

### **2001**

- Veiligheidsconstructie, een maatschappelijk perspectief op de taakontwikkeling van de politie

### **2000**

- De Overheid in Beeld jongeren

## **Publicaties Rob**

### **2003**

- Jaarverslag 2002 Raad voor het openbaar bestuur
- Verslag eerste Rob-lezing Crisis en vernieuwing
- Verslag middagconferentie 28 februari 2003 Grondwet en openbaar bestuur
- Verslag mini-symposium Grondrechten in veiligheid Zoektocht naar een balans
- Werkprogramma Rob 2004

### **2002**

- Na paars een nieuwe sturingslogica
- Jaarverslag Rob 2001
- Werkprogramma Rob 2003

/50/

### **2001**

- Decentralisatie de kunst van het overlaten
- Jaarverslag Rob 2000
- Werkprogramma Rob 2002

### **2000**

- Eindrapport evaluatie Rob
- Jaarverslag Rob 1999
- Werkprogramma Rob 2001

### **Gezamenlijke publicaties Rob/Rfv**

### **2000**

- De kunst van het overlaten, maatwerk in decentralisatie
- Stilstaan bij het regionaal verkeer en vervoer