



Universiteit
Leiden
The Netherlands

Bestuurskundige Berichten juni 2012: Multi-level governance

Park, K.; Voordenhout, M.; Lachmipersad, R.; Poelgeest, L. van; Tongeren, M. van

Citation

Park, K., Voordenhout, M., Lachmipersad, R., Poelgeest, L. van, & Tongeren, M. van (Eds.). (2012). Bestuurskundige Berichten juni 2012: Multi-level governance. *Bestuurskundige Berichten*, 27(3). Retrieved from <https://hdl.handle.net/1887/3212159>

Version: Not Applicable (or Unknown)

License: [Creative Commons CC BY-NC-ND 4.0 license](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

Downloaded from: <https://hdl.handle.net/1887/3212159>

Note: To cite this publication please use the final published version (if applicable).

*Afstudeerstage bij
Deloitte*

*Interview met Caspar van den
Berg over multi-level governance*

*Verhalen uit de
praktijk*

TNT Post
Port betaald



Bestuurskundige Berichten

26e Jaargang, Nummer 3
Juni 2012

Semi-wetenschappelijk magazine van de Bestuurskundige Interfacultaire vereniging Leiden



Multi-level governance

Retouradres: Postbus 9555 2300 RB Leiden

Het Beste

voor het openbaar bestuur

Acestes Public Sector Strategy is een onafhankelijk Nederlands adviesbureau dat overheidsinstanties adviseert en ondersteunt op gebied van strategie, beleid en organisatie.

Acestes is institutioneel lid van de B.I.L. omdat we er aan hechten een goede relatie te onderhouden met de gemeenschap van bestuurskundestudenten. Acestes is een bestuurskundige praktijk: onze methoden, onze benadering, de materie waarop wij ons richten en onze klanten maken het dat. Bestuurskundestudenten zijn daarom belangrijke mensen: velen zullen wellicht ooit klant van ons worden. En enkelen worden wellicht collega.

Wij zijn altijd op zoek naar het bestuurskundige toptalent om onze praktijk te versterken. Indien je beschikt over een mastergraad, goede studieresultaten, blijf geeft van enthousiasme voor de publieke zaak, oprechte interesse in een loopbaan als consultant en van een brede oriëntatie tijdens je studie, kijk dan op onze website: www.Acestes.nl



Acestes

Public Sector Strategy

Waarde lezer,

Voor u ligt de derde editie van de 26ste jaargang van de Bestuurskundige Berichten. Het thema van deze editie is "Multi-level governance". De redactie wil dit keer een typisch bestuurskundig onderwerp behandelen. Want multi-level governance is een begrip dat bestuurskundestudenten vaak te horen krijgen.

De term multi-level governance is ontstaan begin jaren negentig. De politicologen Hooghe en Marks hebben deze term bedacht. Zij hebben deze term bedacht naar aanleiding van een studie over de nieuwe structuren die de Europese Unie met het Verdrag van Maastricht hadden ingesteld. Zoals zal blijken uit het interview met Caspar van den Berg is de term vrij recent voor een proces dat eigenlijk al heel lang bestaat. Dit interview kunt u vinden op pagina 6.

Multi-level governance is niet alleen theoretisch in deze editie te vinden, ook hebben wij bestuurders van verschillende bestuurslagen gevraagd naar de praktijk. Wat vinden zij van de samenwerking tussen de verschillende bestuurslagen? Ook docent Jelmer Schalk heeft een interessant artikel geschreven over dit thema.

Onze alumnileden Myrthe Ronteltap en Astrid Stokman laten ook hun licht schijnen over dit onderwerp. Myrthe vertelt over haar baan bij de directie Luchtvaart van het Ministerie van Infrastructuur en Milieu en Astrid heeft een stuk geschreven over samenwerken.

In de studiekatern kunt u een interview vinden over de Research Master. Ook zijn er verslagen van de Ouderavond en het Landelijk Congres der Bestuurskunde 2012.

Namens de redactie wens ik u veel leesplezier.

Met vriendelijke groet,



Kirsten Park
Hoofdredacteur



Colofon

Bestuurskundige Berichten

Semi-wetenschappelijk magazine van de Bestuurskundige Interfacultaire vereniging Leiden

Postbus 9555, 2300 RB Leiden
Tel. 071-5273696, Fax. 071-5273979
E-mail: secretaris@billboard.nl
Internet: www.billboard.nl

Jaargang 26, nummer 3 - Juni 2012

Hoofredactie:

Kirsten Park

Eindredactie:

Max van Tongeren

Redactie:

Rajeev Lachmipersad, Leonoor van Poelgeest, Max van Tongeren en Malissa Voordenhout.

Lay-out:

Kirsten Park

Aan deze editie werkten mee:

Rianne Beguin, Caspar van den Berg, Lisa Marie Brouwer, Machiel van der Heijden, Lennart Huurman Jeannine Liebrand, Pauline Rademakers, Myrthe Ronteltap, Jelmer Schalk, J.W. van der Sluijs, Robbert Smakman, Meindert Smallenbroek, Astrid Stokman, Emiel Stöver en Robin van der Zee.

Advertenties:

Vera Voogd, Tel. 071-5273696

Redactieraad:

Prof. Dr. F.M. van der Meer en Drs. A.D.N. Kerkhoff

Oplage: 1250 exemplaren

Abonnementen:

Leden van de B.I.L. ontvangen Bestuurskundige Berichten gratis thuis. Voor niet leden kost een abonnement €11,35 per jaar. Dit dient te worden voldaan op bankrekening 56.65.22.357 t.n.v. de B.I.L. te Leiden o.v.v. 'Abonnement Bestuurskundige Berichten'.

Uitgever:

Orangebook | almanakken & verenigingsbladen
www.orangebook.nl

Bestuurskundige Berichten is een uitgave van de Bestuurskundige Interfacultaire vereniging Leiden (B.I.L.) en verschijnt viermaal per jaar. Het is niet toegestaan zonder toestemming van de redactie op enigerlei wijze het geheel of delen van dit nummer te reproduceren. Waar redacteuren op persoonlijke titel hun mening geven is dit niet noodzakelijkerwijs die van de gehele redactie. De redactie behoudt zich het recht voor stukken in te korten, te wijzigen, dan wel niet te plaatsen.

Foto omslag: Solution

ISSN 0920-5772
© Copyright 2012 B.I.L.

Informatie

Voor actuele informatie omtrent de openingstijden van de B.I.L.-kamer, activiteiten van de B.I.L. en andere relevante zaken kunt u terecht op onze website: www.billboard.nl.

Mededelingen

Wijzigingen doorgeven

Bent u verhuisd of is uw telefoonnummer of e-mailadres gewijzigd? Geef uw wijzigingen door via secretaris@billboard.nl.

Bijdragen Bestuurskundige Berichten

Leden die interesse hebben in het leveren van een (thematische) bijdrage aan een volgende editie van de Bestuurskundige Berichten kunnen zich richten tot de Commissaris Bestuurskundige Berichten via BB@billboard.nl. Ook reacties op publicaties in deze editie worden zeer gewaardeerd.

Onderwijs evaluaties

Om bij te dragen aan de kwaliteit van het onderwijs is de B.I.L. altijd op zoek naar leden die hun mening over het onderwijs willen delen. Aanmelden voor deelname aan een paneldiscussie kan via BEL@billboard.nl.



Inhoudsopgave



Wetenschappelijk

Multi-level governance 6
Caspar van den Berg over multi-level governance.

Horizontaal bestuur als antwoord op de horizontale samenleving? 10
Een interessant artikel dat te vinden is in de bundel *Dappere Nieuwe Wereld: 21 Jonge Denkers over de Toekomst van Nederland* geschreven door *Caspar van den Berg*.



Opinie

Verhalen uit de praktijk 15
Drie bestuurders uit drie verschillende bestuurslagen beantwoorden vragen over multi-level governance.

Multi-level governance, of: de voorwaardelijke zege van een uitgeholde staat 18
Jelmer Schalk geeft zijn visie over multi-level governance.



Studie

Groeten uit...??? 24
Een studieverslag van *Rianne Beguin*. Rianne heeft een paar maanden in Londen gestudeerd.

Landelijk Congres der Bestuurskunde 2012 25
Voorzitter van het LOB *Lisa Marie Brouwer* heeft een verslag geschreven over dit tweedaagse evenement.

Ouderavond 27
Lennart Hurman heeft namens de Introductie Commissie een stuk geschreven over deze avond.

De Research Master 28
Wat houdt deze master in? *Robin van der Zee* en *Machiel van der Heijden* vertellen er alles over.



Vereniging

Lange Reis naar het prachtige Jordanië 30
Eind april is een delegatie van de B.I.L. op studiereis geweest naar Jordanië. *Pauline Rademakers* vertelt hierover.

De week van ... Robbert Smakman 32
Robbert Smakman heeft een verslag geschreven over zijn eerste week van zijn afstudeerstage bij Deloitte.

Verhaal uit de oude doos 33
Max van Tongeren gaat op onderzoek in de rijke B.I.L.-historie. Dit keer is het onderwerp de Almanak.

Activiteitenverslag 34
Emiel Stöver heeft een verslag geschreven over de activiteiten die de afgelopen periode zijn georganiseerd.



Alumni

Myrthe Ronteltap vertelt 35
Myrthe Ronteltap vertelt over haar studententijd en haar baan de directie Luchtvaart van het ministerie van Infrastructuur en Milieu.

Alleen ga je sneller, samen kom je verder 36
Astrid Stokman heeft een stuk geschreven over samenwerken.



Mededelingen

De volgende keer 38

Multi-level governance

Wat is multi-level governance? Het is een begrip dat vaak voorbijkomt in colleges. De redactie heeft een interview gehouden met Dr. Caspar van den Berg, docent van het Instituut Bestuurskunde, om te achterhalen wat multi-level governance precies inhoudt.

Door Kirsten Park
en Leonoor van Poelgeest

Wat heeft u vroeger gestudeerd? En wat doet u nu?

“Ik heb sociale wetenschappen gestudeerd aan University College Utrecht. Daarna heb ik de master internationale betrekkingen gevolgd aan de London School of Economics. Vervolgens heb ik als stagiair in de Tweede Kamer gewerkt, terwijl ik op zoek was naar een onderzoeksplek. En die plek heb ik gevonden bij het departement Bestuurskunde in Leiden. Ik deed onderzoek naar de Future of the European Nation State. Dit onderwerp spitste zich toe op de civil service systems binnen die natiestaten. Ik heb de doorweking van Europese integratie op de civil service systems van Nederland, Engeland en Frankrijk met elkaar vergeleken.

Ondertussen ben ik wel een echte bestuurskundige geworden. Dit komt onder andere door het geven van onderwijs. In het begin doceerde ik Bestuurskunde 1 en gaf ik seminars in de master. Nu doceer ik het vak Europeanisering van Binnenlands Bestuur, het vak Multi-Level Governance bij Leiden University College, het vak Politics Governance & the Media in de master en de State of the Art-vakken Public Management en Strategisch Management van de Publieke Sector.”

“Tegelijkertijd is het heel goed denkbaar een systeem van multi-level governance te hebben zonder de Europese Unie”

Kunt u een omschrijving geven van het begrip multi-level governance?

“Het allerbelangrijkste is om onderscheid te maken tussen multi-level governance als een term die een bepaalde manier van bestuur aangeeft of als een analytisch concept. Een analytisch concept is meer een benadering of manier om bestuur te begrijpen. Marks & Hooghe hebben de analytische term geïntroduceerd. Dit was in 1996. Zij hebben daar het label multi-level governance aan gehangen. Maar wat zij zien als de kenmerken van multi-level governance, is eigenlijk niks nieuws. Multi-level governance bestaat namelijk al heel lang. Kenmerken van multi-level governance zie je terug in allerlei historische voorbeelden; van het Romeinse Rijk tot de katholieke kerk in de Middeleeuwen tot de koloniale rijken uit de 17e, 18e en 19e eeuw. Het komt er dus op neer dat men zich niet blind moet staren op de nieuwheid van het begrip multi-level governance. De definitie die Peters en Pierre aanhangen, spreekt

mij aan. Zij onderscheiden vier hoofdkenmerken. Het eerste kenmerk is dat er gekeken moet worden naar het supranationale, intergouvernementele, nationale en decentrale niveau in plaats van alleen het centrale niveau. Het tweede kenmerk is dat er nadruk wordt gelegd op de horizontale en informele aspecten van het openbaar bestuur. Hiërarchie speelt bij multi-level governance een kleinere rol. Er wordt – deels – besloten op basis van onderhandelingen, overtuiging en argumentatie. Het derde kenmerk, een ander aspect van de horizontale as, is de betrokkenheid van private actoren. Hierbij kan worden gedacht aan belangengroepen, bedrijven, burgers en non-state actoren. Peters en Pierre spreken ook over satellite organisations. Dat zijn bijvoorbeeld ngo’s en het maatschappelijk middenveld. Tot slot heerst het traditionele idee dat een hogere bestuurslaag veel te zeggen heeft over de lagere bestuurslaag. Dit is bij het Huis van Thorbecke het geval. Multi-level governance gaat ervan uit dat er een minder strakke hiërarchie is tussen de bestuurslagen. Het nationale niveau is afhankelijk van het decentrale niveau.

De hiërarchische macht wordt betwist door multi-level governance. Dit is wordt door Peters en Pierre het vierde kenmerk genoemd.

Marks & Hooghe hebben nog een verdere differentiatie gemaakt door twee typen multi-level governance te onderscheiden. Dit staat bekend als multi-level governance type I en type II. Type I kan vergeleken worden met matroesjka poppen. Net zoals de poppen glijden de bestuurslagen in elkaar. Type I gaat over bestuurslagen met algemene doeleinden. Bij type II kan de vergelijking met een marmeladecake worden gemaakt. Type II is iets rommeliger. Hier vallen organisaties met een functionele dimensie onder. In Nederland zien we dat deels terug bij de waterschappen. Er is een verschillende territoriale indeling al naar gelang de bepaalde functie van het bestuur. Type I is flexibeler. Voor elk probleem dat wordt geconstateerd wordt de bestuurslaag gevonden die het beste dit probleem kan oplossen. Elk probleem is van andere aard.”



Caspar van den Berg

Multi-level governance is een begrip dat vaak voorkomt, is het te modern gemaakt?

“Het is wel een begrip waar je in het gebruik zuinig mee moet zijn. Anders bestaat de kans dat het van alles gaat betekenen en dan betekent eigenlijk niks meer. Maar ik durf niet te zeggen dat het begrip te vaak gebruikt wordt. De praktijk van ons openbaar bestuur voldoet aan de vier kenmerken van Peters en Pierre. Als je kijkt naar de empirie, dan is multi-level governance daar een accurate omschrijving van. Dus wat dat betreft denk ik dat het veel gebruikt wordt maar niet ten onrechte.”

Is multi-level governance een systeem dat in Nederland goed uitgevoerd wordt?

“Multi-level governance is geen vooropgesteld plan om uit te voeren. Het is gegroeid en dat is te verklaren omdat beleidsproblemen complexer zijn geworden, de middelen steeds minder en de verwachting vanuit samenleving groter. Dus op een gegeven moment moet je wel samenwerken en specialiseren en consensus vinden. Wederzijdse afhankelijkheid is een standaard geworden. Dus of het goed uitgevoerd wordt, is lastig te zeggen. Ik denk dat het meer organisch is dan dat. Het is geen strategische keuze maar ik denk dat er weinig andere opties zijn gegeven de wereld waarin wij momenteel leven.”

Denkt u dat multi-level governance Europa bij elkaar houdt? Zorgt het voor verbinding en integratie tussen landen?

