

Aan minister K.H Ollongren van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties
Postbus 20011
2500 EA DEN HAAG

Den Haag, 7 mei 2021

Zeer geachte minister Ollongren,

De Kaderwet Adviescolleges verplicht iedere adviesraad om ten minste een keer in de vier jaar een zogenoemd evaluatieverslag op te stellen waarin hij aandacht besteedt aan zijn taakvervulling. De Raad stuurt dat verslag naar de minister van Binnenlandse Zaken en de beide Kamers der Staten-Generaal. De minister dient op haar beurt de Kamer te informeren over haar standpunt over het evaluatieverslag.

Conform artikel 28 van deze Kaderwet zenden wij u hierbij het evaluatierapport dat Berenschot opstelde na een grondig evaluatieonderzoek naar het functioneren van de Raad voor het Openbaar Bestuur over de periode 2017-2021. In deze brief geven wij de reflectie van de Raad op het evaluatieonderzoek. De Raad is benieuwd naar uw opvatting over het evaluatieonderzoek en het functioneren van de Raad.

Hierna geven we eerst een zeer beknopte samenvatting van de uitkomsten van de evaluatie. Vervolgens staat de Raad uitgebreider stil bij enkele hoofdconclusies van de onderzoekers van Berenschot en hoe de Raad gevolg wil geven aan enkele relevante aanbevelingen. Vervolgens volgt een tussenconclusie die stelt dat de evaluatie relevante aanbevelingen bevat voor de verdere versterking van de positie van de Raad, maar die niet allemaal zonder meer kunnen worden opgevolgd zonder versterking van de randvoorwaarden. Deze brief sluit af met enkele concrete vragen aan u waarvan we hopen dat u die in uw reactie op de evaluatie kunt betrekken.

[Beknopte samenvatting van de evaluatie en de reactie van de Raad](#)

In lijn met de titel van het evaluatierapport – *Versterken vanuit een goede basis* – zijn de onderzoekers positief over het functioneren van de Raad en doen ze tegelijkertijd nuttige voorstellen voor vervolgstappen. Zij stellen dat de Raad voldoet aan zijn wettelijke taak en bovendien zijn zelf geformuleerde doelen afgelopen vier jaar heeft gerealiseerd. Daartoe behoren de doelstelling om adviezen op meer vernieuwende wijzen te presenteren, bijvoorbeeld via animatiefilmpjes, podcasts en infographics, en om de zichtbaarheid en benaderbaarheid voor het ministerie van BZK te vergroten. Ook zijn er stappen gezet om beter en meer op het netvlies van het parlement te komen. Het evaluatierapport benoemt als belangrijkste kans voor de Raad voor het Openbaar Bestuur dat hij de impact van zijn advisering kan vergroten. Daartoe doet het rapport tal van suggesties waarop we hierna nog nader ingaan.

De Raad is blij met de vaststelling dat hij zijn wettelijke taak goed vervult en trots dat de ambities en doelen die hij zich in 2017 stelde zijn gerealiseerd. Tegelijkertijd herkent hij de suggesties die de onderzoekers van Berenschot doen om vanuit die goede basis zijn positie verder te versterken. Hieronder gaat hij in op hoe hij met de aanbevelingen aan de slag wil gaan.

[Reactie op en actie naar aanleiding van de aanbevelingen](#)

De Raad vindt de belangrijkste conclusie dat de Raad de impact van zijn advisering kan vergroten. Het rapport geeft enkele bruikbare handreikingen om dat te realiseren. De

onderzoekers zien verder dat de Raad de banden met enkele van zijn stakeholders kan aanhalen en daarmee het bereik van zijn adviezen kan vergroten. Ten slotte stellen de onderzoekers dat de Raad - na de belangrijke verbeteringen die de afgelopen jaren op dit vlak zijn gerealiseerd - een volgende stap kan zetten in de versterking van zijn strategische communicatie. De Raad ziet de laatste twee aanbevelingen - uitbreiding van zijn netwerk en verdere verbetering van zijn strategische communicatie - als belangrijke aanvullende manieren om de impact van de adviezen van de Raad te vergroten. Hieronder gaat de Raad nader op de drie hoofdconclusies in.

