

Wat het nieuwe kabinet zich moet realiseren

Bestuurskundige reflecties

| Ilsa de Jong
| Paul 't Hart
| Martijn van der Steen

NSOB . .

Nederlandse School voor Openbaar Bestuur



Vereniging
voor
OverheidsManagement



Vereniging voor Bestuurskunde

Wat het nieuwe kabinet zich moet realiseren

Bestuurskundige reflecties

Ilsa de Jong

Paul 't Hart

Martijn van der Steen

Dit essay kwam tot stand naar aanleiding van een reeks dialoogsessies, georganiseerd door de Vereniging voor Bestuurskunde en de Vereniging voor Overheidsmanagement, onder de noemer 'Wat het nieuwe kabinet zich moet realiseren'.

November 2017

Inhoudsopgave

1	Wat het nieuwe kabinet zich moet realiseren...	3
2	... over de gelaagde uitdagingen van vandaag en morgen	6
3	Het is prima om soms achteraan te lopen	10
4	Stel onhaalbare doelen, als vliegwiel voor dynamiek	12
5	Schakel soepel tussen hiërarchische verhoudingen en netwerkverbanden	15
6	Begrenzen hoort er nog gewoon bij	18
7	Een reflexieve, betrokken overheid	20
	Bijlage. Dialoogsessies	22
	Verder lezen?	26

I. Wat het nieuwe kabinet zich moet realiseren...

“Ieder tijdvak kenmerkt zich door eigen regerende beginsels, binnen wier opkomst en afloop het een geheel is, en tevens ondergeschikt deel van die algemeene ontwikkeling.”¹

J.R. Thorbecke (1831)

Het was een lange en ingewikkelde kabinetsformatie. Moeizame onderhandelingen, lange vergaderingen, verhitte telefoongesprekken, afgewisseld met diners en wandelingen. En of het nog niet lastig genoeg was om onderling gedeelde uitgangspunten en oplossingen te vinden, werd u ook nog eens overladen met brieven en oproepen uit het hele land. Iedereen leek in de aanloop naar uw formatie te weten wat u te doen stond. Aan u de taak om dat allemaal samen te brengen tot een geheel waar u de komende jaren écht mee aan de slag kan. Men klaagde dat het lang duurde, wij vinden het knap dat het überhaupt gelukt is. Een nieuw kabinet, een nieuwe kans. Een nieuwe periode om Nederland mooier, sterker, beter en duurzamer te maken. Er ligt een Regeerakkoord waarvoor u complimenten verdient. Nu komt het aan op de uitvoering ervan. Daar wordt uiteindelijk het verschil gemaakt. En daarvoor hebben wij een aantal gedachten en suggesties die wij als bestuurskundigen mee zouden willen geven. Zie het als goedbedoelde suggesties, vanuit een wetenschappelijke en professionele discipline die zich bezighoudt met het realiseren van publieke waarde. We geven u graag een aantal ongevraagde maar hopelijk niet ongewenste adviezen die u kan helpen om de beoogde publieke waarde te realiseren.

Er komen nogal wat uitdagingen op u af. Duurzaamheidsopgaven, immigratievraagstukken, mobiliteitsvraagstukken, economische groei, sociaal-culturele opgaven, de steeds verdergaande digitalisering, veranderingen

¹ Citaat afkomstig uit de inleiding bij Thorbecke, J.R. (1831). *Over de veranderingen van het algemeen staten-stelsel van Europa sedert de Fransche omwenteling*. Leiden: S. en J. Luchtmans.

op de arbeidsmarkt, veiligheid. Het is een greep uit de opgaven die voortkomen uit grote transformationele veranderingen in de samenleving. We leven niet in een tijdperk van verandering, maar in een verandering van tijdperk, zegt Jan Rotmans dan (2014). Het land waarvoor u regeringsverantwoordelijkheid neemt, is vol van ontwikkelingen die de grenzen van bestaande systemen opzoeken en er vaak overheen gaan. Opgaven die de sectorale scheidingen van onze bestuurlijke inrichting doorkruisen. Ontwikkelingen die bestaande grenzen doen vervagen, tussen markt, overheid en samenleving, tussen producent en consument, tussen mens en machine, tussen feit en fictie. Hoe al die ingezette bewegingen zich verder zullen ontwikkelen, laat zich niet voorspellen. U navigeert een domein in gevuld met *unknown unknowns*: het onbekende onbekende, wat het terrein waarop u zich begeeft op een vreemde manier toch ook wel voorspelbaar maakt. U weet dat u voor verrassingen komt te staan, dat wat er zich de komende periode zal voordoen niet goed te voorzien valt en dat u gaandeweg zal moeten bijstellen. U staat voor grote uitdagingen, maar wat de uitdagingen inhoudelijk precies omvatten, is onduidelijk.

Hoewel we niet exact weten wat u staat te wachten, weten we wel dat de thema's waarvoor u staat van belang zijn voor maatschappij en openbaar bestuur. Daarom verdient u alle hulp en goedbedoeld advies. Ongetwijfeld heeft u zich in de voorbije periode meermaals de vraag gesteld: waar doen we nu goed aan? Nog los van de inhoudelijke en ideologische verschillen roepen de indringende maatschappelijke fenomenen en veranderingen de vraag op hoe het openbaar bestuur zich tot de kwesties zou moeten verhouden, en wat goed bestuur is in de context waarin de verhoudingen tussen overheid, markt en samenleving fundamenteel aan het verschuiven zijn. Het citaat van Thorbecke waarmee we onze beschouwing begonnen, herinnert eraan dat bestuurders oog moeten hebben voor de eigen aard van de tijd waarin zij leven. De tijd waarin dit nieuwe kabinet optreedt, is die van de vroeg 21^e eeuwse *vuca*-wereld (*volatile, uncertain, complex, ambiguous*). Een *vuca*-wereld bestaat uit vraagstukken en verstoringen die nationale en sectorale grenzen tarten. Het is een wereld waarin oude instituties het moeilijk hebben, nationale staten zichzelf moeten heruitvinden en het sociale contract tussen burgers, bedrijven en overheden dat aan de verzorgingsstaat ten grondslag lag alom is gaan knellen (Van der Wal, 2017).