“De relatie tussen multi-level governance en Europese integratie is een interessante. De benadering is ontstaan op basis van een analyse over de Europese Unie. In de jaren’90 heeft er een wending plaatsgevonden. Andere benaderingen kregen een kans waaronder multi-level governance. Het is gebaseerd op de praktijk dat de Europese Commissie door middel van

de structuurfondsen geld te verdelen heeft onder de lidstaten.. Het geld daarvoor wordt geïnd vanuit de nationale laag van de lidstaten. Alle lidstaten dragen geld af aan Europa, de één wat meer dan de ander. Vervolgens gaat de Europese Commissie het geld weer herverdelen onder Europa. Niet aan regeringen maar aan provincies en deelstaten, en soms aan maatschappelijke partijen. Die herverdelende functie van de Europese Commissie heeft gezorgd voor veranderingen in de onderlinge machtsverhoudingen in de binnenlandse arena. En daar is dus de term op gebaseerd. Tegelijkertijd is het heel goed denkbaar een systeem van multi-level governance te hebben zonder de Europese Unie. Dat wordt geïllustreerd door de historische voorbeelden maar ook door andere regio’s in de wereld. Het is misschien niet op dezelfde ingrijpende manier als in de Europese Unie maar toch worden ook op andere continenten kenmerken van multi-level governance gezien. Een voorbeeld is de NAFTA (North American Free Trade Agreement). De Verenigde Staten, Canada en Mexico hebben een vrije handelszone. Zuid-Amerika heeft Mercosur (Zuidelijke Gemeenschappelijke Markt), daar zijn instituties opgericht die voor een deel vergelijkbaar zijn met de Europese instellingen. En denk bijvoorbeeld aan de Afrikaanse Unie en de Arabische Liga. Het is wel van een andere orde dan de Europese Unie maar het gegeven is hetzelfde: boven het nationale niveau is een kader gaan ontstaan waarop afspraken worden gemaakt en samenwerking wordt aangegaan. Deze kaders ontstaan omdat problemen vaak grensoverschrijdend zijn. Ook ontstaan deze samenwerkingsverbanden om de positie van de regio in kwestie te versterken in een steeds kleinere wereld.”

“Het antwoord op de vraag of Europa bij elkaar gehouden worden, door de praktijk van multi-level governance, is aan de ene kant: ja. Ik denk dat een Europa zonder multi-level governance moeilijk denkbaar was geweest. Maar: de problemen die wij nu in Europa zien, hangen voor een groot deel ook samen met multi-level governance. Dat is ook meteen het probleem wat ik heb met de benadering. multi-level governance gaat uit van een bepaalde normatieve superioriteit, dat het veel beter is dan alle andere vormen van bestuur. Het zit in het feit dat als je de macht verdeelt en spreidt dan is niemand de baas en komt iedereen aan zijn trekken. Als er maar genoeg tijd is om elkaar te overtuigen en met goede argumenten te komen, dan wordt elk probleem opgelost. Ik denk dat dit niet helemaal terecht is omdat je altijd conflicten en politieke machtsverschillen blijft >

houden. Deze moeten op een bepaalde manier geadresseerd worden. En dan kun je wel eindeloos naar consensus zoeken en eindeloos elkaar proberen te overtuigen maar het probleem is dat die conflicten voortkomen door verschillende belangen. Met andere woorden, wat ik een zwakte van multi-level governance vind, is dat het voorbijgaat aan de rol die de politiek heeft in het oplossen van maatschappelijke vraagstukken. Eigenlijk heeft multi-level governance een soort van suggestie dat de politiek een soort obstakel is. Waar het uiteindelijk om gaat is dat de bestuurslagen en actoren er met elkaar uitkomen. Dus als er wordt gekeken naar democratische input en transparantie, is er eigenlijk wel een probleem met deze benadering.”

“Men moet zich niet blind staren op de nieuwheid van het begrip multi-level governance”

Zorgt multi-level governance dan niet voor stroperigheid?

“Ja dat denk ik wel. Maar door het gebruik van het woord “stroperigheid” in je vraag, frame je het onderwerp al heel sterk. Stroperigheid heeft een negatieve bijklank. Framen doe je ook door iets aan te duiden als multi-level governance, maar dat is dan meestal positief bedoeld. Multi-level governance klinkt bij veel mensen positief in de oren. Maar wat voor de één stroperigheid of bestuurlijke drukte is, is voor de ander multi-level governance. Eigenlijk kun je aan de ene kant zeggen dat er gecoördineerd moet worden om samen te werken, te communiceren en kennis uit te wisselen maar aan de andere kant kun je voor diezelfde woorden de woorden papierschuiven, red tape en bureaucratie gebruiken. De eerste woorden hebben allemaal een egalitaire, gelijkwaardige bijklank. Dus als je vraagt houdt het ook stroperigheid in, ja eigenlijk dezelfde benaming, maar dan negatiever. Het ligt er met net aan welk label je eraan hangt.”

Wat zijn positieve kenmerken van multi-level governance?

“Positieve kenmerken zijn dat er veel checks and balances ingebouwd zijn. Er is dus geen partij is of actor die in zijn eentje verstrekkende beslissingen kan nemen. Een ander positief punt is dat het flexibel is. Elke keer is er de keus welke bestuurslaag welk beleidsprobleem oplost. Als je uitgaat van een verzameling van gecentraliseerde eenheidsstaten dan is er maar één optie. Het probleem moet dan vanuit

de gecentraliseerde hoofdsteden worden aangepakt. Terwijl nu kan er gekeken worden naar wat er aan de hand is, wat zijn de oorzaken en wie kan dat het beste aanpakken. Je hebt veel keuze om een probleem aan te pakken. En als het goed werkt, is er veel communicatie, veel uitwisseling en goede informatievoorziening van boven naar beneden en van links naar rechts. Maar daar is absoluut geen garantie voor. De omstandigheden moeten gunstig zijn. Het streven naar consensus is iets wat waarde in zichzelf heeft. Consensus zorgt ervoor dat de besluiten die genomen zijn op steun kunnen rekenen van het beleidsveld waarin het beleid dient te worden uitgevoerd. Dus als je alles gecentraliseerd houdt en niemand betrekt dan worden er allerlei besluiten genomen die onuitvoerbaar blijken of op zoveel weerstand stuiten dat er niks van terecht komt. En bij multi-level governance is er de mogelijkheid om dat te voorkomen.”

Wat zou een verbeterpunt zijn?

“Een zorgelijke punt is de democratische input en de transparantie. Er schuilt een gevaar in dat het te technocratisch wordt en dat politieke tegenstellingen weg worden gewuifd. Het gevaar is dat je als het ware de feeling met de mensen waar het omgaat en hun zorgen, verliest.”

Is de theorie van Thorbecke wezenlijk anders dan multi-level governance?

“Ja en nee. Thorbecke heeft een opvatting over de staat als een organisch geheel. Maar hij neemt die internationale dimensie niet mee. Thorbecke gaat heel erg er vanuit dat de natie en de staat aan elkaar gekoppeld zijn. Dus dat betekent dat als Nederlanders een volk zijn dan moet Nederland, alleen Nederland zijn. Er is geen sprake van een hogere bestuurslaag.

Bij multi-level governance is er juist veel nadruk op de supranationale dimensie. En wat ook een verschil is, is dat de verschillende bestuurslagen wel een huis vormen maar het nationale niveau dominant is. De dominantie van de nationale bestuurslaag wordt meer in twijfel getrokken door de multi-level governance benadering. Je zou best kunnen zeggen dat de staatsconceptie van Thorbecke niet zo heel erg afwijkt van multi-level governance type I. Waar ze overeenkomen is dat ze allebei een vrij organisch beeld van de samenleving en het bestuur dat daar bij hoort geven.

Wat ik ook vertel bij Europeanisering van Binnenlands Bestuur is dat ondanks Nederland een eenheidsstaat is, de mate van misfit op het Europese niveau niet groot is. Met andere woorden, een aantal kenmerken van

ons openbaar bestuur ligt heel erg tegen compound polities (complexe systemen) aan waardoor de druk tot aanpassing in Europa relatief beperkt is. Zeker als je Nederland vergelijkt met landen als Frankrijk en Engeland. Deze landen zijn veel meer gecentraliseerd en hebben daardoor een grotere misfit en moeten meer aanpassingen maken.”

Wilt u meer te weten komen over multi-level governance? De onderstaande teksten gaan over dit onderwerp en zijn geschreven door Dr. Van den Berg en anderen. Één van de onderstaande teksten kunt u vinden op de volgende pagina.

Heeft u veel publicaties op dit onderwerp?

“Mijn proefschrift gaat over dit onderwerp. Ook heb ik een paar hoofdstukken voor boeken geschreven. Tot slot heb ik ook een aantal artikelen schreven.” ■

Interessante artikelen over dit onderwerp geschreven door Dr. Van den Berg:

- Vollaard, J.P. & Berg, C.F., van den (2011)

Gevaarlijke stilte rond Europese uitbreiding. *Nederlands Dagblad* (Contribution for newspaper or weekly magazine)

- Berg, C.F., van den (2011)

Horizontaal bestuur voor een horizontale samenleving? In: Hazenberg, J., Tabarki, F., Tilburg, R., van (Eds.), *Dappere Nieuwe Wereld: 21 Jonge Denkers over de Toekomst van Nederland*, pp. 57-69. Amsterdam: Van Genneep. (Part of book or chapter of book)

- Berg, C.F., van den (2011)

Lobbyisten kunnen wel wat transparantie gebruiken. *Liberaal Reveil*, 52 (2) (Article)

- Berg, C.F., van den (2011)

Transforming for Europe. The reshaping of national bureaucracies in a system of multi-level governance. LEI Universiteit Leiden, 453pp.(Amsterdam/Leiden, Leiden University Press) T.A.J. Toonen & F.M. van der Meer. (Dissertation)

- Geut, L. & Berg, C.F., van den & Schaik, S. (2010)

De Koning van het Schaakbord of Jan Zonder Land: Over programmaministers. Assen: Van Gorcum. (Book (monograph))

- Berg, C.F., van den (2009)

Book Review: The Europeanization of British Politics - I. Bache and A. Jordan (eds.). [Bespreking van: The Europeanization of British Politics]. In: *Journal of Common Market Studies*, 47, pp. 437-438. (Book review)

- Suvarierol, S. & Berg, C.F., van den (2008)

Bridge-builders or bridgeheads in Brussels? The world of seconded national experts. In: Geuijen, K, Hart, P., 't, Princen, S., Yesilkagit, K. (Eds.), *The new eurocrats: national civil servants in EU policymaking*, pp. 103-128. Amsterdam: Amsterdam University Press. (Part of book or chapter of book)

- Berg, C.F., van den & Suvarierol, S. (2008)

Haagse Pionnen op het Brusselse Schaakbord? Over de aansturing en beleidsnetwerken van nederlandse gedetacheerden bij de Europese Commissie. *Beleid en Maatschappij*, 35 (2) (Article)

- Trondal, J. & Berg, C.F., van den & Suvarierol, S. (2008)

The compound machinery of government: The case of seconded officials in the European commission. *Governance*, 21 (3), pp. 253-274. (Article)

- Berg, C.F., van den (2008)

Van Waterbed naar Luchtkussen: Mingratie in europa 2007-2025. , *Nederland Migratieland: Ook in 20259 (g)een probleem* (Multiculturele samenleving in ontwikkeling)Den Haag: Sdu Uitgevers. (Part of book or chapter of book)

- Berg, C.F., van den & Toonen, T.A.J. (2007)

National civil service systems and the implications of multi-level governance: Weberianism revisited? In: Raadschelders, J.C.N., Toonen, T.A.J., Meer, F.M., van der (Eds.), *The civil service in the 21st century: Comparative perspectives*, pp. 103-121. London: Palgrave MacMillan. (Part of book or chapter of book)

- Berg, C.F., van den (2006)

The crisis of public authority. *The Brown Journal of World Affairs*, 12 (2), pp. 223-237. (Article)

Horizontaal bestuur als antwoord op de horizontale samenleving?

Dit artikel is te vinden in de bundel *Dappere Nieuwe Wereld: 21 Jonge Denkers over de Toekomst van Nederland (2011)*. In deze bundel bespreken 21 jonge denkers problemen, dilemma's en oplossingen van een samenleving die zich sneller ontwikkelt dan ooit tevoren. Waarin het niet langer draait om meer economische groei, maar om een beter leven.

Door Caspar van den Berg

De meeste mensen zien het als de taak van het openbaar bestuur om bindende regels op te stellen en om publieke diensten te verlenen. Wij verwachten dat het openbaar bestuur op deze manier publieke waarde creëert: het maatschappelijk en economisch verkeer wordt geregeld en vergemakkelijkt, met als uiteindelijk doel het versterken van onze welvaart en ons welzijn. Hoe en in welke mate het openbaar bestuur deze opdracht kan vervullen, bepalen we enerzijds door te stemmen en wordt anderzijds door een meer impliciete factor bepaald: het vertrouwen van de samenleving in politici en in de overheid, de license to operate van het openbaar bestuur. Met andere woorden: de samenleving en het openbaar bestuur zijn op elkaar aangesloten doordat de samenleving het openbaar bestuur aanstuurt, en het openbaar bestuur de samenleving bestuurt. Toch is die aansluiting op dit moment problematisch, zoals in verschillende bijdragen in deze bundel wordt besproken.

Het knarst en wringt zowel op het electorale vlak (brug kiezer-gekozene) als op het vlak van de *license to operate* (algehele legitimatie van de overheid). Dat de brug tussen kiezer en gekozene aan groot onderhoud toe is, weten we ruwweg sinds 2002. Dat de *license to operate* van de overheid ter discussie staat, is in Nederland met name pijnlijk duidelijk

geworden rond de financiële en economische crisis, en de rol die overheidsbeleid en publieke toezichthouders daarbij speelden.¹ Terecht wordt daarom de vraag gesteld of het openbaar bestuur inderdaad wel in staat is de grote problemen van dit tijdvak aan te pakken: duurzaamheid, sociale cohesie, mobiliteit, veiligheid, bevolkingskrimp (vooral nog alleen aan de randen van het land), zorgvraagstukken en onze internationale concurrentiepositie.

Een veelgehoorde analyse is dat er een grote kloof is ontstaan tussen de gehorizontaliseerde samenleving aan de ene kant, en een politiek bestuur dat zou zijn blijven steken in een prehorizontaal tijdperk en nog steeds alleen opereert langs hiërarchische, verticale lijnen aan de andere kant.

In dit essay onderzoek ik die analyse, en daarbij kom ik tot de conclusie dat deze slechts deels opgaat. Het is noodzakelijk een onderscheid te maken tussen de interne dynamiek van afzonderlijke overheidsorganisaties en de dynamiek binnen het grotere bestuursstelsel. In de meeste overheidsorganisaties zijn wat betreft interne structuur en cultuur de principes van hiërarchie en verticaliteit in veruit de meeste gevallen leidend. Tegelijkertijd moeten we vaststellen dat het grotere bestuursstelsel waar we mee te maken hebben helemaal niet is achtergebleven in het 'prehorizontale' tijdperk. Er is juist sprake van een systeem van multilevel governance, waarin partijen van verschillende bestuurslagen (EU, nationaal, regionaal, lokaal) op horizontale, diagonale en verticale wijze macht delen, met elkaar samenwerken en met elkaar botsen, en waarbij naast 'pure' overheidsorganisaties ook een veelheid aan semipublieke, non-profit- en marktpartijen nauw betrokken zijn.

Doordezetwee niveaus-overheidsorganisaties en governance-systeem – te onderscheiden, ontstaat er meer scherpte op twee belang rijke punten. Ten eerste: dat veruit de meeste overheidsorganisaties qua interne organisatie en functioneren aansluiting missen

“Het knarst en wringt zowel op het electorale vlak als op het vlak van de license to operate”

bij de samenleving en bij het grotere systeem waar zij zelf deel van uitmaken, wat hun presteren en

legitimatie ondermijnt. Ten tweede: dat ons multi-level governance-systeem in wezen wel goed aansluit bij de complexere, gehorizontaliseerde samenleving, en daar zelfs een direct uitvloeisel van is. Dat dit systeem wél aansluit bij de huidige staat van de samenleving, betekent echter kennelijk nog niet dat het publiek dit systeem automatisch beter begrijpt of waardeert. Met andere woorden: horizontalisering of 'vernetwerking' van het openbaar bestuur lijkt op zichzelf geen afdoende antwoord te zijn op de legitimiteitscrisis van het openbaar bestuur in de ogen van het publiek.

In het navolgende ga ik nader in op deze problemen, aan de hand van specifieke uitdagingen per bestuursniveau die samen het systeem van multilevel governance vormen: de Europese bestuurslaag

(gebrek aan slagkracht en publieke legitimatie), de nationale overheid (gebrek aan samenhang door verkokering) en het subnationaal bestuur (gebrek aan effectiviteit en capaciteit).