Meer impact met adviezen

Berenschot concludeert in zijn rapport dat de Raad op gedegen wijze zijn taak vervult. Adviezen zijn goed onderbouwd, afgewogen en van hoge kwaliteit. De onderzoekers zien voor een adviesraad vier mogelijke rollen, namelijk die van adviseur, verkenner, verbinden en verleggen. Zij constateren dat de kracht van de adviezen van de Raad vooral ligt in het verkennen van een thema en op basis daarvan adviseren. De uitdaging voor de Raad is om naast die krachtige rol van verkenner gestalte te geven aan de rol van 'verlegger' waarmee hij belangrijke thema's worden agendeert of een volledig nieuw licht op een onderwerp werpt. Berenschot stelt dat aan dergelijke adviezen in deze tijd van complexe vraagstukken en transitie-opgaven een grote behoefte bestaat en verwacht bovendien dat de Raad daarmee ook zijn impact kan vergroten.

De onderzoekers vinden ook dat de Raad meer aandacht kan en moet besteden aan de nazorg van een adviestraject. Zij schrijven in hun rapport dat de communicatie over een advies ophoudt na de presentatie ervan. Zo zwart-wit is het volgens de Raad niet, maar het klopt wel dat na de publicatie van een afgerond advies nieuwe adviesonderwerpen of urgente thema's de strijd om aandacht en tijd vaak winnen. Kortom, de terechte vaststelling dat afgeronde adviezen meer impact kunnen krijgen door meer tijd en aandacht aan de nazorg te besteden, heeft consequenties voor verwachtingen over de hoeveelheid adviesonderwerpen dat de Raad gelijktijdig kan oppakken. [Of voor de omvang van de staf. Over dat laatste hierna nog meer.]

De Raad onderschrijft de vaststelling van het evaluatierapport dat de Raad meer impact kan realiseren met zijn advisering. Daartoe wil de Raad de volgende acties ondernemen:

- ✓ De Raad wil bij de start van adviestrajecten al doelen formuleren over wat hij met een advies wil bereiken. Nu ontstaat dat beeld meestal tijdens het adviestraject, tijdens het schrijven van een rapport of bij de gesprekken die de Raad met belanghebbenden voert. De Raad verwacht dat als hij bij aanvang van een traject al helder heeft wat hij wil bereiken, dat hij minder afhankelijk zal zijn van de omstandigheden bij het bereiken van impact.
- ✓ De Raad maakt voortaan bij elk groot adviestraject een communicatie- en landingsplan, dat verder kijkt dan de publicatie en presentatie van een advies alleen. In zo'n plan gaat de Raad in kaart brengen voor welke betrokken en belanghebbende organisaties het advies van belang is en hoe de Raad bij hen het advies onder de aandacht kan brengen.

De Raad ziet nog meer mogelijkheden om de impact van zijn advisering te vergroten. Die houden verband met de aanbevelingen die de evaluatoren hebben gedaan met betrekking tot uitbreiding van het netwerk van de Raad en de versterking van de strategische communicatiefunctie.

Netwerken

De onderzoekers van Berenschot wijzen op de mogelijkheid voor de Raad om zijn banden met verschillende *stakeholders* te versterken. Het evaluatierapport stelt in de eerste plaats dat de relatie met het ministerie van BZK is verbeterd. Het departement heeft de Raad (weer) op het netvlies staan als een partner bij wie het lastige vragen en moeilijke dilemma's kan neerleggen. Tegelijkertijd constateert Berenschot dat de bandbreedte van de adviesonderwerpen is verruimd; de Raad heeft de afgelopen periode ook geadviseerd over onderwerpen die de beleidsterreinen van de departementen van VWS, SZW, IenW en Financiën raken. Het is daarom raadzaam om de relatie met het kabinet niet alleen via het ministerie van BZK te laten verlopen, maar de contacten ook te verbreden naar andere departementen.

In de tweede plaats concludeert het evaluatierapport dat het parlement nog beter kan worden bediend. Vooral de contacten met de Tweede Kamer zijn relatief beperkt en verlopen volgens Berenschot nog te eenzijdig via de traditionele, formele weg van de Vaste Kamercommissie BiZa. De onderzoekers menen dat contacten met de Kamer ook via individuele Kamerleden kunnen verlopen en dat ook voor de Kamer geldt dat het interessant is breder dan alleen naar de woordvoerder binnenlandse zaken te kijken. Kamerleden nemen veel informatie tot zich via sociale media, dus het is ook kansrijk om hen beter via die kanalen te informeren over publicaties en evenementen van de Raad.