Hoe ziet goed bestuur er in zo'n tijdsgewricht uit? Die vraag is van alle tijden. Het Italië van de Renaissance was in veel opzichten ook een vUCA-wereld, zoals we uit Machiavelli's indringende geschriften kunnen opmaken. De Italiaanse kunstschilder Ambrogio Lorenzetti schilderde destijds in het Palazzo Pubblico in Siena beroemd geworden fresco's over goed en slecht bestuur: *'Buon Governo e Mal Governo'*.² Op de muren van de raadszaal beeldt het fresco aan de hand van personificaties de deugden en zonden van goed en slecht bestuur af, evenals de consequenties daarvan voor stad en land. Deugden als grootmoedigheid, gematigdheid, gerechtigheid, standvastigheid enerzijds, en zonden als fraude, wreedheid, verraad, overmoed en ijdelheid anderzijds. Het Italiaanse fresco is al honderden jaren oud. De schildering is deels afgebladderd – het slecht bestuur veel erger dan het goed bestuur, maar dat is vast toeval – maar de beeltenis is tijdsloos. De 'deugden van goed bestuur' zoals Lorenzetti ze weergeeft zijn onverminderd aan de orde (Korsten, 2010). Maar toch lijken deze klassieke deugden tekort te schieten om een antwoord te geven op de grote maatschappelijke opgaven die nu voorliggen. De vraag is dan ook: hoe kunt u als kabinet in onze tijd door middel van goed bestuur de door u nagestreefde publieke waarde realiseren?

Ons bestuurskundig antwoord op die vraag is gebaseerd op een reeks sessies georganiseerd door de *Vereniging van Bestuurskunde* en de *Vereniging van Overheidsmanagement*, in samenwerking met onder meer KING, IKPOB en de NSOB.³ Het was een serie dialoogsessies, onder de titel 'Wat het nieuwe kabinet zich moet realiseren over...'. In deze dialoogsessies gingen wetenschappers en bestuurders, managers, praktijkmensen en andere geïnteresseerden met elkaar het gesprek aan over de opgaven, waarden, kansen en bedreigingen van vandaag en morgen.⁴ Dit essay brengt de verschillende beelden, inzichten en verwachtingen uit die sessies bij elkaar.

² De schilderingen van Ambrogio Lorenzetti dateren uit de jaren 1338 en 1340, dus bijna honderd jaar voordat Machiavelli zijn beroemde werken *Il Principe* en *Discorsi* schreef.

³ Deze sessies kwamen tot stand door middel van bijdragen van IKPOB, VNG, KING, Provincie Utrecht, gemeente Utrecht, het ministerie van BZK, WRR en Public Space.

⁴ Een kort signalement over elk van deze sessies is achterin dit essay opgenomen.

2. ... over de gelaagde uitdagingen van vandaag en morgen

Een eerste belangrijke waarneming is dat u voor complexe en vaak onoverzichtelijke vraagstukken staat. Opgaven, vaak met een lange termijn dimensie, waarvan we niet goed weten hoe het zit, en hoe ze zich zullen gaan ontwikkelen – in het jargon *wicked problems* of zelfs *super wicked problems* genoemd. Dat het urgente opgaven zijn waar we ‘iets’ mee moeten, daarover bestaat weinig twijfel. Maar wát we er precies mee moeten, wanneer, en wie er iets mee moet, daar is geen duidelijk beeld van, noch vanzelfsprekend overeenstemming over. We proberen ons voor te bereiden op een toekomst die we maar ten dele kunnen kennen. We voorzien de complexe, verweven patronen van lokale en mondiale, technologische en mentale, ecologische en sociologische ontwikkelingen maar moeizaam. Als de kennis er al is, is deze vaak versnipperd aanwezig bij tal van verschillende partijen. Er is daarom geen overeenstemming over wat er nu precies gaande is, hoe dat van invloed zal zijn, wat we er dan mee moeten of wat het effect zal zijn van verschillende beleidsopties.

Neem bijvoorbeeld mobiliteit in en tussen stedelijke regio's. De wegen slibben dicht en de druk op het openbaar vervoer neemt toe. Die drukte zal alleen maar verder toenemen (IenM, 2017). Stedelijke regio's kampen daarom met een forse bereikbaarheidsopgave. Maar de opgave kent meer lagen en vormen dan dat. Want ook de woningbouwopgave, duurzaamheidsvraagstukken, sociale ontwikkelingen en technologische innovaties zijn van invloed op het bereikbaarheidsvraagstuk. Als de ontwikkeling naar zelfrijdend vervoer doorzet, zal dat immers consequenties hebben voor het weggebruik. En als de mogelijkheden om, op basis van data, reizigersstromen te beïnvloeden, heeft ook dat consequenties voor de benodigde infrastructuur.

Dit voorbeeld laat zien dat het niet alleen om inhoudelijk complexe vraagstukken gaat, maar in de tweede plaats ook om de wisselwerking met andere vraagstukken. Dat is niet per sé negatief. Uitdagingen en ontwikkelingen op verschillende terreinen kunnen elkaar immers versterken of verrijken, zoals in dit voorbeeld technologische vooruitgang kan bijdragen aan het oplossen van een bereikbaarheidsprobleem. Desalniettemin ver-

groot dergelijke verwevenheid de onzekerheid en compliceert zij de bestuurlijke ambitie om tijdig en adequaat in te spelen op veranderende maatschappelijke condities.