Een systeem van multi-level governance

Onder andere als gevolg van de Europese eenwording is het Nederlands openbaar bestuur deel gaan uitmaken van een complex en alomvattend systeem van multi-level governance: de almacht van nationale regeringen, die eens absoluut leek, wordt betwist en macht wordt gedeeld in verschillende machtscentra, op verschillende niveaus, binnen het overheidsdomein en daarbuiten.

Terwijl bevoegdheden naar het Europese niveau zijn overgedragen, is in alle West-Europese landen ook sprake geweest van decentralisatiehervormingen in verschillende vormen. Bovendien bestaat er een zekere mate van vloeibaarheid tussen bestuurslagen, waarbij partijen actief zijn op verschillende niveaus, en een zekere differentiatie tussen beleidssectoren: het ene beleidsterrein is vanzelfsprekend meer geëuropeaniseerd of gedecentraliseerd dan het andere.

Behalve dat bevoegdheden schuiven tussen bestuurslagen, zijn er ook duidelijke veranderingen geweest in stijlen en methoden van bestuurlijk optreden. Regulering en dienstverlening worden verzorgd door een mix van verschillende soorten organisaties met een variëteit aan toezichts- en controlemechanismen. Het openbaar bestuur is steeds minder zelf gaan doen; het heeft steeds meer de rol gekregen van een stelsel dat andere organisaties – ngo's, private, semipublieke, regionale en rechterlijke organen – opdrachten geeft, faciliteert en controleert. Tussen al deze organisaties wordt in toenemende mate gebruikgemaakt van overtuigingskracht en prikkels in plaats van dat er bevelen worden uitgevaardigd.



Het Europese niveau

Dat Europese samenwerking grote voordelen heeft voor individuele lidstaten op het gebied van met name veiligheid en economie, spreekt voor zich. Wat hier van belang is, is de rol van nationale politici ten opzichte van ontwikkelingen op Europees niveau waarvan zij zelf deel uitmaken. Tegenover het publiek betonen zij zich doorgaans sceptisch over Europese samenwerking, maar zijn hun ambtenaren bouwen achter de schermen hard mee aan de EU en het beleid dat zij voortbrengt.

“Europa is een gemankeerde superstaat”

Harde oneliners voor de bühne, desondanks wel het voortouw nemen met en meegaan in Europese oplossingen. De EU vormt samen met de nationale bestuurslagen één bestuursstelsel, maar zij die hierbij het nauwst betrokken zijn, lijken er een groot belang bij te hebben dit zo hard mogelijk te ontkennen. In plaats van dat hun handelen bijdraagt aan het gezag en de legitimatie van de EU, zorgen zij ervoor dat het onbegrip over en wantrouwen tegenover Europa bij media en burgers niet afneemt. Europa is geen gevaar, het is een verlengd onderdeel van ons nationale bestuur, dat per jaar 15 procent aan ons bnp toevoegt. Het feit dat nationale bewindspersonen en parlementariërs in hun houding en uitlatingen geen steun aan die stelling verlenen, geeft aan dat Europa bij lange na nog geen normaal onderwerp in de nationale politiek is (vergelijk de stellingname van Adriaan Schout in de Volkskrant van 12 juni 2010).

Nationale politici houden met deze houding een illusie in stand dat het nationale en het Europese twee aparte politieke domeinen zijn. In de praktijk blijkt dat de grenzen tussen Europese en nationale beleidsvorming grotendeels zijn vervaagd. Het EU-beleidsproces vindt niet exclusief op het Europese niveau plaats. Het dringt op complexe wijze door in de nationale politieke en rechtssystemen. Ondanks dat er een onbetwiste verschuiving van gezag op vele beleidsterreinen naar het Europese niveau heeft plaatsgevonden, moeten politici, media en het publiek voorbij het beeld denken dat de Europese beleidsarena een stand-alone domein is, los van het Haagse.

Ondanks deze verwevenheid verschillen het Europese en het nationale niveau van elkaar als het gaat om functionaliteit en bestuurlijke cultuur. De EU is een ingewikkelde machine van wetten en regels, terwijl de lidstaten sterker zijn in het kanaliseren van democratische vertegenwoordiging en beleidsuitvoering. Dat brengt onder meer met zich mee dat de EU als trage bureaucratie, gebaseerd >

op regels en juridische teksten, veel minder goed in staat is om realpolitik te bedrijven dan de lidstaten. De moeizaamheid en gebrekkige effectiviteit van het Europese buitenlands beleid geeft daar ook blijk van.

Een tweede implicatie van het verschil in functionaliteit tussen het EU-en het lidstaatniveau is algemener en problematischer van aard. De kern hiervan is dat er op Europees niveau sprake is van beleidsformulering zonder een effectief openbaar politiek debat of goed functionerende directe democratische verantwoording aan het publiek, met andere woorden: policy without politics. Het omgekeerde is in toenemende mate het geval op het lidstaatniveau: een afname van autonome kaderstellende beleidsvorming, in combinatie met een nauwlettend gevolgd politiek debat en verantwoording over steeds minder inhoudelijke en steeds meer op incidenten en personen gerichte onderwerpen: politics without policy. Deze verwijdering tussen de plekken waar beleid tot stand komt en waar directe politieke verantwoording wordt afgelegd, speelt zowel de Europese als de nationale bestuurslaag parten: beider legitimatie, of license to operate, komt erdoor onder druk te staan.

Op deze manier is het weinige vertrouwen van burgers in de EU ook goed verklaarbaar: we verwachten de output en verantwoordelijkheid van een overheid, maar rusten haar uit met de middelen, bevoegdheden en het vertrouwen van een internationale organisatie. Het gevolg is een gemankeerde superstaat, waarop grote verwachtingen worden gevestigd, maar die moet opereren op basis van de werkwijze van de diplomatie, zonder voldoende directe verantwoordingsmechanismen formele doorzettingmacht of personele capaciteit.

Eén denkbare uitweg is dat de lidstaten een stap opzij doen en de Europese instellingen versterken. Maar zolang er tussen de lidstaten onderling te weinig vertrouwen is (zie de euro-crisis), kunnen de lidstaten moeilijk verleid worden dit te doen. De afgelopen twee jaar hebben aangetoond dat hoewel Europese integratie een boost krijgt door beleids crises (immigratie, energievoorziening, voedselveiligheid), zij stagneert ten tijde van een economische crisis. Het legitimiteitsprobleem van de EU zou sterk verminderen als zij qua aard en functioneren zou normaliseren; wanneer het minder een op diplomatie gerichte internationale organisatie en meer een politiek-bestuurlijke eenheid zou zijn en zij dit zou uitstralen. Helaas heeft de economische crisis, en vooral de financieel/monetaire crisis in Griekenland en Ierland, de kansen op zo'n normalisering van de EU eerder

verkleind dan vergroot.

Rijksniveau

Hiervoor is al geschetst dat de legitimiteit van het rijksniveau onder druk staat vanwege de ontkoppeling tussen politics en policies. Ook los van de relatie met de Europese bestuurslaag kent de rijksoverheid echter belangrijke uitdagingen. Afgezien van de noodzaak van bezuinigen en de versnippering van het politieke landschap waardoor zij wordt aangestuurd, lijkt het grootste probleem voor de rijksoverheid op dit moment de politieke en ambtelijke verkokering – ofwel het denken vanuit de organisatie in plaats van vanuit de maatschappelijke opgave. Deze uitdaging is niet nieuw, maar hoe complexer en meer vervlochten de maatschappelijke opgaven worden, hoe groter de noodzaak tot ontkokerd denken en opereren. Ook worden er al decennialang pogingen gedaan dit probleem aan te pakken, tot dusver echter nooit met een groot of duurzaam succes.²

Veel van die eerdere pogingen hadden vooral betrekking op de ambtelijke organisatie en waren doorgaans niet gericht op de politieke aansturing. Gevolg daarvan is dat kansrijke initiatieven op ambtelijk niveau vastliepen op beleids-, persoons- of partijpolitieke tegenstellingen in de ministerraad. In de zomer van 2010 lag er een uitgelezen kans om dit probleem juist ook op politiek niveau bij de kop te nemen. De nieuwe opbouw van de ministerraad – samen met een vernieuwende visie op de rijksdienst – zou een belangrijke stap zijn geweest om de verkokering te doorbreken en zo ook beter aan te sluiten bij de gehorizontaliseerde samenleving.

“Het grootste probleem van de rijksoverheid is de politieke en ambtelijke verkokering”

De formatieonderhandelaars hadden de kans om de uitgedijde ministerraad met rond de veertien ministers te verkleinen naar een kernkabinet, bestaande uit de minister-president, de minister van Financiën, en zes of zeven andere kabinetsministers met elk een brede portefeuille. Elke kabinetsminister zou de verantwoordelijkheid hebben over twee of drie vakdepartementen, en daarnaast verantwoordelijk zijn voor een beleids programma, een speerpunt van het kabinet waarop in die periode specifieke doelen behaald moeten worden. Zo'n programma had bijvoorbeeld kunnen gaan over Wijken, Economisch Herstel, Jeugd of Mobiliteitsverbetering. Elke kabinetsminister zou ondersteund worden door een programmaorganisatie met een zelfstandige

topambtelijke aansturing en een eigen begroting, die ook de voortgang op het beleidsprogramma waarborgt. De vakdepartementen zouden qua organisatie en beheer aangestuurd worden door staatssecretarissen, die geen deel uitmaken van het kabinet.

Dit ontwerp brengt een aantal voordelen met zich mee. Een kleiner kabinet kan beter sturen op hoofdlijnen van beleid. Het kabinet kan zich beter profileren door zijn eigen speerpunten expliciet te formuleren en daarop in te zetten. Besluitvorming in het kernkabinet kan sneller en daadkrachtiger plaatsvinden, enigszins vergelijkbaar met besluitvorming in colleges van B&W. Er kan een einde komen aan de situatie waarin het kabinet bestaat uit ministers die vooral hun departement beheren of het departementale belang voor het algemeen belang stellen. Door staatssecretarissen te belasten met de organisatie en het beheer van de departementen, hebben kabinetsministers meer ruimte om over hun programma een open en inhoudelijke dialoog te voeren met het parlement en de samenleving.

In dit model kan de rijksdienst het eigen functioneren versterken en kostenefficiënter maken door de ingezette samenwerking tussen departementen op het gebied van bedrijfsvoeringsprocessen verder uit te breiden. Zo kan er op den duur één concern rijk ontstaan, met een samenhangend en efficiënt systeem van hrm, interne faciliteiten, en kennisontwikkeling en -deling, zonder dat organisaties wat betreft hun primaire proces (beleidsadvisering, -vorming, -uitvoering etc.) worden samengevoegd. Zo'n rijksdienst kan de voordelen van kleinschaligheid en flexibiliteit in het primaire proces koppelen aan de voordelen van efficiëntie en kwaliteit in de secundaire processen. Zodoende hadden de formatieonderhandelaars zowel in directe als in indirecte zin de legitimiteit van de overheid kunnen versterken: direct doordat een goede en efficiënte eigen organisatie de geloofwaardigheid naar buiten toe versterkt, en indirect doordat een goede en efficiënte organisatie ook bijdraagt aan betere beleidsresultaten.

Terugkijkend op de formatie zien we dat de VVD en het CDA samen met de PVV wel hebben gekozen voor het verkleinen van de ministerraad, maar niet voor een programmatisch kernkabinet. De voordelen van slagvaardiger besluitvorming in de Trêveszaal kunnen dus wel geogost worden, maar niet die van het ontlasten van de kabinetsministers van de directe zorg over het departement. Bovendien zijn er met de keuze voor het instellen van het ministeries van EL&I en IenM superministeries gecreëerd die aan het verkokeringsprobleem geen oplossing zullen



bieden: de schotten tussen de oude departementen zijn nu schotten tussen de onderdelen van de nieuwe departementen, en de ministers zullen zich wellicht nog meer dan voorheen in de ministerraad opstellen als voorvechters van hun superministerie in plaats van dat ze het kabinetbrede belang voor ogen hebben.

Subnationaal niveau

Als het gaat om de license to operate van de overheid, staat ook het bestaan en het optreden van het subnationaal bestuur onder druk. Vooral de provincies en de waterschappen worden als problematisch gezien, terwijl het lokale bestuur in de beeldvorming toch het beste in staat is te weten wat er in het land speelt en daar succesvol op in te springen. De gedachte dat de gemeenten het best in staat zijn maatwerk te leveren – nauw verbonden aan het subsidiariteitsbeginsel dat ook een belangrijke rol speelt in de EU-lidstaatverhouding – heeft de afgelopen decennia tot grote decentralisatiehervormingen geleid, zowel in Nederland als in vrijwel alle andere westerse landen.

Het is waarschijnlijk dat de grotere waardering voor de gemeente, in tegenstelling tot het waterschap en de provincie, slechts voor een klein deel te maken heeft met objectief betere beleidsprestaties, en meer met de drang van burgers om zich op hun lokale omgeving te oriënteren. Volgens de globaliseringstheorie – mondialisering gaat gepaard met gevoelens van onzekerheid, die maken dat mensen zoeken naar overzicht en houvast dicht bij huis – voelen mensen zich graag onderdeel van kleinschalige verbanden die hun identiteit verschaffen. Toch komt deze waardering en identificatiedrang van burgers vaak niet overeen met de werkelijke bestuurlijke capaciteit van gemeenten. Deze mismatch leidt er dan ook toe dat decentralisatie – meer bevoegdheden bij gemeenten neerleggen, want kleinschalig bestuur weet wat >

er lokaal nodig is – op dit moment een averechts effect heeft. Veel gemeenten zitten niet te wachten op van rijkswege opgelegde extra taken, omdat ze er de expertise, menskracht en/of back-office niet voor in huis hebben. Bij uitbreiding van hun takenpakket wordt het steeds lastiger om zelfstandig te blijven voortbestaan én de kwaliteit van bestuur op peil te houden. Het gevolg is een sluipende schaalvergroting – hetzij door gemeentelijke herindeling, hetzij door andere vormen van intergemeentelijke samenwerking. Zo worden tussen gemeenten verschillende typen hulpconstructies opgetuigd, zoals in het kader van de Wet gemeenschappelijke regelingen (Wgr) en functionele regio's. Deze regio's kunnen schaalproblemen oplossen, maar maken het bestuur ook complexer en minder transparant, omdat van directe democratische verantwoording geen sprake is. De voordelen van kleinschaligheid van het lokaal bestuur dreigen zo met het badwater weg te spoelen.

Overigens heeft schaalvergroting in het binnenlands bestuur ook duidelijke voordelen: een professioneler ambtelijke organisatie, hogere kwaliteit van bestuurders, betere dienstverlening en een sterkere positie van de regio ten opzichte van de rijksoverheid. De trade-off moge duidelijk zijn: decentralisatie kan de kloof tussen burger en overheid verkleinen, maar zet de bestuurskracht van de gemeente onder druk. Die druk kan worden weggenomen als gemeenten fuseren of op andere manieren bevoegdheden en activiteiten op grotere schaal samenvoegen, waardoor het lokale bestuur toch weer verder van de burger af komt te staan.

De voorgaande overwegingen lijken in de richting te wijzen van een totale heroverweging van het Huis van Thorbecke. Maar ook daaraan kleven grote bezwaren. Ten eerste is bij veel van de voorstellen tot herindeling van het Huis de inhoudelijke grondslag niet of onvoldoende aanwezig. Ten tweede is de verwachting dat de herinrichtingskosten veel hoger zijn dan de te behalen besparingen in geld en winst in bestuurskracht. Het afschaffen van provincies ten gunste van een kleiner aantal grotere gemeenten is problematisch omdat er veel taken zijn die alleen goed uit te voeren zijn als zij op verschillende schaalniveaus

de benodigde aandacht ontvangen, zoals weg- en waterbouw, orde en veiligheid, en economisch beleid.

Het zou veel zinniger zijn meer differentiatie toe te laten in de omvang, de taken en de bevoegdheden tussengemeenten en tussen provincies. Daarmee wordt bedoeld dat gemeenten die met een taakverzwaring te maken krijgen meer kunnen kiezen welke taken ze wel en niet willen uitvoeren. Voor de gemeente Ameland zal deze keuze anders uitvallen dan voor de gemeente Amsterdam. De provincie neemt dan de taken over die bepaalde gemeenten liever aan zich voorbij laten gaan.