Ten slotte ziet Berenschot dat de Raad op zich een goede naam heeft bij het decentraal bestuur, maar dat ook daar geldt dat de Raad nog niet voor de volle breedte van het decentraal bestuur zichtbaar is. De Raad heeft frequent, regelmatig en op verschillende bestuurlijke en ambtelijke niveaus contact met de VNG. Tegelijk luidt de conclusie dat de Raad niet bij alle gemeenten en binnen alle geledingen van gemeenten scherp op het netvlies staat. Het is zeer de moeite waard om via de beroepsverenigingen van gemeentesecretarissen, griffiers, burgemeesters, Raadsleden en wethouders een bredere naamsbekendheid op te bouwen. Via die weg kan de Raad ook bij het lokaal bestuur een bredere naamsbekendheid opbouwen. Daarnaast ziet Berenschot dat de Raad niet in gelijke mate bestuurlijk contact onderhoudt met de Unie van Waterschappen en het Provinciaal overleg zoals hij dat wel met de VNG doet. Daaruit volgt het advies om ook met de Unie en het IPO met enige regelmaat bestuurlijk overleg te organiseren.

De Raad onderschrijft de vaststelling van het evaluatierapport dat de Raad meer impact kan realiseren door zijn zichtbaarheid en benaderbaarheid in verschillende netwerken te vergroten. Daartoe wil de Raad de volgende acties ondernemen:

- ✓ De Raad haalt zowel ambtelijk als bestuurlijk de banden aan met de UvW en het IPO. Net zoals een delegatie van de Raad enkele keren per jaar overleg heeft met de VNG, initieert de Raad een dergelijk overleg met de koepels van de waterschappen en provincies.
- ✓ Via de beroepsverenigingen in het lokaal bestuur (Vereniging van Raadsleden, Vereniging van Griffiers, Vereniging van Wethouders, Vereniging van Gemeentesecretarissen en Genootschap van Raadsleden) wil de Raad een breder netwerk in het lokaal bestuur bereiken.
- ✓ De Raad zoekt nadrukkelijker contact met andere departementen dan BZK alleen. Daarbij ligt het voor de hand om te beginnen bij het ministerie van Financiën [mede-beheerder van het Gemeente- en Provinciefonds], SZW [vanwege de financiële verhoudingen], VWS [vanwege de decentralisaties in het sociale domein] en IenW en

EZK [vanwege de klimaatopgave en bestuurlijke vraagstukken in het fysieke domein].

- ✓ De Raad zet in op een bredere bekendheid en beschikbaarheid voor de volle breedte van de Tweede Kamer, dus ruimer dan alleen de leden van de Vaste Kamercommissie BiZa.

Communicatie

De evaluatoren hebben gezien dat de Raad de afgelopen vier jaar communicatief een flinke ontwikkeling heeft doorgemaakt, onder meer in de verruiming van zijn communicatiemix. Zo heeft de Raad in de afgelopen periode zijn huisstijl en website grondig vernieuwd, zijn bereik via sociale media als LinkedIn en Twitter aanzienlijk vergroot, zag hij het aantal abonnees van zijn nieuwsbrief flink toenemen en zette hij *infographics*, podcasts en animatiefilmpjes in om het bereik van zijn adviezen te verruimen.

Niettemin zien de onderzoekers nog volop kansen om het bereik van zijn adviezen en evenementen te vergroten. Hierboven verwezen wij al naar het advies van Berenschot om meer tijd en aandacht aan de nazorg van een advies te besteden. Als onderdeel van de nazorg oppert Berenschot dat de Raad beter kan inspelen op lopende actuele discussies. Hij kan oude adviezen weer in de schijnwerpers zetten als het politieke of maatschappelijke debat daar om vraagt. Daarvoor is het bijvoorbeeld nodig om goed de agenda van de Kamer te volgen. Een Kamerdebat over een thema waarover de Raad twee jaar eerder een advies uitbracht, vraagt om snel schakelen en inspelen op de ontstane behoefte aan duiding, kennis en advies.