Bij elk van de vraagstukken is een groot aantal partijen betrokken. Realisatie van bestuurlijke opgave of ambities betekent in het huidige tijdsgewricht onontkoombaar dat het kabinet optrekt samen met andere overheden, maatschappelijke partijen, marktpartijen én met burgers. Als één overheid optreden, opgaven en doelen op verschillende bestuurlijke niveaus verplechten, sectorale netwerken met elkaar verbinden: dat het moet is makkelijk gezegd, maar het is moeilijk om het in de praktijk te doen.

Het besef dat je samen 'aan de lat staat' en dat niemand, ook het kabinet niet, eenzijdig zijn wil aan de andere partijen kan opleggen, zit bij velen in de genen. Maar het is opvallend hoe vaak goede bedoelingen ondanks dat besef van de noodzaak tot samenwerking toch vastlopen in een moeras van uiteenlopende beelden en belangen, verkokerde organisatiestructuren, en botsende verwachtingen en rolopvattingen. Er zijn haaks op elkaar staande tempi en ritmieken, versplinterde geldstromen en verantwoordingsstructuren. Wat een bron van rijkdom, slimheid en innovatie zou kunnen zijn, diversiteit en complexiteit – die we zoals in het deltaprogramma via prudent besturen in goede banen leiden – blijft op dit moment nog te vaak een bron van patstellingen, impasses, bestuurlijke drukte of handelingsverlegenheid. Denk bijvoorbeeld aan de manier waarop de verzamelde overheden er maar niet toe komen om gezamenlijk innovatief en slagvaardig de broodnodige grote sprong voorwaarts te zetten als het om elektronische dienstverlening, data mining en cybersecurity gaat.

Dat moet anders, maar hoe? In de dialoogsessies over dergelijke vraagstukken zien de deelnemers twee lijnen: een pessimistische en een meer optimistische. Sommigen spreken in termen van bijkans onmogelijke opgaven die tot grote bescheidenheid dwingen. Wetenschap en kennis staan onder druk, de steeds verdergaande digitalisering leidt ertoe dat er straks nog maar een heel kleine groep begrijpt wat er achter de algoritmes schuil gaat en er zullen nieuwe maatschappelijke scheidslijnen ontstaan. Of het nu gaat over snelle digitalisering en technologische ontwikkelingen, een omvangrijk en ongrijpbaar crimineel circuit of de mismatch tussen de logica van maatschappelijke initiatieven en de structuur van de overheid. Steeds is de boodschap: de huidige inrichting en het handelingsrepertoire van het openbaar bestuur staat haaks op wat er om ons heen gebeurt en

de nieuwe oplossingen zijn nog lang niet beschikbaar. Dat is de lijn van complexiteit die leidt tot onmacht, onzekerheid, onbegrip en onvrede. Het is de vijf-voor-twaalf wereld waarop Tjeenk Willink (2017) al vaak wees: de overheid schiet chronisch tekort, is te veel met zichzelf bezig, laat de pathologieën van bestaande institutionele structuren ongemoeid in plaats van ze te overstijgen, is bezig de rechtsstaat uit te hollen – en dat alles terwijl de samenleving schreeuwt om vitaal bestuur.

Daartegenover staat het geluid van hen die wijzen op de kansen die er uit complexiteit ontstaan. Verandering, complexiteit en verwevenheid van vraagstukken zijn ook een bron van onvoorziene oplossingen en nieuwe mogelijkheden. Onzekerheid en diversiteit worden in dit betoog omarmd als het ‘nieuwe normaal’, dat aangrijpingspunten voor nieuwe vormen van effectief bestuur met zich mee brengt. Wie met het optimistisch frame naar de publieke sector kijkt, ziet institutioneel leervermogen, innovatief en experimenteel bestuur, en een steeds minder paternalistische en hiërarchische overheid en steeds dienstbaardere en responsievere overheid. Die nieuwe vormen van besturen komen niet vanzelf tot stand – het gaat altijd met vallen en opstaan. Zo bezien kan ‘vijf-voor-twaalf’ ook het begin van een nieuwe dag betekenen.

De optimisten wijzen er bijvoorbeeld op dat het helemaal geen probleem is dat we de oplossingen en het bestuur van morgen nog niet kennen. Alleen al de zoektocht ernaar brengt nieuwe energie en dynamiek. Denk aan de talloze nieuwe samenwerkingsverbanden die overal in het land ontstaan ten gevolge van de decentralisaties in het sociale domein en in anticipatie op de komende Omgevingswet. Denk aan de burgerkracht die zich op veel plekken manifesteert en aan nieuwe maatschappelijke initiatieven die zelf tot nieuwe oplossingen voor problemen komen. Succesvolle zorgcoöperaties en energiecollectieven. De *smart city* allure van steden als Eindhoven of Amsterdam. De vele *city deals* en andere nieuwe vormen van interbestuurlijk en publiek-privaat partnerschap die zonder al te veel gedoe ‘gewoon werken’, bijvoorbeeld in de aanpak van ondermijnende criminaliteit, het versterken van maatschappelijke weerbaarheid en het vergroten van de toegankelijkheid van de publieke ruimte, het onderwijs en de arbeidsmarkt voor mensen met een beperking. In een groot aantal sessies werd over deze zoektocht gesproken: niet als een verdwaald bestuur dat de uitgang niet meer weet te vinden, maar als een ontdekkingsreis op weg naar een spannende, nog onbekende bestemming.