Kleinere gemeenten raken zo niet verstrikt in de nadelen van decentralisatie – zij kunnen sterk zijn in hun kleinschaligheid en menselijke maat – terwijl grote gemeenten wel autonomer kunnen worden en de verantwoordelijkheid kunnen nemen die hun past.

“Decentralisatie is geen panacee”

Vragen blijven dezelfde, uitdaging groeit

In dit essay is ingegaan op de kwestie of het legitimitieitsprobleem van het openbaar bestuur wordt veroorzaakt door de vermeende misfit tussen een horizontaal georganiseerde samenleving en een verticaal georganiseerde overheid. Een belangrijk deel van een antwoord op deze vraag is dat terwijl veel overheidsorganisaties intern verticaal ingericht zijn, het bestuursstelsel als zodanig de afgelopen decennia veel kenmerken vertoont die ook in de bredere samenleving versterkt zijn: netwerken, toegenomen flexibiliteit, onderhandelde afspraken, en samenwerking op basis van vrijwilligheid en wederzijds eigenbelang. Het resultaat van deze ontwikkeling is een complex geheel van meerlagig en veelvormig bestuur. Toch lijkt deze ontwikkeling op zichzelf geen oplossing te bieden voor legitimitieitsproblemen binnen de overheid: de klassieke thema's van effectiviteit, efficiency, rechtmatigheid, draagvlak, democratie, coördinatie en schaalvraagstukken smelten niet als sneeuw voor de zon als het openbaar bestuur horizontaler wordt. Dat heeft de schets van de kernproblemen per bestuurslaag laten zien. Op elk van de gegeven thema's zal een gewogen en contextspecifieke strategie ontwikkeld moeten worden, met de mogelijkheid tot regelmatige aanpassing. De vraagstukken zijn fundamenteel weinig veranderd – de uitdaging om tot werkende antwoorden te komen, is des te groter geworden. ■

Noten

1 Internationaal gezien is dit probleem al eerder op verschillende wijzen naar voren gekomen, bijvoorbeeld in 2005 met de orkaan Katrina in de Verenigde Staten, de gewelddadige maatschappelijke onrust in de banlieues in Frankrijk, en de terreuraanslagen van juni 2005 in het Verenigd Koninkrijk, zie C.F. van den Berg, *The Crisis of Public Authority*, *The Brown Journal of World Affairs*, vol. 12, no. 2, 2006

2 Geut, Van den Berg & Van Schaik 2010

Verhalen uit de praktijk

De redactie is een kijkje gaan nemen in het openbaar bestuur. Wij hebben bestuurders uit verschillende bestuurslagen gesproken over het openbaar bestuur en multi-level governance. Hieronder staan hun verhalen en meningen.

Door Kirsten Park,
Leonoor van Poelgeest
en Malissa Voordenhout

Gemeente

Het eerste gesprek is met Drs. J.W. van der Sluijs, de burgemeester van Leidschendam-Voorburg.

Kunt u iets vertellen over uw loopbaan tot nu toe?

“Ik ben van huis uit bestuursjurist. Ik heb in mijn studie dan ook te maken gehad met een behoorlijke portie Bestuurskunde. Ik ben begonnen in het bedrijfsleven en vervolgens werkzaam geworden bij de gemeente Den Haag. In 1984 ben in benoemd tot burgemeester van Hazerswoude. Daarna ben ik, voordat ik in 2007 burgemeester werd van de gemeente Leidschendam-Voorburg, ook nog burgemeester geweest van Noordwijk en Maarssen. Daarnaast ben ik vanaf 1996 tot 2004 lid geweest van het dagelijks bestuur van de VNG en ben vanuit deze functie ook afgevaardigd naar de raad van Europese gemeenten en regio's.”

Kunt u kort omschrijven wat uw dagelijkse bezigheden zoal zijn?

“Haha, dat is zo ongeveer de meest lastige vraag die je kunt stellen, het is namelijk teveel om op te noemen. In mijn functie voer ik vooral veel overleg met allerlei partijen. Bijvoorbeeld met bedrijven, andere overheidsorganen, politie en brandweer en het college van B&W. Verder probeer ik zoveel mogelijk aanwezig te zijn bij officiële en bijzondere aangelegenheden binnen de gemeente. Ik ga bijvoorbeeld straks langs bij een echtpaar wat zestig jaar getrouwd is. Verder gebeuren er ook een hoop onverwachte dingen waar ik dan achteraan moet en ik moet natuurlijk ook de nodige documenten ondertekenen.”

Welke beleidsterreinen vinden vooral plaats op gemeentelijk niveau?

“Dat is heel erg breed genomen en bijna alles gebeurt in samenwerking met andere bestuurslagen, maar vooral zaken op sociaal gebied kunnen heel goed op gemeentelijk niveau geregeld worden. Wij staan het dichtst bij de burger en weten dus ook het beste waar deze behoefte aan heeft. Veiligheid is ook een gebied

waarop wij ons in grote mate bezighouden met het beleid, net als scholen en ruimtelijke ordening van de gemeentegrond. Daarnaast is er natuurlijk ook nog onze eigen bedrijfsvoering met alles wat daarbij komt kijken.”

Waarom bent u juist op deze bestuurslaag aan het werk gegaan? Was dit een bewuste keuze?

“Het werken op lokaal niveau en zeker in een wat kleinere gemeente bevalt mij zeer goed. Je staat zoals ik al zei dicht bij de burgers. Het is vooral leuk dat je ziet wat wel en wat niet werkt in de praktijk. Vaak is de uitwerking van een bepaald plan al te zien binnen je eigen termijn. Ik denk dat je als gemeente gewoon veel kan betekenen voor de inwoners.”



Dhr. Van der Sluijs

Is Nederland naar uw mening in het afgelopen decennium vooral gecentraliseerd of juist gedecentraliseerd? Is dit een positieve ontwikkeling?

“Op papier lijkt het alsof Nederland de afgelopen jaren gedecentraliseerd is, maar voor mijn gevoel is er juist sprake van een centralisatie. Het Rijk wil het liefst zoveel mogelijk de touwtjes in handen houden. Gemeenten hebben steeds meer budget gekregen maar als dat budget voor het uitvoeren van taken gepaard gaat met een enorm pakket aan voorwaarden en regeltjes is er weinig sprake van decentralisatie. Volgens mij is men in Den Haag zeer benauwd voor lokale verschillen, maar ik denk dat dat juist iets goeds is. Als de burger het niet eens is met de gang van zaken in de gemeente kunnen ze dit zelf veranderen door de gang naar de stembus.”

“Wat we ook niet moeten vergeten is dat de invloed van de Europese Unie de afgelopen jaren sterk is toegenomen. Ik denk dat dat een positief effect kan hebben op de taakverdeling van de verschillende nationale bestuurslagen. Er wordt namelijk opnieuw gekeken wie welke taken zou >

moeten uitvoeren en waarom. Ik ben wat dat betreft voor het subsidiariteitsbeginsel. Ik vind dat de taken die door lagere overheden het beste kunnen worden uitgevoerd, dat ook moeten worden. Ook vind ik dat we moeten kijken naar wat Europa voor ons als gemeente kan betekenen. Ik wil dan ook zorgen dat wij een gesprekspartner zijn voor de EU, want dat die er nou eenmaal is en flink groeit, is een feit. Laten we dan zorgen dat het in ieder geval op nationaal niveau, maar ook op regionaal niveau, goed is georganiseerd."

Hoe verloopt naar uw mening de samenwerking tussen de verschillende bestuurslagen in Nederland?

"Er zijn zowel voorbeelden te noemen van positieve als van negatieve samenwerkingsverbanden. In principe kun je heel makkelijk in elkaars vaarwater gaan lopen, waardoor je de plannen van een ander orgaan kunt belemmeren. Wat betreft de grootstedelijke problematiek zou de samenwerking naar mijn mening een stuk beter kunnen. Er liggen innovatieve plannen om deze problematiek aan te pakken, maar binnen verschillende overheidslagen verschilt men daarover van mening en ook de Tweede Kamer heeft geen visie op het gebied van het bestuur in stedelijke gebieden. Zolang dat niet gebeurt en Den Haag zich ermee blijft bemoeien, zal het probleem ook niet opgelost worden. Gelukkig gaan er ook veel dingen wel goed zoals de samenwerking betreffende onderwijs en milieu."

"Ik ervaar wel een gebrek aan onderling vertrouwen. Het is goed dat er in zekere mate wederzijdse controle plaatsvindt, maar als er op een gegeven moment zoveel rapportagewerk bij komt kijken, terwijl er bijna nooit een probleem is, kan je je afvragen hoe zinvol het is. Als er dan eens een probleem is, is het meestal zeer snel opgelost. Ook liggen sommige taken bij de verkeerde bestuurslaag. Jeugdzorg is sinds kort iets wat lokaal geregeld wordt in samenwerking met de provincie, maar ik begrijp totaal niet wat de provincie te maken heeft met een onderwerp als jeugdzorg. Zo iets kan veel beter gewoon door de gemeente worden geregeld"

Vindt u tot slot dat bestuurders op subniveau gekozen moeten worden?

"Ik zie niet in voor wat voor probleem dat een oplossing zou moeten zijn. Een burgemeester wordt bijvoorbeeld naar voren geschoven door het college en het is dus echt niet zo dat daar zomaar iemand komt te zitten, die niet wenselijk wordt bevonden. Als je een burgemeester direct zou kiezen, zou het een heel andere functie worden. Je voorkomt dan niet dat diegene een politieke voorkeur uitdraagt en het idee van een burgemeester is nu juist dat hij of zij als neutraal persoon boven de partijen staat."

Provincie

Het tweede gesprek is met Jeannine Liebrand, Statenlid van PvdA Gelderland. Jeannine Liebrand is bij de verkiezingen van maart 2011 in de Provinciale Staten van Gelderland gekozen. De PvdA-fractie daar bestaat uit negen personen (zeven vrouwen en twee mannen). Jeannine zit in de Commissie Ruimtelijke Ordening, Wonen en Water. Ook is zij woordvoester op het gebied van luchtvaartterreinen en (bevolkings)krimp.

Welke beleidsterreinen zijn vooral een taak op provinciaal niveau?

"De provincie houdt zich vooral bezig met ruimtelijke ordening, dus de inrichting van de provincie: waar komt woningbouw, verkeer, vervoer, landbouw, natuur, recreatie etc. Verder is de provincie belast met regionale/bovengemeentelijke coördinatie. Onder dat laatste valt ook het toezicht op de gemeentelijke financiën. Een belangrijke taak is ook het openbaar vervoer: de provincie regelt welk vervoer waar en door wie wordt onderhouden. Verder is de provincie belast met het stimuleren van de regionale economie. Op het gebied van cultuur en welzijn heeft de provincie een tweedelijnsstaak, dat wil zeggen de ondersteuning van de gemeenten bij de uitvoering van taken. Op dit moment is de provincie nog verantwoordelijk voor de jeugdzorg, maar die taak wordt vanaf 2016 overgedragen aan de gemeenten."

Zijn er volgens u beleidsterreinen die een zorg voor uw bestuursniveau zouden moeten zijn, maar dit (nog) niet zijn?

"Ik vind dat het bestuur van de Waterschappen kan worden samengevoegd met het provinciale bestuur. Dit staat ook in het verkiezingsprogramma van de PvdA hoewel daar binnen de partij wel discussie over is. De uitvoering kan bij de Waterschappen blijven."

Heeft u het idee dat Nederland het afgelopen decennium vooral gecentraliseerd of juist gedecentraliseerd is? Is dit naar uw mening een goede ontwikkeling?

"Na een aantal jaren centralisatie en toenemende Haagse regelzucht is er recent weer een tegenbeweging op gang gekomen. Zo is in het Bestuursakkoord (voorjaar 2012) een aantal taken gedecentraliseerd naar de provincies, waaronder de regie over de ruimtelijke ordening. De hoofdstroming in de politiek is op dit moment "Leg de verantwoordelijkheden voor bestuur op een zo laag mogelijk niveau, dicht bij de burger." Helaas draagt het Kabinet Rutte wél taken over naar lagere overheden, maar de bijbehorende budgetten blijven daarbij achter."



Jeannine Liebrand

Tegelijkziet ik dat de steeds verdergaande automatisering en digitalisering leiden tot immense systemen waarbij alles aan alles gekoppeld wordt – ook een vorm van centralisatie en schaalvergroting. Het is een hang naar (schijnbare) efficiëntie die de afstand tussen doel en oplossing steeds groter maakt. Grootschaligheid kan leiden tot vervreemding en onverschilligheid bij de burger. Ik vind dat geen goede ontwikkeling.”

Hoe verloopt naar uw mening de samenwerking tussen de verschillende bestuursniveaus in Nederland?

“Die is in het algemeen goed. Er is voldoende afstemming, de bestuurslagen weten elkaar te vinden. Vaak kennen politici van eenzelfde partij op verschillende niveaus elkaar goed, dat maakt de lijnen kort. Op ambtelijk niveau ontstaat er soms wel een enorm vergadercircus, maar dat is onvermijdelijk.”

Vindt u dat ook bestuurders op subniveaus gekozen moeten worden? Bijvoorbeeld burgemeesters?

“Nee, daar ben ik geen voorstander van. Mediagenieke kandidaten krijgen in het huidige medialandschap te makkelijk een voorsprong op kandidaten die inhoudelijk wellicht beter geschikt zijn. Als we een burgemeester, commissaris van de koningin of minister-president kiezen, willen we een goede bestuurder, geen filmster of popartiest. Ik ben voor handhaving van het huidige systeem óf voor een verkiezing door de volksvertegenwoordigers (getrapt dus).”

In hoeverre ervaart u bemoeienis van andere bestuursniveaus met de taken die u als Statenlid uitvoert? Zou er volgens u meer of minder controle moeten zijn?

“Als Statenlid heb je te maken met landelijke wetgeving én met bevoegdheden die aan de gemeenten zijn toegekend. Soms zou je zaken zelf willen regelen als provincie, maar met creatief denken en goed overleg blijkt vaak veel mogelijk. Je moet als volksvertegenwoordiger en bestuurder soms de

grenzen van je bevoegdheden opzoeken, zodat je erachter komt of de huidige taakverdeling wel de juiste is. Tijden veranderen, dus de taakverdeling is niet statisch.

Controle: als alles goed gaat, klaagt men over te veel, als het fout gaat klinkt de roep om meer controle. Overall waar met gemeenschapsgeld wordt gewerkt, is transparantie en controle noodzakelijk. Daar hebben burgers recht op. Maar het heeft natuurlijk alleen zin als bestuurders bereid zijn ook in te grijpen als uit de controle blijkt dat er iets niet klopt. Ik zou zeggen: niet méér controle, wel betere controle.”

Tot slot:

“Veel mensen vragen zich af wat het provinciale niveau toevoegt. In vrijwel alle landen kent men een systeem van drie niveaus. Omvang en bevoegdheden van het tussenniveau kunnen sterk verschillen, maar kennelijk zijn er zaken die te regionaal van aard zijn om vanuit één landelijk beleid te worden aangestuurd, terwijl ze het plaatselijke niveau overschrijden. Denk aan het regionale wegennet of het beheer van waterwegen en landschap. Daar waar uniformiteit op landelijk niveau niet noodzakelijk is, kunnen bevoegdheden worden gedelegeerd. Overigens geldt deze afweging ook voor de afstemming tussen Europa en de landen van de Europese Unie: het subsidiariteitsbeginsel.”

Rijksoverheid

Het derde en laatste gesprek is Meindert Smallembroek, directeur woningbouw bij het Ministerie van Binnenlandse Zaken.

Kunt u ons wat vertellen over uw opleiding en loopbaan?