Daarnaast denken de schrijvers van het evaluatierapport dat de Raad gericht per doelgroep kan communiceren. Nu gaan de adviezen naar alle doelgroepen met dezelfde boodschap. Het is de moeite waard te verkennen of adviezen beter beklijven als wordt bekeken welk onderdeel van een adviesrapport het meest relevant voor welke doelgroep is. Verder concludeert het evaluatierapport dat Raadsleden beter en actiever mee kunnen doen met de verspreiding van adviezen en aan de Raad gerelateerd ander nieuws.

De hierboven genoemde goede suggesties die beogen het bereik van de Raad te vergroten, kunnen niet worden gerealiseerd zonder uitbreiding van de capaciteit op communicatie. De belangrijkste aanbeveling van Berenschot ten aanzien van communicatie luidt niet voor niets dat de Raad zijn strategische communicatiefunctie dient te versterken. Het is een noodzakelijke voorwaarde om de volgende stap in communicatiekracht te zetten en daarmee de impact van de advisering te vergroten.

De Raad is erg blij met de goede suggesties voor de verdere ontwikkeling van de communicatiefunctie van de Raad en neemt ze dankbaar over. Dat betekent concreet:

- ✓ De Raad gaat zijn strategische communicatie verder versterken en trekt daar een tweede communicatieadviseur voor aan.
- ✓ Onderdeel van haar of zijn takenpakket wordt onder meer het opstellen van de eerder genoemde communicatie- en landingsplannen bij het uitbrengen van adviezen, het volgen van de politieke agenda met als doel om dat debat te ondersteunen en faciliteren met ROB-adviezen, en het ondersteunen van Raad en collega's van de staf om al bij aanvang van een adviestraject duidelijke doelgroepen en doelen van het beoogde advies te expliciteren.

Tussenconclusie: er liggen kansen, maar...

De Raad is blij met de vaststelling dat hij zijn wettelijke taak goed vervult en trots dat de ambities en doelen die hij zich in 2017 stelde zijn gerealiseerd. Tegelijkertijd herkent hij de suggesties die de onderzoekers van Berenschot doen om vanuit die goede basis zijn positie verder te versterken. Hij wil daarom met enthousiasme aan de slag met de goede aanbevelingen die het evaluatierapport doet. Hij is daarvoor deels afhankelijk van de keuzes die de minister van BZK maakt in haar adviesvragende of haar beheersmatige 'eigenaars' rol.

Om de volgende stappen in de ontwikkeling van de Raad voor het Openbaar Bestuur te zetten, doet Berenschot vooral aanbevelingen die extra inzet en tijd vragen, zoals meer en betere aandacht voor de nazorg en landing van een advies, vaker verleggende adviezen uitbrengen en uitbreiding van het netwerk van de Raad. De ruimte voor extra tijd en inzet voor deze activiteiten kan op twee manieren worden gevonden. De eerste mogelijkheid is dat de Raad scherper zijn adviesthema's gaat kiezen. Een consequentie van selectiever zijn, is dat de Raad minder adviestrajecten maar wel grondiger en diepgravender kan doen. Daarmee kan hij – binnen de huidige randvoorwaarden - tijd vrij spelen voor meer verleggende adviezen en meer aandacht voor de nazorg van afgeronde adviezen.

Een andere optie is dat de Raad meer (budgettaire) capaciteit krijgt om de in de evaluatie genoemde ambities te realiseren. Dan kan hij min of meer de huidige omvang aan adviezen, publicaties en evenementen blijven leveren en daarbovenop extra inzet plegen om de door Berenschot geformuleerde ambities te realiseren.

In dit kader is de notie van het evaluatierapport dat de Raad een relatief hoge productie heeft voor wat betreft het aantal adviezen in relatie tot de omvang van de staf relevant. De Raad maakt uit de evaluatie op dat daarvoor zonder meer waardering bestaat bij zijn stakeholders. Tegelijk is het belangrijk vast te stellen dat die ruime hoeveelheid adviezen op jaarbasis niet is te realiseren als hij tegelijk ook meer aandacht aan onder meer de nazorg van adviezen gaat geven.