Beide frames zijn kanten van dezelfde medaille. Tegen die achtergrond staat u, als nieuw kabinet, aan het begin van een spannende kabinetsperiode. Niet om op al die uitdagingen per sé al een antwoord te formuleren, maar wél om er bedachtzaam mee om te gaan. De kunst is niet om als een blinde optimist op ontdekkingsreis te gaan, zonder vooraf te denken aan de mogelijke risico's en de mogelijke voorzieningen te treffen om met onzekerheden om te gaan. Maar tegelijkertijd wel het avontuurlijke zoeken, en het onderweg ontdekken van de onverwachte verbindingen aangaan en kansen benutten. Op die manier zien wij de meeste kansen voor het verwezenlijken van de door u in het Regeerakkoord benoemde ambities. We hebben hiervoor vier goedbedoelde ongevraagde adviezen geformuleerd.

3. *Het is prima om soms achteraan te lopen*

In een vuca-wereld moet het bestuur op ontdekkingsstocht. Hoe de gestelde doelen precies te realiseren zijn is vooraf niet duidelijk, dat gaat u gaandeweg ontdekken. Maar u bent niet de enige die op ontdekkingsstocht is. Integendeel, tal van andere partijen – andere overheden, maatschappelijke organisaties, bedrijven, burgers – zijn net zo goed op zoek. De vraag is hoe u zich ten aanzien van die anderen opstelt. Als aanvoerder van de expeditie, die voorop gaat in de stoet, met de anderen in het kielzog? Waarbij de anderen moeten wachten tot u het ‘sein veilig’ geeft of de ‘juiste richting’ aanwijst. Of loopt u achteraan in de groep, in geïnteresseerde afwachting van de ervaringen en opbrengsten van de anderen? Uit verantwoordelijkheidsbesef liep het rijk in voorgaande jaren vaak voorop, maar inmiddels zien wij een andere realiteit ontstaan: anderen die onderweg zijn, voorop lopen, en de rijksoverheid die daar prima achteraan kan lopen. Niet uit luiheid of vertraging, maar als goede plek om uiteindelijk tot de gewenste richting te komen.

Die plek achterin de groep blijkt ook uit de post die u tijdens de kabinetsformatie uit het land kreeg. U heeft van veel partijen in het land brieven mogen ontvangen. Met die brieven was iets bijzonders aan de hand. Waar vroeger partijen hun *wensen* kenbaar maakten, sprak een aantal van de brieven dit keer een heel andere taal. Partijen deden een aanbod. Dat zegt iets over de veranderende verhoudingen in het publieke domein. Overal in het land zijn partijen allang bezig met de maatschappelijke opgaven die u als kabinet hoopt te agenderen en adresseren. Het gebeurt al. Dat is een interessant kenmerk van onze tijd. Het land zit in de wachtstand tot het kabinet aan onderhandelingstafels bedacht overheidsbeleid ontvouwt. Voor veel maatschappelijke kwesties komt u eerder op een rijdende trein terecht en moet u oppassen niet onder die trein terecht te komen.

Eigentijds bestuur vereist een scherp oog voor wat er op lokaal en regionaal niveau in maatschappelijke en publiek-private verbanden gebeurt en het vermogen om daar behulpzaam achteraan te lopen. Rijksbeleid vormt niet het beginpunt van de activiteit, maar faciliteert, versterkt en bundelt initiatieven van onderop. Aandacht geven en ruimte bieden aan wat anderen doen, in plaats van min of meer vanzelfsprekend de eigen ambities

centraal te stellen en een regierol te claimen. Juist op lokaal niveau, in gemeenten, in stedelijke regio's, op het platteland, staan ingewikkelde maatschappelijke vraagstukken vanuit heel praktische noodzaak al langer in het centrum van de aandacht. Die aandacht krijgt vorm in burgerparticipatie en maatschappelijk initiatief, maar ook via lokale overheden die in samenwerking met publieke en private partners stappen maken op regionale thema's. Goede initiatieven kenmerken zich door pragmatisch vermogen om van de nood een deugd te maken en de problemen onderweg met elkaar op te lossen. Niet voor altijd, maar tenminste wel voor even, zodat de aanpak weer even door kan.

Het meest zichtbaar was dat in onze sessie over *ondermijnende criminaliteit*. Lange tijd voltrok zich dat volledig buiten ons zicht. Er was nauwelijks aandacht voor, het was iets van de 'onderwereld'. Criminaliteit zonder slachtoffers, althans niet in het dagelijks leven van gewone mensen. Maar meer en meer kwam er vanuit het lokale niveau in de afgelopen jaren besef van de vele vertakkingen tussen onder- en bovenwereld. Hele winkelstraten en bedrijventerreinen die als witwasmachines zijn overgenomen door de onderwereld. Wijken waar iedereen hennepsteelt op de vrije zolderkamer. Lokaal bestuur dat onder druk staat van intimidatie en afpersing. Grondwater waar het chemisch afval van de vele 'pillenfabrieken' niet meer uit gezuiverd kan worden. De toon was pessimistisch en optimistisch tegelijk. Het probleem is veel groter dan we dachten, maar de aanpak in de regio's laat zien dat we er wel veel tegen kunnen doen. De aanpak hoeft niet meer te worden bedacht, hij wordt op plaats al – in verschillende vormen – uitgevoerd. U kunt zich beperken tot het volgen en verder mogelijk maken van die aanpak: om de ondermijning aan te pakken kunt u achter de anderen aanlopen.

Dat achteraan lopen geldt voor ondermijning, maar ook voor tal van andere vraagstukken waar door lokale partijen, door kennisinstituten, door ondernemers of burgers om die aandacht wordt gevraagd. Denk aan de onder druk staande bereikbaarheid in stedelijke regio's, de ruimte en beperkingen die er zijn om burgerparticipatie te ondersteunen, of over de betekenis van veiligheid in een wereld van verbindingen.