“Na een leuke studententijd en een studie algemene economie in Groningen vertrok ik in 1994 naar het westen van het land. In het noorden van het land was er in die tijd nu eenmaal minder baanpotentie dan in het westen van het land. Aangekomen in Den Haag kreeg ik de kans om te participeren met de Bofeb, een 12 maanden durende opleiding voor financieel-economische beleidsmedewerkers. Iets soortgelijks is voor iedereen aan te raden, het was een goede overgang tussen het studentenleven naar het “echte” leven. Daarna ben ik twee jaar bij het ministerie van Binnenlandse Zaken gaan werken om vervolgens bij het ministerie van Financiën binnen te rollen voor de elf daaropvolgende jaren. Uiteindelijk ben ik terug waar ik was begonnen, het ministerie van Binnenlandse >

Zaken, waar ik nu als directeur woningbouw werkzaam ben.”

Zou u uw taakhoud kunnen omschrijven?

“Mijn directie heeft als hoofdtaak dat er voldoende woningen worden gebouwd in Nederland, dat deze woningen op de juiste plekken worden gebouwd en zoveel mogelijk voldoen aan waar mensen graag in willen wonen. De laatste jaren staat ook duurzaamheid hoog in het vaandel, dus dat huizen zijn gebouwd van duurzame materialen en dat ze zo weinig mogelijk energie verbruiken. Nu er in principe voor iedereen onderdak in Nederland is de hoofdtaak - zoveel mogelijk bouwen - verschoven. Nieuwe pijlers zijn vraaggericht bouwen, energiezuinig bouwen en duurzaam bouwen.”

Wat waren uw beweegredenen voor deze bestuurslaag?

“Specifieke redenen om op het niveau van het Rijk te gaan werken had ik niet. Wellicht dat ik met de keuze voor de studie algemene economie al wel een soort voorkeur had voor de overheid. Mijn vader was burgemeester, dus de affiniteit met het openbaar bestuur is er met de paplepel ingegoten. Ik werk inmiddels al achttien jaar binnen de Rijksdienst. Ik heb het hier goed naar mijn zin, anders houd je het ook niet zo lang vol. De Rijksoverheid kent vele facetten, dus dat betekent dat je veel verschillende dingen kan doen. En dat heb ik denk ik ook gedaan. Het meest uitdagende vind ik de wisselwerking tussen inhoud en beleid, tussen ambtenarij en politiek, tussen gelijk hebben en gelijk krijgen. Uiteindelijk gaat het erom een bijdrage te kunnen leveren aan het goed besturen van Nederland.”



Meindert Smallembroek

Wat vindt u van de (de)centralisatie van Nederland in het afgelopen decennium?

“Het afgelopen decennium is een fors aantal taken overgedragen naar provincies en gemeenten. Ook in het regeerakkoord van het huidige demissionaire kabinet staat een aantal taken om te decentraliseren, vooral op het sociale domein. Tegelijk worden, als je naar Brussel kijkt, ook zaken gecentraliseerd.

Europa is een belangrijke laag die niet vergeten moet worden. En ook op het beleidsdomein waar ik zelf verantwoordelijk ben, is eerder sprake van centralisatie dan van decentralisatie. In het Bouwbesluit hebben we de afgelopen jaren allerlei zaken die in gemeentelijke bouwverordeningen waren geregeld in nationale regelgeving opgenomen. Daardoor gelden voor bouwers in Nederland overal dezelfde bouwregels. Dus als het gaat om wel of niet decentraliseren van beleid moet je wat mij betreft altijd naar de inhoud kijken. En dan moet er gekeken worden waar de zaken het beste geregeld kunnen worden. Ik denk dat dit het afgelopen decennium ook zo is gebeurd.”

Hoe verloopt naar uw mening de samenwerking tussen de verschillende bestuursniveaus in Nederland?

“De samenwerking tussen het Rijk, de provincies en de gemeenten loopt heel behoorlijk. Belangrijk is dat het helder is wie waarvoor verantwoordelijk is. Dat is niet alleen belangrijk voor deze drie bestuursniveaus maar ook voor burgers en bedrijven die ook te maken hebben met het openbaar bestuur. Belangrijk is ook dat mensen elkaar kennen, en elkaar weten te vinden als er iets aan de hand is. Er moet gekeken worden waar je samen op kunt trekken. Zo zijn wij samen met VNG en IPO, de koepelorganisaties van gemeenten en provincies, bezig om een gezamenlijke agenda te maken voor de stedelijke vernieuwing. Natuurlijk kunnen dingen altijd beter, maar het blijft tegelijk mensenwerk. En wat we niet moeten vergeten is dat er nog een bestuursniveau in Brussel zit, dat op een aantal terreinen ook van invloed is. Ook hier zie je overigens dat provincies en gemeenten de weg naar Brussel goed weten te vinden.”

In hoeverre ervaart u bemoeienis van andere bestuurslagen bij uw taakuitvoer? Daaropvolgend, is er meer of minder controle nodig?

“Als directeur Woningbouw ben ik verantwoordelijk dat er voldoende goede huizen in Nederland worden gebouwd. Alleen bouwt de Rijksoverheid geen huizen, en heeft dit ook nooit gedaan. Dit betekent dat je anderen zover moet krijgen dat ze de dingen doen die jij graag wilt dat er gebeurt. Dus dat betekent overleggen en afspraken maken met gemeenten, provincies, corporaties en marktpartijen. Dus veel bemoeienis met elkaar, maar geen controle. Wel veel praten, zeker in de huidige tijd van crisis in de bouwmarkt.” ■

Multi-level governance, of: de voorwaardelijke zege van een uitgeholde staat

Docent Jelmer Schalk geeft zijn visie over multi-level governance.

Door Jelmer Schalk

De term ‘multi-level governance’ (MLG) is een algemeen label voor de gedachte dat beleidsautoriteit verschoven is van nationale overheden naar supranationale instellingen als de EU, naar lokale overheden en naar non-gouvernementele organisaties.

Waar ‘multi-level’ gaat over het uitsmeren van het beleidsproces naar boven, naar beneden en naar buiten (Pierre en Peters 2000), legt ‘governance’ de nadruk op een veranderde stijl van besturen, waarin institutionele verhoudingen steeds meer worden bepaald door informele onderhandelingen en netwerken van autonome actoren dan door hiërarchische sturing (Steen, Kerkhof en Van der Meer 2009; Van den Berg 2011).

MLG is sterk verwant aan een batterij van andere bestuurskundige concepten als ‘collaborative governance’ en ‘deliberative democracy’. Hoewel gesteggel over terminologie op zichzelf niet zo interessant is, is het wel treffend hoe verschillende wetenschappers daarin duidelijk aangeven hoe ze over de ontwikkeling naar MLG denken. De voorstanders van MLG spreken graag over de ‘enabling state’: een staat die er vooral voor zorgt dat alle goede ideeën en initiatieven van individuele burgers, organisaties en andere overheden worden gekanaliseerd richting effectief overkoepelend beleid. De overheid treedt op als ‘regisseur’ die vruchtbare samenwerking stimuleert, zonder zich er inhoudelijk al teveel mee te bemoeien.

De voordelen van zo’n faciliterende overheid-op-afstand zijn volgens de voorstanders legio. We moeten om te beginnen niet verwachten dat de (Rijks)overheid een monopolie heeft op kennis. Of het nu gaat om de aanleg van windmolenparken of nieuwe behandelmethoden voor mensen met een psychische stoornis, het betrekken van actoren met specialistische expertise maakt beleid beter. Daarnaast is er de gedachte dat organisaties en lagere overheden door medezeggenschap in de beleidsvorming beter hun best zullen doen om dat beleid vervolgens te implementeren, omdat ze het mede hebben bepaald en zich serieus genomen voelen. Het draagvlak wordt, met andere woorden, vergroot. En ten slotte is er het argument dat netwerken van afgeslankte overheden en organisaties flexibeler zijn dan een logge bureaucratie, dat ze beter in kunnen spelen op veranderingen en de

‘paperasserie’ sterk kunnen terugdringen.

Maar vanaf het prille begin waren er ook andere geluiden te horen. Rhodes (1994) – eenn van de eersten die de ontwikkeling richting MLG begin jaren ’90 signaleerde, koos ervoor om het te beschrijven als het ‘uithollen’ (‘hollowing out’) van de staat. Hij was gealarmeerd door de negatieve effecten die MLG in zijn ogen had op de Britse publieke dienstverlening. MLG zou leiden tot verminderde verantwoording door bestuurders en ambtenaren, gefragmenteerd beleid en een sterk gereduceerde slagkracht van de overheid. En hij was zeker niet de enige in zijn pessimisme. Andere negatieve effecten die werden gesuggereerd waren trage besluitvorming, antagonisme en polarisatie in plaats van consensus, de aanslag op tijd en middelen die het betrekken van een veelheid van actoren in het besluitvormingsproces met zich meebrengt en het ‘democratisch deficit’ dat optreedt wanneer we niet-gekozen organisaties of publieke instellingen beleidsverantwoordelijkheid geven. Rhodes besloot: ‘I suggest the year 2000 may witness a return to bureaucracy to restore the diminished central capability of British government’ (1994: 139).

Helaas voor hem is zijn voorspelling niet uitgekomen. Sinds auteurs als Marks en Hooghe (cf. Piattoni 2009) het introduceerden in hun studies naar besluitvorming binnen de Europese Unie, heeft MLG naast een wetenschappelijke, ook een sterke bestuurlijke impuls gekregen. Dat blijkt uit het Verdrag van Lissabon dat het beginsel van MLG in de werking van de EU heeft verankerd. Vooral in het cohesiebeleid ziet de EU voordelen van een MLG-opzet. Het cohesiebeleid – dat ongeveer 35% van de totale uitgaven in de EU voor zijn rekening neemt – zorgt ervoor dat lidstaten niet teveel met elkaar concurreren in de ontwikkeling van hun economisch achtergestelde gebieden. De helicopterview van de Commissie en de specifieke kennis van regio’s over hun eigen economische situatie moeten ervoor zorgen dat de grote pot geld van bijdragen uit individuele lidstaten op zo’n manier wordt verdeeld dat Europa als geheel een economisch landschap krijgt waarin functies als industrie, R&D etc. netjes op elkaar afgestemd zijn.

Toch schemeren de zorgen van Rhodes door. Want >





hoe moeten we regio's economisch stimuleren? Duitsland had daar bijvoorbeeld lange tijd een duidelijk andere mening over dan de Commissie en de Duitse regio's, de zogenaamde 'Länder' (Conzellmann 1998). Dit leidde tot aanhoudend geruzie over de toekenningregels van lokale subsidies, het bestaan van verschillende potjes die aan verschillende criteria werden getoetst, enzovoort. Voor zowel de niet-ingewijde kleine Duitse ondernemer die graag een bedrijfje wilde beginnen, als voor de grote multinational die een dochteronderneming wilde vestigen, dreigde het 'multilevel' stimuleringsbeleid een onoverzichtelijk allegaartje van elkaar deels tegenwerkende subsidies te worden.

“MLG is sterk verwant aan een batterij van andere bestuurskundige concepten als ‘collaborative governance’ en ‘deliberative democracy’”

In Nederland zelf zien we eveneens een steeds sterkere bestuurlijke nadruk op MLG-arrangementen. Het meest in het oog springend zijn de verschillende decentralisatieprocessen van de laatste jaren op het gebied van werk en welzijn. Hoewel recentelijk de voorgenomen Wet werken naar vermogen (Wwv), de uitbreiding van de Wmo en de stelselherziening jeugdzorg zijn stilgelegd door de val van het kabinet, lijkt het decentralisatieproces onomkeerbaar. Met het overhevelen van beleidsverantwoordelijkheid naar gemeenten hoopt de wetgever meer maatwerk te realiseren, de bureaucratie terug te dringen en de afstand tussen burger en overheid te verkleinen. Door de kleinere afstand tussen overheid en burger en de kleinere schaal waarop de dienstverlening plaatsvindt, bestaan meer mogelijkheden voor cliëntenparticipatie en coproductie van publieke diensten. Uiteindelijk is de verwachting dat dit leidt tot meer efficiëntie en een dienstverlening die beter aansluit bij de specifieke omstandigheden van gebruikers.

Inderdaad laat onderzoek zien dat decentralisatieprocessen succes kunnen hebben. Cliënten van de Wmo bijvoorbeeld – die in 2007 werd geëffectueerd – zijn over het algemeen zelfredzaam (een van de hoofddoelen van de Wmo) en tevreden over de dienstverlening (De Klerk, Gilsing en Timmerman 2010). Toch zijn de resultaten niet onverdeeld positief. Het betrekken van lokale organisaties als scholen, de GGD, thuiszorginstellingen en welzijnsorganisaties bij de beleidsvorming en –uitvoering (een gevalletje lokale governance ‘naar buiten’) verhoogt de effectiviteit tot een bepaald punt, maar een teveel aan betrokken organisaties laat die effectiviteit juist dalen.

Waarheen met multi-level governance?

In de discussie over MLG schemert één belangrijke boodschap door: coördinatie is de crux. Eigenlijk wil MLG niets meer of minder zeggen dan dat de Rijksoverheid een bescheidener rol aanneemt in een netwerk van afhankelijkheidsrelaties dat altijd al heeft bestaan. De vraag is hoe we samenwerking op zo'n manier kunnen organiseren dat die onderlinge afhankelijkheden worden vertaald naar zowel efficiënte als effectieve collectieve uitkomsten.

Bestuurskundigen hebben op verschillende terreinen al een belangrijke slag gemaakt in het beantwoorden van die vraag. Op basis van een analyse van een groot aantal studies wezen Ansell en Gash (2008) algemene succesfactoren aan als face-to-face contact tussen partijen, onderling vertrouwen, een gedeelde probleemdefinitie, gedeelde waarden en een toewijding aan het collectieve proces. Helaas is daarmee de kous niet af, want de vraag hoe we deze belangrijke condities op hun beurt moeten realiseren, wordt direct opgeroepen. Ik stip hier één invalshoek aan om haar te beantwoorden: de cruciale rol van de publieke manager.

De nieuwe publieke manager

Regisseren vraagt om andere kwaliteiten dan plannen, rapporteren en andere klassieke POSDCORB gedragingen die een manager van oudsher in de praktijk dient te brengen. McGuire (2002) beweert zelfs dat er een netwerkalternatief bestaat voor het POSDCORB model. Publieke managers in moderne beleidsnetwerken moeten zich richten op het ‘activeren’ van relaties met nuttige partners, het ‘framen’ van beoogde rollen en publieke waarden, het ‘mobiliseren’ ofwel aan het werk krijgen van partners en het ‘synthetiseren’ van onderlinge belangen door het stimuleren van informatie-uitwisseling en contact. Al met al gaat het er in een dergelijk AFAB model en vergelijkbare benaderingen meer om mensen en organisaties bij elkaar te brengen en te motiveren,



dan het beleidsproces te willen controleren. Immers, een netwerkmanager ziet onvoorziene omstandigheden en snelle veranderingen juist als een bron van innovatie en creativiteit.

“Het is niet zozeer de vraag of MLG wenselijk is, maar onder welke condities”

Zo'n algemeen statement biedt op zichzelf nog weinig houvast. Hoe de publieke manager 'nieuwe stijl' zijn of haar AFAB kwaliteiten precies moet aanwenden hangt af van de specifieke beleidscontext. Netwerken van overheden en non-gouvernementele organisaties kunnen groot of klein zijn, al jaren bestaan of net nieuw zijn, zich richten op lokaal welzijnsbeleid of de aanleg van wegen, vooral bestaan uit private of non-profit organisaties, enzovoort. Dergelijke contextfactoren bepalen de effectiviteit van managementstrategieën. Zo lijken dicht georganiseerde netwerken met veel onderlinge contacten tussen partners het best te werken wanneer het netwerk klein is en er al een hoge mate van consensus over de

doelen en probleemdefinitie van het netwerk bestaat, terwijl netwerken die centraal georganiseerd zijn rond een enkele 'regisseur' het meest effectief lijken te zijn wanneer het netwerk relatief groot is en de consensus onder leden van het netwerk laag (Provan en Kenis 2008). Een ander voorbeeld: in een recente studie vinden Torenvlied en Akkerman (2012) dat de 'paperasserie' in het personeelsbeleid kan worden teruggedrongen door schooldirecteuren die lokaal met gemeenten en belangengroepen samenwerken, maar dat relaties met de Rijksoverheid de regelzucht juist vergroten.