Vragen aan BZK

De keuze tussen enerzijds scherper kiezen en minder doen en anderzijds met meer capaciteit net zo veel blijven doen maar dan uitgebreider is niet alleen aan de Raad. Hier heeft ook de minister van BZK als meest voorname adviesvrager en als beheersmatige eigenaar van de Raad een stem in. Daarom vraagt de Raad u in uw reactie op de evaluatie aandacht te besteden aan de volgende twee aspecten uit de evaluatie:

Scherper kiezen en selecteren van minder adviesthema's

Scherper kiezen en minder adviesthema's selecteren betekenen voor de minister van BZK in haar rol van adviesvrager dat zij minder adviezen aan de Raad kan vragen en dat zij meer strategisch fundamentele en minder operationele vragen stelt zodat de Raad ook in de gelegenheid wordt gesteld zijn waarde als 'verlegger' te tonen.

- *Hoe kijkt de minister naar deze aanbeveling van de onderzoekers en is de minister bereid en in de gelegenheid om in haar rol als adviesvrager mede invulling te geven aan dit advies?*

Een gesprek over budget en capaciteit van de Raad

Tal van aanbevelingen van de evaluatoren brengen (aanvullende) kosten met zich mee. Versterking van de strategische communicatie betekent heel concreet dat de Raad

iemand gaat aannemen in een schaal die hoger is dan waarvoor budget beschikbaar is. Daarbij komt dat afgelopen jaren is gebleken dat de productie van *infographics*, podcasts en animatiefilmpjes eveneens aanzienlijke kosten met zich mee brengen.

De coronacrisis heeft daar bovenop enerzijds als voordeel gehad dat de Raad en zijn staf een snelcursus hebben gehad om evenementen online op te organiseren en dat heeft anderzijds laten zien dat de kosten van een *webinar* of *online* talkshow een veelvoud duurder is dan de organisatie van een fysiek evenement dat niet live wordt gestreamd. Dat is een belangrijke les in de wetenschap dat er na de coronacrisis geen weg terug is: vanaf nu zullen de belangrijkste evenementen hybride zijn en dus ook altijd via internet te volgen moeten zijn, met alle gevolgen voor de uitgaven van dien.

Verder doet Berenschot de behartenswaardige aanbeveling om voor belangrijke trajecten gespecialiseerde gelegenheidsleden of adviseurs aan te trekken. Daar zou de Raad graag gehoor aan geven, maar het lastige is dat de Raad daar nu geen budget voor heeft. De schrijvers van het evaluatierapport stellen vast dat de Raad de afgelopen jaren steeds geld over heeft gehouden. Daarbij is niet vermeld dat de Raad over 2020 afsloot met een tekort en voor 2021 eveneens een niet sluitende begroting heeft ingeleverd.

Ten slotte stellen de onderzoekers vast dat de Raad voor het Openbaar Bestuur in verhouding tot de omvang van zijn ondersteunende staf een bovengemiddelde productie levert. Zij hebben – ook al in eerdere evaluaties die zij van andere adviesraden hebben uitgevoerd – gezien dat de verschillen in omvang tussen de Raden groot zijn en hebben daarbij niet kunnen achterhalen waarop de omvang van de staf van een adviescollege is gebaseerd. Het lijkt erop dat daar geen ratio aan ten grondslag ligt maar dat die vooral historisch is bepaald.

Berenschot adviseert de Raad om met de minister van BZK in haar rol van beheersmatige “eigenaar” van de Raad voor het Openbaar Bestuur het gesprek aan te gaan over de omvang van zijn organisatorische en budgettaire capaciteit. Daarbij zou het volgens de auteurs van het evaluatierapport raadzaam zijn om via een benchmark of organisatiescan te onderzoeken of de staf van de Raad is toegerust om aan de adviesvragen te voldoen.

➤ *De Raad vraagt de minister of zij bereid is om dit gesprek – al dan niet op basis van voorbereidend onderzoek – met de Raad te voeren en of zij daarbij ook de budgettaire capaciteit wil betrekken.*

De Raad heeft de wettelijke verplichting voor een evaluatie gezien als een mooie kans te onderzoeken hoe de Raad ervoor staat. Hij is verheugd over de conclusie dat de Raad de afgelopen vier jaar belangrijke stappen vooruit heeft gezet en hij verheugt zich erop om aan de slag te gaan met de aanbevelingen die voortvloeien uit het evaluatieonderzoek. Wij gaan graag met u het gesprek aan over de evaluatie en onze ambities voor de aankomende jaren.

Met vriendelijke groet,

Han Polman
Voorzitter Raad voor het Openbaar Bestuur

Rien Fraanje
secretaris-directeur