Heb aandacht voor hetgeen er op lokaal niveau speelt en zoek van daaruit als kabinet en rijk passende rollen en repertoire om bestaande bewegingen te stutten, te valideren en verder te brengen. De rijksoverheid hoeft daarbij niet voorop te lopen, achteraan is een prima positie.

4. Stel onhaalbare doelen, als vliegwiel voor dynamiek

De maatschappelijke opgaven waarvoor u staat zijn enorm en de omstandigheden zijn onzeker. De vuca-wereld is gekenmerkt door onzekerheid. Wat wordt het pad van klimaatverandering? Moeten wij een cascade van migratiegolven verwachten en hoe gaan we daarmee om? Hoe financieren en accommoderen we de komende vijftieng jaar de vergrijzing op de arbeidsmarkt, in het pensioenstelsel en in de verzorgingsstaat? Er moet veel, maar wat eigenlijk precies? Wat is de passende ambitie voor problemen die we maar beperkt kunnen doorgronden en beïnvloeden?

De afgelopen decennia hebben we het openbaar bestuur bedoeld of onbedoeld, onder het vaandel van het *New Public Management*, in een soort productiemachine veranderd. Ambities worden vertaald naar concrete doelen – liefst SMART – en er is een hele range aan systemen die vervolgens meten, monitoren en verantwoorden of de doelen bereikt zijn. Stoplichten gaan op rood, oranje of groen. De vinkjes moeten in de hokjes, of er volgen kritische begeleidende teksten bij de voortgangsrapportages. De politiek klaagt daar vaak over, maar het is stiekem zelf de drijvende kracht achter het ‘afrekenen’ op de gestelde doelen. Zodra we een doel herkennen, leggen we de vinger erbij om te zien of het bestuur het gestelde doel heeft gehaald, binnen de tijd, binnen budget – “anders heeft u iets uit te leggen.” Hier past de bestuurskundige gemeenschap bescheidenheid: bestuurskundigen zijn belangrijke dragers van deze beweging geweest.

De nadruk op meetbare productie heeft als gevolg dat het stellen van doelen met grote voorzichtigheid gebeurt: de doelen van vandaag zijn de evaluatiecriteria en stoplichten van morgen. Een slimme bestuurder of manager stelt vooraf alleen de doelen waarvan hij of zij zeker weet dat ze te halen zijn. Wie zijn doelen laag stelt, heeft een grote kans op succes. Wie de lat hoog legt, sorteert voor op een slechte beoordeling – niet omdat het slecht gaat, maar omdat het doel niet gehaald is. Zo drukt de ingesleten omgang met doelen de ambities voor het beleid langzaam omlaag. Je stelt alleen doelen als je vooraf zo goed als zeker weet dat je ze gaat halen, anders sorteert je immers voor op een ingewikkeld gesprek en vroegtijdig einde van het project. Wie tussentijds geen groene stoplichten kan overleggen, heeft onderweg al een probleem. Wie niet kan laten zien dat het doel ge-

realiseerd is, brengt zichzelf aan het wankelen. Dat heeft ertoe geleid dat bestuurders, uzelf inclusief, huiverig zijn geworden om ambitieuze doelen te stellen. Je zou er zomaar aan gehouden kunnen worden. Visie is op zichzelf al een gevaarlijk fenomeen, sprak premier Rutte nog niet zo lang geleden uit: “een olifant die voor je neus staat, waardoor je de wereld die erachter ligt niet meer ziet.” Wat hij waarschijnlijk bedoelde, is dat elke keer dat je als kabinet iets visionairs of ambitieus zegt er meteen anderen kritisch aan het meten slaan – en vaststellen dat je de gestelde visie niet realiseert en het ‘dus’ niet goed doet.

Aan die vicieuze cirkel moet een einde komen. Temidden van complexiteit moet het articuleren van ambities niet stollen in vervolgens trouwhartig te behalen doelen maar juist een middel zijn om beweging op gang te brengen – ambitieuze ambities uitspreken is een middel om doelen te realiseren. Door ambitieuze ambities te formuleren, mobiliseert het bestuur maatschappelijke energie rond een kwestie. Het prikkelt anderen tot nieuwe samenwerkingen en tot intensivering van inspanningen. Dat klinkt misschien vreemd, maar het is wel precies hoe het gaat in de landen en regio’s die op dit moment voorop lopen in de verschillende transitie. Het beste pad lijkt dan niet een afgepaste weg van korte haalbare mijlpalen, maar een wat Helmut Kohl ooit een reeks “*blühende Landschaften*” noemden: verleidelijke vergezichten waar partijen naartoe kunnen bewegen. In California, Duitsland en Noorwegen leidt dat er paradoxaal genoeg toe dat al die rare doelen wel gewoon gehaald worden. Dat is een paradox die u moet begrijpen: goed gearticuleerde en goede getimed ambities zijn performatief: ze zetten dynamiek in gang waarmee ze tegen alle verwachtingen in nog te halen zijn ook. Doelen, niet primair bedoeld om ze te halen, maar om beweging te brengen.

Kijk bijvoorbeeld naar stedelijke regio’s van Nederland, waar grote transitieopgaven op sociaal, economisch, technologisch en ecologisch gebied aan de orde zijn waar steden zich toe moeten verhouden. Metropolitane regio’s zijn het brandpunt waar grote maatschappelijke vraagstukken samen komen en sterk met elkaar verbonden zijn, maar het zijn óók de plaatsen waar kennis, kunde en kapitaal en diversiteit en nabijheid – als randvoorwaarden voor innovatie – bijeenkomen. Het zijn dan ook vooral de stedelijke regio’s waar vernieuwing vandaan moet komen. Steden als Amsterdam en Eindhoven profileren zich al actief als *smart cities*, waar bijvoorbeeld aan de hand van technologie en mogelijkheden op het gebied van open en big data slimme, innovatie oplossingen voor tal van problemen

worden gevonden. Of dat nu gaat om veiligheid op straat of om het sturen van verkeersstromen, parkeergelegenheden of afvoer van regenwater, vernieuwende oplossingen voor moderne, grootstedelijke vraagstukken moeten uit de steden komen. Niet stap voor stap toewerken van energielabel D naar energielabel A, maar juist in één keer overstappen naar nul-op-de-meter.