Onderzoeken hoe variaties in beleidsomstandigheden de effectiviteit van een publieke manager en van samenwerkingstructuren beïnvloeden is wat mij betreft nuttiger dan discussiëren over de definitie van MLG of de verbreidheid ervan als sturingssysteem. Het is niet zozeer de vraag óf MLG wenselijk is, maar onder welke condities. Die bepalen uiteindelijk of 'hollowed out' of 'enabling' het beste epitheton is voor de staat. ■

Referenties:

- Ansell, C. en A. Gash (2008). Collaborative governance in theory and practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18: 543-571.
- Conzelmann, T. (1998). 'Europeanisation' of regional development policies? Linking the multi-level governance approach with theories of policy learning and policy change. *European Integration*, 2(4): 1-23.
- De Klerk, M., R. Gilsing en J. Timmerman (eds.) (2010). *Op weg met de Wmo: Evaluatie van de Wet maatschappelijke ondersteuning 2007-2009*. Den Haag: SCP.
- McGuire, M. (2002). Managing networks: Propositions on what managers do and why they do it. *Public Administration Review*, 62(5): 599-609.
- Piattoni, S. (2009). Multi-level governance: A historical and conceptual analysis. *European Integration*, 31(2): 163-180.
- Pierre, J. and B.G. Peters (2000). *Governance, Politics and the State*. Houndmills: Macmillan.
- Provan, K.G., en P. Kenis (2008). Modes of network governance: Structure, management, and effectiveness. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18: 229-252.
- Rhodes, R.A.W. (1994). The hollowing out of the state: The changing nature of the public service in Britain. *The Political Quarterly*, 65(2): 138-151.
- Steen, T., T. Kerkhoff en F. van der Meer (red.) (2009). *New Public Management voorbij? Negen landenstudies naar hervormingen binnen de centrale overheid*. Leiden: Instituut Bestuurskunde / Centre for Public Sector Reform.
- Torenvlied, R. en A. Akkerman (2012). Effects of managers' work motivation and networking activity on their reported levels of external red tape. *Journal of Public Administration Research and Theory*. (Advance Access).
- Van den Berg, C. F. (2011). *Transforming for Europe: The reshaping of national bureaucracies in a system of multi-level governance*. Leiden: Leiden University Press.

Groeten uit...???

In elke editie wordt een studieverlag geplaatst van een B.I.L.-lid die een tijdje in het buitenland studeert of heeft gestudeerd. Dit keer is het de beurt aan derdejaarsstudent Rianne Beguin. Zij heeft het eerste semester in Londen gestudeerd.

Door Rianne Beguin

Van september tot en met eind december heb ik gestudeerd aan Queen Mary University in Londen. Via de rechtenfaculteit van Universiteit Leiden kon ik naar Londen, waardoor de keus voor vakken snel gemaakt was: rechten vakken. De vakken media law, intellectual property law, comparative european law en public international law heb ik af kunnen sluiten met 2 essays per vak. Ik vond het vooral leuk om te zien hoe het rechtssysteem van Engeland in elkaar zit en hoe dat naar voren kwam in die vier vakken. Naast de tien uur college per week en het schrijven van essays, was er gelukkig ook meer dan genoeg tijd om te genieten van de dynamische en altijd gezellige stad Londen.

Er is altijd wel iets te beleven. Van culturele dingen als de Big Ben en de National Gallery tot musicals en shoppen in zowel grote warenhuizen als de gezellige marktjes van Notting Hill en Camden. Elke dag was

er wel weer iets leuks te doen! Ook het bezoek uit Nederland kon er geen genoeg van krijgen.

In de periode dat ik in Londen zat, kwamen de kerstdagen steeds dichterbij en de Engelsen weten wel van uitpakken. Al begin november was de stad versiert met lichtjes, wat het des te leuker maakte om de stad in te gaan. Winter Wonderland, schaatsbanen en glühwein hebben voor leuke avondjes gezorgd.

Maar wat vooral voor leuke avonden zorgden, waren de chique clubs. Elk weekend kwamen de mooie jurkjes en hakken weer uit de kast om samen met vriendinnen het Londense uitgaansleven onveilig te maken. Deze clubs zijn niet te vinden in Nederland en ik keek dan ook elke keer weer mijn ogen uit.

Oud & Nieuw was dé perfecte gelegenheid om deze mooie maanden af te sluiten. Met een groep hebben we eerst lekker gegeten, waarna we langs de Thames naar de London Eye zijn gelopen en daar met duizenden mensen hebben kunnen genieten van het fantastische vuurwerk, om daarna nog één keer goed te feesten in een club.

Kortom, overweeg je te studeren in het buitenland, zeker weten doen! En twijfel je waar je heen moet gaan? Ik zeg Londen! ■



Rianne Beguin

Landelijk Congres der Bestuurskunde 2012

Het Landelijk Congres der Bestuurskunde (LCB) wordt georganiseerd door studenten Bestuurskunde en vond onder deze naam voor het eerst plaats in Leiden in 2001. Dit jaar werd de twaalfde editie georganiseerd door de studenten uit Utrecht. Het thema van het congres was *Gezocht: Initiatiefnemers (m/v). Hoe kan de kracht van de samenleving worden benut?* Het congres vond plaats op 8 en 9 mei. Lisa Marie Brouwer, voorzitter van het Landelijk Overlegorgaan Bestuurskundeverenigingen (LOB), heeft een verslag geschreven over deze twee dagen.

Door Lisa Marie Brouwer

Dit jaar vond het Landelijk Congres der Bestuurskunde plaats in de mooie Domkerk in Utrecht. Er was een jaar lang hard gewerkt door het LCB bestuur. Het bestuur bestond uit acht enthousiaste dames.

Een beetje regenachtig begon op 8 mei het tweedaagse evenement. Op de eerste dag stond het thema *'Perspectieven op samenleving en overheid anno 2012'* centraal. Na een videoboodschap van de Utrechtse burgemeester Aleid Wolfsen nam Marga van Praag als dagvoorzitter het stokje over. Prof. Dr. Gabriel van den Brink gaf als eerste zijn visie op de vraag. Daarna kwam Steven de Waal als oprichter van PublicSPACE met zijn ideeën over het antwoord op de centrale vraag. Prof. Dr. Pieter Winsemius kwam tot slot met een inspirerende lezing. Hij pakte zijn hockeystick en legde aan de hand van dit voorwerp uit dat een bestuur dezelfde principes kent als het balanceren van een hockeystick op één vinger. Na een heerlijke lunch werden de diverse workshops in en om de kerk gehouden. Aan het eind van de dag vond in de plenaire zaal nog de prijsuitreiking plaats voor de initiatieven battle. Stichting Move won de prijs: hun project wordt intensief begeleid door Steven de Waal.



Domkerk in Utrecht

Op 9 mei was het thema van de dag *'Organisaties aan zet'*, waarbij de vraag centraal stond wat de rol van een organisatie is in het nemen van initiatieven voor een beter Nederland.

Als directeur Coöperatie & Leden PGGM gaf Frido Kraanen een inleiding op dit thema. Zijn mening is dat wanneer men echt een verschil in de samenleving wil maken je dan tegenwoordig niet meer bij de overheid moet werken, maar vanuit een bedrijfsfunctie het verschil kan maken. Prof. Dr. Jacqueline Cramer vertelde over duurzaamheid en hoe moeilijk maar juist ook nodig het is om duurzaam te innoveren. Jan Post, een man met een benijdenswaardige carrière hield een inspirerend betoog over hoe hij het verschil heeft gemaakt.

Daniel Klijn was dagvoorzitter en gaf zijn kijk op de visie hoe belangrijk sport als middel is om de samenleving te binden.

Het waren twee inspirerende dagen en zodoende kunnen we erop rekenen dat het volgende LCB 2013 in Rotterdam wederom een groot succes zal worden! ■



Prof. Dr. Pieter Winsemius over *'hockeystick management'*



Als dit jouw strategie is om de productiviteit te verhogen, moet je niet bij ORMIT zijn.

Een pizza als managementinstrument? Heb je betere ideeën over leiderschap, dan biedt ORMIT je een waardevol vervolg op je universitaire studie. Als het adres op het gebied van Management Development, kun je als managementtrainee bij ORMIT rekenen op een aanpak die je aan alle kanten aanscherpt. Zo ga je twee jaar lang in een uniek managementtraineeprogramma op interim-basis aan het werk. Op uitdagende projecten bij vier toonaangevende organisaties uit ons netwerk.

Tegelijkertijd doorloop je een ontwikkelprogramma waarin coaching, intervisie en opleiding centraal staan. Daarbij ga je vanzelf deel uitmaken van de hechte community van 'ORMIT'ers', zelfs als je niet meer bij ORMIT werkt. Door deze combinatie van werken en leren, brengen we de manager in je boven. En kun je doorstromen naar een leidinggevende functie bij een van onze participanten. Dus wil je het beste uit jezelf halen, ga dan naar www.ormit.nl.

ORMIT. DEDICATED TO MAKING THE MOST OF YOUR TALENT.

In het ORMIT-netwerk participeren onder andere: ABN AMRO, Alliander, ANWB, Belastingdienst, Dela, DSM, Equens, Essent, GVB, ING Groep, KLM, KWF, Ministerie van LNV, NS, Nuon, NXP, Oranjestad, Ordina, Oxfam Novib, Philips, Pon, ProRail, Rabobank, RDW, Sanquin, Schuitema, Shell, T-Mobile, Post NL, Unicef, Unilever, Warchild.

ORMIT
DEVELOPING MANAGEMENT



Ouderavond

De ouderavond wordt georganiseerd door de Introductie Commissie. Deze avond is bedoeld om ouders van eerste- en tweedejaars studenten kennis te laten maken met de studievereniging en de studie. De avond stond in het teken van de eurocrisis.

Door Lennart Huurman



Op woensdagavond 16 mei, de avond voor Hemelvaart, vond op de Faculteit Sociale Wetenschappen de ouderavond plaats. Onder leiding van Lianne Molina organiseerde de Introductie

Commissie het programma van de avond. Vanaf een uur of zeven waren ouders van eerste- en tweedejaars studenten van harte welkom in de centrale hal, alwaar zij werden opgewacht met een kopje thee of koffie.

Na dit welkom vervolgde het programma in collegezaal 1A20. Voorzitter van de B.I.L. Felix Netten vertelde de ouders wat de studievereniging inhoudt en wat de vereniging voor hun zonen en dochters doet. Hierna kreeg de avond een meer educatief karakter. Docent Bart van Horck gaf een klein uur durend college over de eurocrisis en de vele instanties die hiermee van doen hebben. Na een pauze in de Common Room op de vijfde etage met een hapje en een drankje waar rustig werd nagebabbeld over de zojuist gehoorde stof, ging de avond verder.

Pedro Roco verzorgde een werkgroep voor ouders en studenten over hetzelfde onderwerp als zijn collega Van Horck even daarvoor had verteld. De ongeveer vijftig man tellende groep werd in drieën verdeeld. Binnen elke groep kregen groepjes van twee à drie, ouder en student, een land toegewezen wat zijn



Discussiëren in de werkgroep

diende na te spelen. Met de nodige informatie over de fictieve situaties barstte felle discussies los die maar lastig geleid konden worden door Herman Van Rompuy. Deze rol van voorzitter van de Europese Raad werd uiteraard op zich genomen door een ouder-student koppel. Elke groep simuleerde de lastige keuzes waar de Europese Raad voor staat. Het hoofdpijndossier Griekenland kon hier uiteraard niet achter blijven. Tegen het einde van de werkgroep kwamen allen weer bijeen om de resultaten met elkaar te bespreken.

Een flinke hoeveelheid kennis rijker over de complexiteit van de beslissingen die in Brussel genomen worden en meer inzicht in wat zoon of dochter studeert, keerde tegen tien iedereen huiswaarts. ■



Aankomst in de centrale hal

De Research Master

De research master is vaak wat minder bekend onder studenten. De redactie heeft een interview gehouden om meer over deze master te weten te komen. Het interview is gehouden met Robin van der Zee en Machiel van der Heijden. Zij zijn de enige studenten van Bestuurskunde die de Research Master volgen. De Research Master is zowel voor bestuurskundigen als politicologen.

Door Kirsten Park

Wat houdt de research master in?

“Op papier is het een voorportaal voor promotieonderzoek. Je wordt puur geschoold in het wetenschappelijke aspect met een focus op methodiek. Een belangrijk verschil is dat alle masters een tracknaam hebben, je ziet goed waar die master op gefocust is. De research master heeft dat niet. Deze master richt zich niet op een bepaald onderwerp. Elke onderwerp komt wel aan bod. Daarnaast wordt je vrijgelaten in de keuze voor onderwerpen voor papers. De research master is kleinschaliger en minder praktijkgericht. Je moet wel veel over theorie weten, maar ook over onderzoek.”

Komt het door het onderzoekaspect dat deze master twee jaar duurt?

“In het eerste jaar voer je zelf nog niet veel onderzoek uit, maar ben je meer bezig met hoe je een onderzoek moet opzetten. Maar bijvoorbeeld bij het vak Cabinet Government moet je wel een onderzoek doen, daar kom je niet weg met een literatuurstudie.”

Krijgen jullie veel State of the Art-vakken?

“Nee, maar twee. Er zou nog een derde zijn maar die is uiteindelijk weggevallen. Het verschil is dat we extra opdrachten krijgen om het zwaarder te maken. We zitten dan wel tussen de andere masterstudenten. Volgend jaar komt er misschien een andere indeling. Vorig jaar was er namelijk geen lichting van de bestuurskundestudenten. Wij kwamen weer als nieuwe lichting binnen.”

Zijn er speciale ingangseisen?

“Ja, die zijn er. Het gemiddelde van bachelor moet rond de 7,5 zitten. Verder moet je de Engelse taal ook goed beheersen in taal en geschrift. Ook moet je een motivatiebrief aanleveren en op gesprek komen. Maar het belangrijkste is dat je een gemotiveerde student bent met een goed gemiddelde.”

“Het is zwaar maar je zit er met zijn allen in. En dat maakt het juist zo leuk”

Zou het door de ingangseisen kunnen komen dat de groep zo klein is?

“De reden dat het zo’n kleine groep is, is doordat de research master soms onterecht studenten afschrikt. Studenten denken dat het alleen maar draait om kwantitatieve methodiek en dat soort zaken, terwijl dat juist heel erg meevalt. Er heerst een idee dat je een heel jaar lang met SPSS en allerlei modellen bezig bent. Tot nu toe hebben wij maar één kwantitatief onderzoeksvak gehad en in het tweede jaar krijgen wij er nog één. In totaal zijn er vier onderzoeksmethoden vakken. Maar bij de andere masters heb je ook de vakken Thesis Lab en Research Design.”

Volgens Machiel ben je binnen je thema vrij om je eigen onderzoek in te richten, dus als je niet zo fan bent van SPSS, zoals Machiel, dan doe je er niks mee en dan komt het ook goed. Je haalt dan ook gewoon voldoende.

Is het tweede jaar gebaseerd op jullie scriptie?

“Nee, alleen het laatste blok staat ervoor. Volgend jaar hebben wij ook nog een aantal inhoudelijke vakken. Onze scriptie is 15 punten waard, maar moet wel aan andere standaarden voldoen.”

Robin vertelt dat hij dit jaar bij de bijeenkomst is geweest waar de tweedejaars hun scriptie presenteerden. En wat Robin

opviel, is dat je heel erg merkt dat de focus ligt op hoe het onderzoek uitgevoerd dient te worden. Natuurlijk hebben de studenten wel bepaalde vragen en een theorie maar 60% van hun scriptie gaat erover hoe het onderzoek uitgevoerd moet worden. Daar leer je een hele hoop van.



Robin van der Zee en Machiel van der Heijden

Op de vraag waarom het studenten afschrikt antwoordt Robin dat het inderdaad zou kunnen komen door het idee van constant onderzoek doen maar ook misschien omdat deze master twee jaar duurt. Voor Machiel was dit juist de reden om deze master te doen. Maar waarom het afschrikt zou je eigenlijk aan de andere studenten moeten vragen.

Machiel: “Meestal als ik zeg dat ik de research master doe, kijken ze me heel zielig aan, van arme jongen. Je komt er ook wel in en het maakt je ook gemotiveerder. En als dat niet het geval is dan stop je.”

Hoe gaan de colleges in zijn werk?

“Bij deze master zit je in een kleine kamer met zijn allen om de tafel met de docent erbij. Er zijn een stuk of dertien studenten. Er zijn geen sheets, je behandelt samen de stukken die je hebt gelezen. Bijvoorbeeld Frank de Zwart kan een monoloog van een half uur houden over een bepaald onderwerp en dat is hartstikke fascinerend om naar te luisteren. En dat motiveert je enorm.”

Volgens Machiel kan je je niet meer verschuilen achterin de collegezaal. “Ik durf het niet eens om onvoorbereid naar college te komen!”

Een kleine groep is dus eigenlijk heel goed?

“Een kleine groep motiveert heel erg. Je kent elkaar al na een week. Je presenteert ook je voorstellen aan hen en dan helpen ze je ook. Je krijgt dus niet alleen kritiek van de docent maar ook van je medestudenten. Andere studenten hebben andere inzichten en geven aan van, heb je hier al eens aan gedacht of kijk daar even naar. Daar heb je veel aan.”

Robin: “Veel kritiek die ik hoor van masterstudenten is dat hun master wel een herhaling lijkt van de bachelor en dat is bij ons niet het geval. Bij de research master kom ik genoeg dingen tegen waar ik nog nooit van gehoord had.”

“Bij je bachelor sta je er nog middenin. Maar naarmate je vordert en je ook echt gaat zien wat er achter die theorieën zit, klim je als het ware op een ladder en weet je beter wat er speelt binnen het vakgebied Bestuurskunde,” aldus Machiel.

Robin: “In het eerste jaar van de bachelor krijg je bijvoorbeeld Organisatietheorie en Public Management. Die vakken zie ik nu heel anders. Die plaats je in een soort kader.”

Wat zijn de verschillen met de andere masters?

Volgens Machiel is het een voordeel dat de colleges

die zij volgen in vergelijking met de State of the Art-vakken kleinschaliger zijn. Op de vraag of zij dan ook veel contacturen hebben, antwoordt Robin dat het wel meevalt. “Op dit moment volgen wij een vak waar je normaal acht weken over doet maar die doen wij nu in drie weken. Afgelopen vrijdag hadden wij te horen gekregen dat we 220 bladzijdes moesten lezen en daar hadden we dan maandag college over, dat is wel intensief. Dit is overigens wel een uitschieter.”

Volgens Machiel nodigen docenten je ook vaker uit om lang te komen op kantoor. Docenten bieden daar ruimte voor. “Ik denk ook dat wij daardoor iets anders benaderd worden dan andere masterstudenten.”

Robin vertelt dat er in het tweede jaar ook een werkplek voor je beschikbaar is. Dit is de speciale research master kamer. Een ander verschil is dat de aansluiting met banen op de universiteit sterker is. Tevens stelt de universiteit een budget beschikbaar voor summer courses, wanneer je daar in de zomer behoefte aan hebt.

Denken jullie dat een gemiddelde van 7,5 echt nodig is om deze master te volgen?

Volgens Machiel is het geen master waar je met de pet naar kan gooien. “Je moet constant opletten bij colleges. Je kan geen goed cijfer halen, als je twee weken van tevoren begint met studeren.” Robin zegt dat er tot nu toe twee mensen zijn afgevallen.

Hebben jullie nog iets toe te voegen?

Robin en Machiel vragen beiden of ik al ben overgehaald of dat het mij juist afschrikt. Ik geef toe dat ik dacht dat de research master vooral gebaseerd is op onderzoek doen en SPSS. Nu ik er beter van op de hoogte ben, kan het zeker tot mijn opties behoren. Robin vertelt dat hij het een voordeel vindt dat je geen tentamens meer hoeft te maken. “Tot nu toe hebben wij maar één tentamen gehad en voor de rest alleen maar papers.” De cohesie binnen de groep is ook heel sterk. Er is bijvoorbeeld een facebookgroep opgericht. Machiel voegt toe dat het een zware master is, met veel uitdagingen. “Het is zwaar maar je zit er met zijn allen in. En dat maakt het juist zo leuk.” Robin zegt daarop dat er bij de andere masters veel studenten van buitenaf komen, die je in een korte periode meestal niet leert kennen. Bij ons is de groep relatief klein waardoor er een hechte groep ontstaat. Machiel geeft nog mee dat de research master in Leiden blijft en niet naar Den Haag zal verhuizen, volgens hem is dat een groot voordeel. De laatste woorden van Machiel: “Het is echt een leuke master!!!” ■

Lange reis naar het prachtige Jordanië

Een verslag van de studiereis naar Jordanië.

Door Pauline Rademakers



De Buitenlandcommissie 'Klugtvaart'

Op 23 april was het zo ver. Met 38 studenten begonnen we ons avontuur in Jordanië. De reis leek voorspoedig van start te gaan: iedereen was op tijd aanwezig, had zijn paspoort bij zich en mocht het vliegtuig in naar Istanbul. In Turkije bleek echter dat de vlucht naar Amman een vertraging had van elf uur. Turkish Airlines bood ons dan ook ter compensatie een hotel aan in hartje centrum Istanbul. Hier konden we wat eten, slapen en als we wilden nog even de stad in om de Turkse cultuur op te snuiven. Na deze korte tussenstop vervolgden we onze reis zonder verdere problemen richting het Midden-Oosten.

Tijdens de zonsopgang arriveerden we in Amman. Veel tijd om uit te rusten was er niet. Door de lange vertraging leek het er op dat we onze eerste afspraak bij de Central Bank of Jordan niet zouden halen. Na overleg en vergezeld door een persoonlijke militaire escorte, stonden we toch, drie uur na aankomst, netjes gekleed voor de bank. Hier kregen we een rondleiding, waarna een discussie volgde over de financiële situatie in Jordanië.

De rest van de dag waren we vrij om bij te komen of de stad te verkennen. Amman heeft veel te bieden, zoals de prachtige citadel, een oud Romeins theater, moskeeën, maar ook restaurantjes om lekker te eten of een waterpijp te roken.

De volgende ochtend vertrokken we onder begeleiding van onze escorte richting de European Union Delegation voor een presentatie van de ambassadeur over de rol

van de Europese Unie in Jordanië. Daarna volgde een meeting bij de Amman Stock Exchange voor uitleg over de Jordaanse aandelen- en obligatiemarkt en de economie. Onze laatste afspraak voor die dag was bij Jordan Customs, waar in werd gegaan op de taken van de douane in Jordanië.

Donderdag stond een afspraak met de Nederlandse ambassadeur Piet de Klerk op het programma. Hij ging tijdens zijn presentatie in op de taken van de ambassade en de relatie tussen Nederland en Jordanië. Na deze ontmoeting gingen we meteen door naar JOSCO. Deze dochteronderneming van Shell is opgericht in Jordanië voor onderzoek naar diepere olievoorraden, die op een speciale manier gewonnen moeten worden. Na uitleg over dit ingewikkelde proces, konden we onder het genot van pizza napraten met medewerkers van het bedrijf.

Jordanië heeft echter meer te bieden dan interessante bedrijven en instanties. Dus vertrokken we vrijdagochtend richting de Wadi Rum woestijn, die bekend is door onder andere Lawrence of Arabia. Bedoeïen reden ons met hun razendsnelle jeeps de woestijn in om deze te verkennen en de zonsopgang te aanschouwen. Na dit spektakel was er tijd voor een feestje in het bedoeïenkamp. We kregen traditioneel bereid eten en luisterden naar muziek. Het reizen in de woestijn was echter vermoeiend. Iedereen ging dan ook op tijd slapen, in een tent of onder de sterrenhemel.



Op bezoek bij de Amman Stock Exchange

Na een magische nacht met vallende sterren en andere rare verschijnselen betrokken we richting Petra. Hier hadden we de hele dag om door de kloof te lopen en de oude stad te bezichtigen. Maar we waren nog niet klaar met de Jordaanse bezienswaardigheden. Niemand kan naar Jordanië zonder een bezoek te brengen aan de klassieke stad Jerash en de Dode Zee. De zondag was dan ook een dag waarop iedereen Romeinse stof in zijn neus had en zich insmeerde met trekkende modder. We sloten de dag af met de Koninginnedagborrel op de Nederlandse Ambassade. Hier kon de polonaise natuurlijk niet uitblijven.

De volgende ochtend waren we al vroeg uit de veren, aangezien we drie activiteiten gepland hadden: the Ministry of Parliamentary Affairs & Political Development, the House of Representatives en de Jordan Rover Foundation. Bij de eerste twee afspraken konden we goed ingaan op het politieke systeem van Jordanië. De Jordan River Foundation was een heel andere soort organisatie, aangezien deze is opgericht ter bescherming van het Jordaanse kind. Er werd via een presentatie en een rondleiding duidelijk gemaakt wat deze organisatie kan betekenen voor mishandelde kinderen in het land. De dag werd afgesloten met een traditioneel Arabisch feestje in het hotel, met muziek, dans en taart.



The House of Representatives

Zo brak alweer de allerlaatste dag aan, met twee mooie afsluitende uitjes naar Buitenlandse Zaken en een ontmoeting met één van de belangrijkste politici van het land, Taher Masri, bij the House of Senate.

Op 2 mei vertrokken we weer vroeg richting het druilerige Nederland. Maar zoals blijkt uit de enthousiaste verhalen en de vrolijk, gebruide gezichten, kijken we terug op een fantastische tijd in Jordanië, die iedereen nog lang bij zal blijven. ■



In de Wadi Rum Woestijn

De week van ... Robbert Smakman

Robbert Smakman (24) is bijna afgestudeerd Bestuurskundige en doet voor zijn afstudeerscriptie van de master Bedrijfskunde aan de VU een onderzoek naar het gebruik van ZZP'ers/associates bij Deloitte. Verder is hij als onderwijsmedewerker verbonden aan het Instituut Bestuurskunde in Leiden. Robbert vertelt over de eerste week van zijn afstudeerstage bij Deloitte.

Door Robbert Smakman



Robbert Smakman

Eigenlijk ben je dus gewoon weer eerstejaars, bedacht ik mij op mijn eerste stagedag bij Deloitte. Met dertig andere nieuwelingen bevond ik mij op de hoogste verdieping van het Maasgebouw met een fantastisch uitzicht over de stad waar 'het geld verdiend wordt'. Om mij heen waren voornamelijk *a c c o u n t a n t s*, fiscalisten en econometristen, dus ik voelde mij toch enigszins

vervreemd van mijn natuurlijke habitat. Geen gebral over beleidsnota's, kaderstellingen en institutionele integratietrajecten, nee de billable hours, business modellen en tal van afkortingen kwamen mij als een stormvloed tegemoet. Door verschillende sprekers werd verteld over Deloitte en alle mogelijkheden die je als werknemer had. Met een prima lunch en borrel begon ik mij toch al wat meer thuis te voelen.

Dag twee bestond uit een introductie bij de 'function' Consultancy waar ongeveer zeshonderd mensen werken. Hoewel Deloitte met haar 4500 medewerkers toch voornamelijk bekend staat als accountant of belastingadviseur, is een loopbaan als consultant dus ook mogelijk. De term 'consultant' bleek echter een redelijk loos begrip want de kennisgebieden van de werknemers lopen sterk uiteen. Naast mijn afdeling die bestaat uit consultants op het gebied van de overheid zijn er bijvoorbeeld adviseurs op het gebied van IT, financiën, corporate strategy, mergers & acquisitions en supply chain.

Tijdens de lunch ontmoette ik Gijs, mijn toegewezen buddy. Hij bleek de master Bestuurskunde aan de Faculteit Campus Den Haag te hebben gedaan. Na een carrière als officier in het leger, heeft hij voor een nieuwe uitdaging gekozen. Dit klikte gelijk en met hem was ook de eerste kennismaking met collega's op 'de afdeling' snel gedaan. Van een echte afdeling a la debiteuren/crediteuren is echter geen sprake. 'Het nieuwe werken' is vergevorderd en iedereen werkt op een grote werkvloer op zijn eigen laptop op een flexplek naar keuze. Daarnaast zit een consultant grotendeels bij de klant of op één van de andere kantoren van Deloitte. Hoewel de cultuur heel open is en je snel met collega's om je heen aan de praat raakt, zie je de meeste mensen slechts zelden en dan meestal op de 'homecoming' elke vrijdag.

Daarom was het des te leuker dat op dag drie een uitje met mijn collega's van Public Strategy gepland stond. Door middel van een GPS-spel moesten de criminelen door de politieagenten neergeschoten worden, wat resulteerde in wilde achtervolgingen van groepjes collega's door Utrecht. Met een heerlijke maaltijd en de nodige contactgegevens was dit een mooie opstap naar een gezellige en hopelijk productieve periode bij Deloitte.

Het is heel leuk om te zien dat Deloitte projecten doet die vaak worden gebruikt als voorbeeld in colleges, zoals de organisatie van de Nationale Politie, de decentralisatie van de jeugdzorg, de organisatorische herinrichting van de Kamer van Koophandel of de inhoudelijke advisering van de gemeenteraad van Rotterdam bij een hoorzitting over het jaarverslag met onder andere burgermeester Aboutaleb. Hierdoor is een scriptie schrijven in combinatie met een stage een goede manier om kennis te maken met het bedrijf, het vak en ervaring op te doen aanvullend op de studie. ■

Verhaal uit de oude doos

De Almanak der B.I.L.

Door Max van Tongeren

Een blik in het verleden leert ons dat de B.I.L. een rijke geschiedenis kent. Voor menig alumnid wellicht een feest van herkenning; voor nieuwe(re) leden een lesje verenigingsgeschiedenis. Ditmaal blikt de redactie terug op enkele hoogtepunten en opmerkelijke punten in de historie van de Almanak der B.I.L.

Sinds 1989 wordt de Almanak van de vereniging ieder jaar gepubliceerd. Door de jaren heen werd deze gemaakt door de Almanak-, Bestuurskundige Berichten- en Lustrumcommissie. De Lustrumalmanak 1985-2010 vormt in deze geschiedenis een bron van nostalgie voor menig B.I.L.-lid. Grote namen uit de vaderlandse politiek als Bot, Wiegel en Fortuyn schreven stuk voor stuk mee aan de Almanak. Dat de verenigingsgeschiedenis een generatiekloof overbrugt, is wel duidelijk op te maken uit het feit dat de eerste Almanakken nog zonder hulp van een computer gemaakt werden: er werd nog gewoon geknipt en geplakt op grote vellen.

Voor de kers op de taart in de geschiedenis moet men echter terug naar midden jaren '90. Met de woorden "I am very grateful to B.I.L. for inviting me to contribute to its 15th Anniversary Yearbook" bedankte de toenmalige bewoner van Downing Street 10, Tony Blair, de B.I.L. voor het feit dat hij mocht meeschrijven aan de Almanak. De commissie die toentertijd verantwoordelijk was voor de Almanak had een groots plan opgezet dat uiteindelijk zou moeten leiden tot een bijdrage van zowel Tony Blair, premier van het Verenigd Koninkrijk, en Bill Clinton, president van de Verenigde Staten. Via goede contacten op de ambassades van beide landen werd geprobeerd beide wereldleiders te verleiden tot een stuk in de Almanak. Bill Clinton werd niet gestrikt, maar men kon toch erg tevreden een Almanak openslaan waarin Tony Blair iets had geschreven.

Naast bijdragen van prominenten staan er ook zeer opmerkelijke bijdragen in of acties rondom de Almanak die de geschiedenis kleur geven. Zo beschreef docent Wim van Noort in de Almanak van 1996-1997 zijn afkeer van de Nederlandse popmuziek om de effecten van globalisering te beschrijven. Maar het kan allemaal nog



De Almanakken van de afgelopen jaren op een rij

gekker: Twee jaar eerder was de Almanakcommissie zelfs te horen op de nationale radiozender Veronica, waar de commissie DJ Rob Stenders zou interviewen.

Waar de Almanak in de jaren negentig nog naar het huisadres van elk lid werd gestuurd, is dit nu niet meer het geval. De Almanak blijft echter beschikbaar voor elk B.I.L.-lid en geloof me als ik zeg: het lezen is meer dan de moeite waard. ■

Het verhaal uit de oude doos is tot stand gekomen met behulp van het Lustrumboek der B.I.L. 1985-2010. Hiervoor op deze plek nogmaals zeer veel dank aan Tom Degen, Jasper Hekert en Mathijs van der Waardt voor het tot stand brengen van dit overzicht van de verenigingsgeschiedenis.