Dat is een belangrijke boodschap uit de bijeenkomsten. Juist voor het neerleggen van strategische ambities zijn de ogen op uw kabinet gericht. Hoge ambities zijn nodig om beweging verder op gang te brengen en verschil te kunnen maken. Of u ze haalt, doet er eigenlijk niet toe, het gaat om het aanjagen van de dynamiek. Dat geldt voor digitalisering, participatie, duurzaamheid, etc. Het kabinet kan de toon zetten. Niet door een dik regeerakkoord vol coalitiedeals en politieke uitruil – dat is wellicht noodzakelijk maar allerminst voldoende voor goed bestuur van complexe vraagstukken. En ook niet door gedetailleerde doorvertaling van iedere ambitie in een reeks SMART-doelen. Doe het door stoutmoedige ambities uit te spreken, zonder de weg ernaartoe in te kleuren. Articuleer de bedoeling en faciliteer lerende ecosystemen waar overheden, bedrijven, maatschappelijke organisaties en burgers ruimte krijgen om zelf op zoek te gaan naar innovatieve oplossingen.

Stel onhaalbare doelen en maak ze niet klein of gedetailleerd. Breng partijen bij elkaar op die ambities. Orkestreer experimenten. Bescherm ze, ook als ze fouten maken of minder snel dan gehoopt resultaat opleveren. Stuur op de bedoeling, niet op black letter law, contractenlogica en KPI's.

5. Schakel soepel tussen hiërarchische verhoudingen en netwerkverbanden

De verhoudingen tussen overheid, markt en samenleving zijn in beweging. Neem bijvoorbeeld de opkomst van de coöperatieve samenleving. Maatschappelijke initiatieven die oprukken in het sociale domein en in toenemende mate publieke waarde realiseren. Energiecoöperaties schieten als paddenstoelen uit de grond en in de zorgsector zijn er honderden maatschappelijke initiatieven. Het zijn voorbeelden van de verschuivende verhoudingen tussen overheid, markt en gemeenschap en de productielogica's die daarbij horen. Het verschuiven en vervangen van de grenzen gaat op heel veel plekken goed. In veel van de dialoogsessies komen goede voorbeelden aan de orde waar verschillende partijen in samenwerking met elkaar effectief en ambitieus en met een integrale benadering maatschappelijke opgaven oppakken. Toch is dat ook ingewikkeld, omdat het samenwerkingsvormen zijn, of bewegingen, die vaak net niet goed binnen de bestaande structuren en werkwijze van de overheid passen. Ze verhouden zich soms moeizaam tot de manier waarop de overheid is ingericht. Dat wringt soms. Bijvoorbeeld wanneer een overheidsorganisatie bezig is maatschappelijk initiatief te stimuleren en bewoners wil ondersteunen bij hun initiatief om wekelijks een maaltijd aan te bieden in een buurthuis, maar diezelfde overheidsorganisatie dat niet kan toelaten in verband met vergunningsregelingen, veiligheidsnormen en dergelijke. Of wanneer verschillende partijen besluiten samen op te trekken in de aanpak van criminaliteit, maar in verband met privacywetgeving hun gegevens niet of zeer beperkt met elkaar kunnen delen.

Het is een terugkerend patroon in de bijeenkomsten. Zo is een groep bewoners in een Arnhemse wijk een initiatief gestart naar aanleiding van een plan van de gemeente om bomen in de wijk te kappen. Dat begon met de vraag: in wat voor wijk willen wij leven? Wat is onze droom? Welke waarden zitten hierin, en welke partijen kunnen we daarbij betrekken? Het groeide uit tot een samenwerking tussen bewoners, bedrijven, kennisinstellingen en de overheid, maar waarbij de holistische benadering van het initiatief niet zomaar past bij de sectorale indeling van de overheid. Initiatiefnemers werden geconfronteerd met de kloof tussen systeem- en

leefwereld, en kregen steeds weer met vertegenwoordigers van een ander deel van de overheid (afdeling ruimte en leefbaarheid, wonen, zorg etc.) te maken, waar zij opnieuw hun verhaal moesten doen, steun en draagvlak moesten zoeken etc.⁵

Het zijn kleine voorbeelden die laten zien hoe de goede bedoelingen van het ene deel van de overheid soms worden beperkt door de goede bedoelingen van een ander deel van diezelfde overheid. Ondernemingen hebben daar ook mee te maken: de veelkoppige, veelvormige, intern inconsistente overheid. Daarbij gaat het om de nog immer bestaande verkokering bij het rijk, die een samenhangende, integrale benadering van complexe vraagstukken – zoals de toenemende verwevenheid tussen interne en externe veiligheidsvraagstukken – in de weg staat. De ambtelijke top onderkent dit probleem en zegt dat het nu al veel beter gaat dan toen Tjeenk Willink dit agendeerde in zijn jaren als regeringscommissaris Reorganisatie Rijksdienst. En zeker bij grootschalige incidenten is dat aantoonbaar het geval. Maar voor taaie vraagstukken die wel belangrijk en complex zijn maar niet altijd urgentie hebben, beperken interne verkokering, ambtelijke ‘kleilagen’ op het middenniveau en bestuurlijke drukte in het huis van Thorbecke het bestuurlijk vermogen van de overheid.

Daarnaast gaat het ook om een spanning tussen bestuursfilosofieën: een overheid die aan de ene kant nadrukkelijk hiërarchisch stuurt, regels stelt en beperkingen oplegt, maar zich aan de andere kant als co-creërende netwerkpartij opstelt. Sturen als autonoom en soeverein bewaker van het publieke belang versus partners vanuit een besef van wederzijdse afhankelijkheid. Dat is een dubbelrol die niet zelden tot verwarring leidt, en tot patronen waarbij bijvoorbeeld die verticale rol de horizontale overheid als het ware ‘gijzelt’. Die frictie wordt in de praktijk dagelijks gevoeld, door de overheid en de samenleving.

⁵ Het initiatief van bewoners is inmiddels uitgegroeid tot ‘De Blauwe Wijk Economie’ (DBWE). Een initiatief voor en door bewoners dat zich inzet voor het creëren van een duurzame woon-, werk- en leefomgeving met meer welzijn, verbondenheid en oog voor de natuur, door middel van sociaal ondernemerschap. <https://www.mijnspijkerkwartier.nl/groep/deblauwewijkeconomie>.

De opgave voor uw kabinet is niet om die spanning met een staatsrechtelijke hervorming op te lossen. De VUCA-wereld vraagt niet om een nieuwe structuur die de oplossingen voor alle situaties vastlegt. Het begint eerder bij het bewustzijn dat hiërarchie en netwerken door elkaar lopen en dat het rijk niet boven maar in de netwerken staat. Explicitering van de eigen rollen en vooral van de bedoelingen is daarbij een eerste stap. Dat leidt tot een pragmatische houding, waarin de rijksoverheid situationeel zijn rol en inzet bepaalt. Soms in en met het netwerk, als één van de anderen. Soms bewust en gericht hiërarchisch, als ordenende partij die anderen dwingend stuurt. Dat heeft als inherent gevaar dat de rolopvatting onhelder is en de inzet van anderen frustreert. Als de regionale netwerken tegen ondermijning de rijksoverheid vragen om mee te doen dan kan dat een gelijkwaardige of zelfs wat ondergeschikte rol met zich mee brengen. Tegelijkertijd is het misschien óók nodig om vanuit het rijk bij diezelfde netwerken op de rem te trappen in de manier waarop ze informatie delen of opsporingsbevoegdheden inzetten. Dat kan – zolang het doordacht en met oog voor de gevolgen ervan gebeurt. Het derde goedbedoelde advies aan u is dus, in termen van rolopvatting:

Adem mee met de situationele praktijk. Geen principiële debatten over de rol van het rijk of structurele inzet of hiërarchie of netwerk, maar eerder pragmatisch in en uit bewegen naar gelang de opgave dat vraagt.

6. *Begrenzen hoort er nog gewoon bij*

De tijd waarin we leven schreeuwt om verandering. Het moet anders! Maar er is ook heel veel dat bescherming, borging en begrenzing behoeft. De ingewikkelde rol en positie van het rijk is vaak dat het oog voor allebei moet hebben: de verandering aanjagen, maar ook borgen en behouden wat niet verloren mag gaan. In het sociaal domein werken we steeds meer toe naar radicaal maatwerk, om ervoor te zorgen dat iedereen krijgt wat hem of haar past. Maar dat betekent ook dat er verschil in rechtsgelijkheid ontstaat – een groot goed dat niet zomaar overboord gezet kan worden. De transities in het sociaal domein en het ruimtelijk domein (bijvoorbeeld de Omgevingswet) betekenen net zozeer het borgen en behouden van basiswaarden van goed bestuur, als het zoeken en vinden van nieuwe oplossingen. Soms lijkt de indruk te ontstaan dat de overheid niet meer mag reguleren of begrenzen. Dat is wat ons betreft écht onjuist.

Goed bestuur gaat altijd om het borgen van strijdige waarden en belangen. Een flexibele overheid, die in staat is om snel aan te passen en wendbaar te zijn is prettig, maar tegelijkertijd heeft ook het bestaande zijn waarde. Aandacht voor lokale dynamiek, aanjagen van innovatie, vanuit hoge ambities, en daar in de aansturing als overheid ook adaptief in kunnen zijn – het klinkt allemaal heel goed, en dat is natuurlijk ook zo. Vernieuwing en innovatie stimuleren, ruimte creëren voor experimenten et cetera, is in veel opzichten positief, maar u moet er tegelijkertijd voor waken dat traditionele waarden zoals rechtsgelijkheid, privacy, deugdelijkheid, controleerbaarheid en transparantie niet verloren gaan. Het beschermen en borgen van die traditionele waarden is minstens zozeer van belang. En ook daarin zet het kabinet de toon: enerzijds vernieuwing aanjagend, maar ook grenzen stellend om de burger te beschermen of bestaande waarden te behouden.

We moeten ervoor waken dat we het kind niet met het badwater weggoeien. Bestaande instituties staan voor waarden die niet ondergesneeuwd mogen raken. Er is serieuze aandacht nodig voor nieuwe maatschappelijke scheidslijnen die ontstaan. Traditionele instituties zoals vakbonden hebben misschien niet meer dezelfde positie als voorheen, maar ze beschermen nog altijd waarden en rechten van werknemers waar verder geen écht sterke mechanismen voor zijn. Uw opgave is niet zozeer om een ‘alternatief voor