Activiteiten verslag

Het is al weer een tijdje geleden, des al niet te min is er genoeg gebeurd om over te schrijven. Wederom schrijft eerstejaars Emiel Stöver uit de Activiteitencommissie een verslag over de activiteiten die hij met de commissie de afgelopen periode heeft georganiseerd.

Door Emiel Stöver

De Pubquiz

Allereerst was er de Pubquiz. Als zijnde nog steeds trots lid van de commissie Activiteiten heb ik mede voor de organisatie van de Pubquiz gezorgd. Het opzoeken van rare trivia vragen en het kopen van fenomenale prijzen hoorde daarbij. Zeker een gezellige avond, met als hoogtepunt natuurlijk de prijsuitreiking.



De winnaars van de Pubquiz

De derde After Tentamen Borrel

Helaas had ik niet de mogelijkheid om hier heel lang bij te zijn. Zoals altijd was het gezellig in Café van der Werff en iedereen heeft zich te goedgeedaan aan enige alcoholische versnapering, wat ook wel op zijn plaats is na zo'n heftige tentamen week!

De Masterborrel op het plein

Het werd weer eens tijd voor een activiteit voor de masters, dit is per slot van rekening ook een groep die de B.I.L. goed kan bereiken. Langzaam aan druppelden er een aantal masterstudenten binnen en kwam de borrel op gang. Er werd veel gekletst door de masterstudenten onderling, maar er waren ook zeker gesprekken gaande tussen de bachelors en de masters. Het feest was helemaal compleet toen de hapjes arriveerden, volgens mij kan de B.I.L. wederom terug kijken op een geslaagde activiteit.

Het Zaalvoetbaltoernooi

Het allereerste zaalvoetbaltoernooi van de B.I.L. En dat heeft de vereniging geweten. Een zwaar bevochten strijd om de winst van dit toernooi. Er werd gescholden en er werd gelachen.



Het winnende team bij het Zaalvoetbaltoernooi

Soms ging het er hard aan toe en was de sportiviteit ver te zoeken. Gelukkig kon men na de wedstrijd elkaar geluk wel de hand schudden. Persoonlijk kijk ik met erg positieve gevoelens terug naar het toernooi, er kon namelijk maar één team de winnaar zijn!

Feest: The Loveboat goes Caribbean,

The Loveboat Goes Caribbean, als dit niet een goed (fout) thema voor een goed feest is dan wist de commissie Activiteiten het ook niet meer. Met als toplocatie C.O.C. de Kroon was het plaatje helemaal compleet. Een geweldige avond, dat was het zeker. Men ging uit hun plaat met de Vengaboys om vervolgens weer weg te zwijmelen bij Marco Borsato. Er zijn die avond zoveel goede nummers voorbijgekomen. Dit feest zullen de mensen die aanwezig waren niet snel vergeten!



Excursie WRR

Excursie naar de WRR

Na al dat gefeest was het weer de hoog nodige tijd voor een inhoudelijke activiteit. Dit was een excursie naar de

Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid. De WRR is een belangrijk adviesorgaan voor de overheid. Dit was een erg interessante excursie omdat deze organisatie erg goed aansluit op het studiegebied van een bestuurskundige. Bovendien is het een instelling waar men misschien niet snel aan denkt. Het was dus ook goed dat men de WRR eens wat beter leerde kennen.

Happen & Blèren

Het was een avond die alles had, een gezellig diner met daarna een geweldige karaoke. Augustinus zette haar deuren voor ons open, waardoor wij heerlijk een hapje konden eten. Met onze volle buikjes rolden wij zo naar de Part Deux (wat een top tent) toe om de René Frogers eens van de Herman van Venen te onderscheiden. Wat werd me er toch gezongen, de microfoons stonden aan het begin van de avond uit, maar volgens mij kon het rookhok van de Odessa ons mee horen zingen! Al met al een zeer gezellige en geslaagde activiteit. ■

Myrthe Ronteltap vertelt

Na haar studie Bestuurskunde, het Rijkstraineeprogramma en de kilometerprijs, werkt Myrthe Ronteltap nu bij de directie Luchtvaart van het Ministerie van Infrastructuur en Milieu. Dit is een beleidsterrein met vele internationale componenten. Ook is het een terrein waarbij multi-level governance duidelijk te herkennen is, voornamelijk in de regelgeving die vanuit Europa invloed heeft op het nationale beleid. In deze rubriek vertelt ze over haar studietijd, loopbaan en de luchtvaart.

Door Myrthe Ronteltap

“Elf jaar geleden kwam ik tijdens de open dag van de universiteit voor het eerst in aanraking met de studie Bestuurskunde. Na een gesprekje met een student, wist ik dat deze studie helemaal bij mij paste. In september 2002 ben ik in Leiden begonnen en werd in mijn eerste jaar ook meteen lid van Quintus. De combinatie van studeren en een actief studentenleven bij een studentenvereniging heb ik altijd als zeer leerzaam en leuk ervaren.

Het departement Bestuurskunde en de B.I.L. heb ik goed leren kennen toen ik in mijn tweede jaar ben gevraagd om student-assistent te worden. Samen met Frits van der Meer en later Gerrit Dijkstra droeg ik de zorg voor de incompany opleidingen Bestuurskunde. Tijdens deze periode heb ik met hen opleidingen vorm gegeven en ging één keer in de twee weken met een gastdocent naar de Juliana Kazerne in Den Haag om een college te verzorgen.

In mei 2007 heb ik mijn scriptie over centralisatie en decentralisatie voor de Master Management van de Publieke Sector afgerond en werd ik aangenomen voor het Rijkstraineeprogramma. Ik heb twee traineeplekken van een half jaar vervuld bij het ministerie van Verkeer en Waterstaat en één traineeplek bij het ministerie van Binnenlandse Zaken. Daarbij heb ik zowel in de bedrijfsvoering als bij beleid gewerkt en na anderhalf jaar trainee te zijn geweest, ging ik aan de slag bij het project Anders Betalen voor Mobiliteit. Dat project hield zich bezig met de invoering van de kilometerprijs in Nederland, maar werd (helaas) stopgezet na de val van het Kabinet Balkenende IV. De politieke druk en maatschappelijke aandacht was zeer groot en voor mij erg leerzaam om ervaring op te doen met alle processen die daarbij horen: van algemeen overleggen in de Tweede Kamer tot het beantwoorden van burgerbrieven.

Sindsdien ben ik werkzaam bij de directie Luchtvaart van het ministerie van Infrastructuur en Milieu. Ik hou me bezig met de ontwikkeling van de luchthaven Schiphol. Ik richt me voornamelijk op het tweejarige

experiment met een nieuw geluidsstelsel voor de luchthaven. Dit nieuwe geluidsstelsel is één van de afspraken die in 2008 aan de Alderstafel Schiphol zijn gemaakt.¹

Het beleid en de regelgeving over Schiphol wordt voornamelijk door de Rijksoverheid en de Europese Commissie gemaakt. In het regeerakkoord van Kabinet

Rutte I wordt het nationaal belang van de Mainport Schiphol onderstreept en niet meegenomen in de decentralisatie van het ruimtelijke beleid. Er is dus een duidelijke taak voor het rijk weggelegd. Dit neemt niet weg dat provincies en gemeenten geen rol hebben: deze partijen worden actief betrokken bij het nieuwe geluidsstelsel! En niet alleen de bestuurders uit de regio Schiphol, maar ook de sectorpartijen en bewonersvertegenwoordigers zitten aan de Alderstafel om gezamenlijk het nieuwe stelsel vorm te geven.

Door het proces op deze manier vorm te geven en elke overheidslaag, bewoner en sectorpartij te betrekken, komen partijen dichter bij elkaar en wordt er begrip gecreëerd voor elkaars standpunten. Dit leidt er uiteindelijk toe dat de staatssecretaris van Infrastructuur en Milieu van een breed gedragen advies wordt voorzien.

Naast dit nationale aspect is er ook een internationale component. We werken in Nederland met een internationale rekenmethode voor het vaststellen van geluid. Vanuit de Europese Commissie worden voorschriften gegeven over de manier waarop de geluidsberekeningen moeten worden uitgevoerd. Veranderingen hierin hebben grote gevolgen voor het ministerie, met name in de communicatie naar de omgeving. Het blijft altijd een uitdaging om internationale en Europese regelgeving duidelijk, helder en simpel te vertalen naar Nederland en de mensen die ermee te maken hebben!” ■

Noten

¹ www.alderstafel.nl



Myrthe Ronteltap

Alleen ga je sneller, samen kom je verder

Astrid Stokman (1970) heeft Bestuurskunde gestudeerd in Leiden. Na bijna een decennium te hebben gewerkt op het snijvlak van pensioenen en ICT, maakte ze in 2003 de overstap naar de overheid. Eerst als (senior) projectleider en adviseur op het gebied van Kust en Water bij de provincie Noord-Holland, daarna als riviertakmanager in de directie van Ruimte voor de Rivier bij Rijkswaterstaat en tenslotte als adjunct-hoofd van de Eenheid Water en Bodem bij de provincie Overijssel. Per 1 januari jl. heeft ze haar eigen adviesbureau Watervlug opgericht.

Door Astrid Stokman

“Als je niet hoeft samen te werken, moet je het vooral niet doen! Het is namelijk ont-zet-tend moeilijk, samenwerken.” Aldus de directeur-generaal van Rijkswaterstaat onlangs op een symposium. Een prikkelende stelling, vooral omdat hij het specifiek heeft over samenwerking tussen en zelfs binnen verschillende overheidsorganen. Dit naar aanleiding van de lessen die getrokken kunnen worden uit het programma Ruimte voor de Rivier, een lopend rijksprogramma met een sturingsfilosofie gebaseerd op samenwerking. In dit artikel zal ik iets vertellen over mijn ervaring daarmee.

Sturingsfilosofie van Ruimte voor de Rivier

Eerst een paar feiten. Ruimte voor de Rivier is een rijksprogramma voor het vergroten van de hoogwaterveiligheid langs de grote rivieren door deze letterlijk meer ruimte te geven om het water snel af te voeren. Je moet daarbij denken aan dijkverleggingen, uiterwaardvergravingen en hoogwatergeulen. Het programma is gebaseerd op een Planologische Kernbeslissing die in 2006 unaniem door Tweede en Eerste Kamer is vastgesteld. Het heeft een budget van € 2,3 miljard en een deadline in 2015. Dit programma is niet op de traditionele manier aangevlogen, waarbij Rijkswaterstaat simpelweg alles zelf doet c.q. door de markt laat doen. Nee, hier is bewust de samenwerking gezocht met regionale overheden. Provincies, waterschappen en gemeenten met grondgebied langs de rivieren waar ruimtelijke maatregelen worden genomen, werden uitgenodigd zelf het initiatief te nemen om een plan te maken en later om deze uit te voeren.

“Het kost heel veel tijd om iets samen te doen in Nederland”

Vertrouwen versus controleren

Bij ongeveer de helft van de rivierverschuimingsmaatregelen nam de betreffende provincie, gemeente of het waterschap inderdaad het



Astrid Stokman

initiatief. Op basis van een samenwerkingsovereenkomst kreeg de regionale overheid daadwerkelijk the lead. Maar tegelijk was de staatssecretaris van (toen nog) Verkeer en Waterstaat politiek verantwoordelijk verschuldigd aan de Tweede Kamer. Het zijn immers rijksdoelen en rijkscenten. Nauwe samenwerking was dus nodig. Dat viel niet mee. Er ontstonden dan ook twee kampen: enerzijds met de overtuiging dat dit systeem alleen werkt als de regionale overheid ook écht verantwoordelijkheid en vertrouwen krijgt; anderzijds met de instelling dat vertrouwen mooi is, maar controleren beter. Dus kwamen we uit op het prachtige gedrocht “gecontroleerd vertrouwen”..

Contact op verschillende niveaus

Mijn primaire verantwoordelijkheid was het om de samenwerking tussen de centrale programmadirectie en de decentrale projectteams en stuurgroepen te verbeteren, resulterend in plannen met regionaal draagvlak die binnen de kaders van het rijk pasten. In de praktijk betekende dit hard zijn op de randvoorwaarden en ruimte geven voor de invulling. Er werd op

“Als je niet hoeft samen te werken, moet je het vooral niet doen! Het is namelijk ont-zet-tend moeilijk, samenwerken.”

verschillende niveaus intensief contact gehouden. Op de werkvloer ging het vooral over de inhoud van het plan of de details van de projectkosten. Op managementniveau werden de grootste projectrisico's besproken maar ook bijvoorbeeld irritaties in de samenwerking. In de bestuurlijke stuurgroep tenslotte, die meestal onder voorzitterschap stond van een gedeputeerde, lag de focus op de keuzes die bij de staatssecretaris en/of in de regio politiek gevoelig lagen. Cruciaal daarbij is tijdig escaleren: zodra je ontdekt dat je er met je tegenspeler van een andere overheid niet uitkomt omdat je gebonden bent aan een opdracht of mandaat, moet je direct opschalen. De managers, of daarna de bestuurders, kunnen en moeten een bredere afweging maken.

Alleen ga je sneller, samen kom je verder

De kop van dit artikel is niet van mij maar van de programmadirecteur van Ruimte voor de Rivier. Het verwoordt wel mijn ervaring: dat het heel veel tijd kost om iets samen te doen in Nederland. Heel veel organisaties en nog veel meer personen daarbinnen en



Logo adviesbureau

daarbuiten vinden iets, willen iets en moeten iets van en met de te nemen beslissingen. Dat is polderen. En het kost tijd en energie en dus ook geld. En het werkt uitsluitend bij duidelijke doelen en randvoorwaarden en de nodige urgentie. Maar als er eenmaal overeenstemming is, is het resultaat verbluffend goed. Er ligt dan een breed gedragen plan waar echt goed over is nagedacht. En die investering betaalt zich terug in de uitvoering en in het beheer. Niet voor niets zijn er al tientallen buitenlandse delegaties naar Ruimte voor de Rivier komen kijken. Kortom, dingen in je eentje doen is sneller en makkelijker, maar samenwerken is absoluut noodzakelijk bij grote ruimtelijke maatregelen. En als je dat doet met inlevingsvermogen en respect voor ieders rol en verantwoordelijkheid, is samenwerken eigenlijk helemaal niet zo heel erg moeilijk! ■



Bent u in Leiden afgestudeerd als bestuurskundige maar nog geen alumnuslid van de B.I.L.? Vul de alumnus lidmaatschapskaart in de B.I.L.-kamer in of stuur een e-mail naar secretaris@bilboard.nl.

Kent u nog oud-studiegenoten die nog geen alumnuslid zijn? Stel hen dan op de hoogte van de voordelen van het alumnus lidmaatschap!

Volgende keer

Het 28^{ste} bestuur der B.I.L. stelt zich voor

De 27^{ste} dies

Verslag van de Alle Jaars Dagen

De jaarlijkse alumni activiteit

Groeten uit...???

En nog veel meer!!!

Word nu lid van de Vereniging voor Bestuurskunde voor het Speciale studententarief van €18,70 per jaar.

Je ontvangt dan gelijk vier keer per jaar het tijdschrift Bestuurskunde.

Meer informatie? Surf naar www.bestuurskunde.nl

Vereniging voor Bestuurskunde

DE BRUG TUSSEN THEORIE EN PRAKTIJK

DAGELIJKS GEOPEND VOOR
LUNCH, DINER EN BORREL



3 gangen keuzemenu € 21,95

Smakelijke dagschotel € 8,95

**Zondag en Maandag
Thaise Keuken**

**Sfeervolle bovenzaal voor
diners, borrels en bruiloften**

*tot ziens, tot **EINSTEIN***



NIEUWE RIJN 19 LEIDEN

071 - 5125370

mail@einstein.nu

Jouw studievereniging
wil het je zo voordelig en
makkelijk mogelijk maken.
Dus hebben ze een
boekenleverancier
die daarbij past.

U
STUDY
STORE

Jouw studievereniging werkt
nauw samen met studystore.
En dat heeft zo z'n voordelen.
Doordat we snugger te werk
gaan, kunnen we jouw
complete boekenpakket
snel aanbieden tegen een
scherpe prijs.

www.studystore.nl