de vakbond' te ontwikkelen, dat is een middel. Belangrijker is om de vraag te beantwoorden hoe het doel – een goed werkende arbeidsmarkt en passende vormen van vertegenwoordiging van de uiteenlopende belangen van werkenden – nieuwe invulling kan krijgen. Dat kan via een 'vakbond voor zzp-ers', maar ook via heel andere mechanismen. Misschien is solidariteit nog steeds een landelijk fenomeen, maar misschien krijgt het ook wel steeds meer in regionale of coöperatieve vormen vorm. Terwijl u vernieuwing aanjaagt, is het steeds nodig om te bezien of de traditionele basiswaarden waarvoor u óók staat nog goede invulling hebben. Dit kwam duidelijk naar voren in de sessie over de publieke informatie-omgeving. De enorme snelheid van technologische en digitale innovaties biedt enorm veel kansen, bijvoorbeeld in het sturen van mobiliteitsstromen, in de zorgsector of voor de opsporing, maar privacybescherming komt ermee onder druk te staan. Grote datagiganten zoals Facebook, Google en Amazon weten steeds meer van ons en verdienen veel geld met al die data. De openbaarheid van data biedt gelegenheid om informatie met elkaar te combineren en op basis daarvan een zorgvraag of koopgedrag en leefstijl te voorspellen of zelfs te beïnvloeden. Weten we wel dat we worden beïnvloed? Wie beheert 'onze' data? Kunnen we daar zelf ook bij?

Ook voor dié vragen bent u er als kabinet. Niet alleen om vernieuwing te stimuleren, maar ook om basiswaarden te beschermen en de vraag te stellen of die, in de huidige context, nog voldoende gewaarborgd blijven. Een vierde goedbedoelde advies aan uw kabinet:

Zet krachtig in op de bescherming van waarden van goed bestuur en grondrechten van burgers, juist in een context van vernieuwing en verandering.

7. Een reflexieve, betrokken overheid

De hier genoemde bewegingen laten zien hoe het speelveld langzaam maar zeker verandert. Grotendeels gaat dat vanzelf: er komen meer of andere spelers, spelers die beschikken over andere technieken, waardoor ook de strategie en tactieken van het spel kunnen veranderen. Een vervolgvraag is dan natuurlijk welke consequenties dat zou moeten hebben voor de spelregels, de scheidsrechter en grenzen van het speelveld. De veranderingen van het speelveld zijn daarmee deels onderhevig aan veranderingen van buitenaf, en deels het gevolg van de besluiten of veranderend gedrag van de betrokken actoren. Niet van het een op het andere moment, maar heel geleidelijk, vaak zonder dat we het zelfs door hebben.

En daarom doet die kernvraag er zo toe: wat is goed bestuur in deze tijd? Waar doet u, als kabinet, nu goed aan? De verschillende dialoogsessies hebben laten zien hoe veel beweging er al is. Hoe er op veel plaatsen wordt nagedacht over de vragen van vandaag, en de vragen van morgen. Hoe op tal van verschillende terreinen bedrijven, maatschappelijke organisaties, individuele burgers en lokale overheden – vaak ook samen met elkaar – de handschoen oppakken om stappen te maken. Vanuit een gedeeld besef van urgentie, en vanuit een oprecht ervaren gevoel dat er ook echt een opgave ligt waar we, wij allemaal, een verantwoordelijkheid in hebben. Dat gaat misschien met horten en stoten, en met vallen en opstaan. Nog niet iedereen is aan boord, en het gaat ook heus niet overal meteen de goede kant op, voor zover we al in beeld hebben wat die goede kant dan is. Maar dynamiek is er volop.

In die context past vooral een kabinet dat oog heeft voor wat er op lokaal niveau gebeurt. Een kabinet dat zich bewust is van de doorwerking van haar handelen, en die beseft wat de repercussie van het beleid is op lokaal niveau. Met **aandacht** voor wat er in lokale parktijkjes tot stand komt. Welke initiatieven er opbloeien, en welke haperen. Waar kunt u ondersteunen, faciliteren of stimuleren? Stimuleren, juist door onhaalbare doelen te stellen. Vanuit lef en hoge **ambities**, om de beweging aan te jagen en dynamiek op gang te brengen. Daarbij past een overheid die ook zichzelf weet te vernieuwen, en die wendbaar met haar eigen rol, positie en **aansturing**

om kan gaan. Als partner in een netwerk, en in andere situaties hiërarchisch sturend. Zonder daarbij de **bescherming** van belangrijke waarden en rechten uit het oog te verliezen.

Uit al deze goedbedoelde adviezen doorklinkt één centrale, alles overkoepelende oproep aan uw kabinet: **toont u zich een betrokken, reflexieve overheid**. U bent als kabinet aan zet, in een wereld die bol staat van veranderingen, transformaties en omvangrijke uitdagingen. Dat vraagt om een daadkrachtige en visionaire rijksoverheid. Maar óók om een rijksoverheid die beseft zij aan zij te staan met regionale overheden, tal van maatschappelijke organisaties en ondernemers. De overkoepelende les lijkt dan ook vooral te zijn: stap uit de ivoren toren, denk niet in systemen, maar stap met de voeten de klei in. De échte oplossingen bevinden zich op straatniveau, aan de randen van het bestuurlijk systeem, bij de maatschappij, de burger, de ondernemer. Dát is het niveau waar oplossingen gevonden kunnen worden voor de grote uitdagingen waar we mee geconfronteerd worden.

In zijn al eerder geciteerde poging tot duiding van de betekenis van de Franse revolutie en de turbulente decennia die daarop volgden, vraagt Thorbecke zich af hoe omvangrijk en duurzaam de impact zou zijn van de (geo)politieke en culturele schokgolven van het tijdperk: *“Staat dus de revolutie aan het hoofd van eenen, met haar beginnenden, leeftijd der geschiedenis? Is zij niet enkel slooping van het oude, maar ingang tot een nieuw huishouden der volkeren?”* Voor tijdgenoten is het altijd lastig te beoordelen of hun tijd nu wel of niet een ‘overgangstijd’ is. Maar over het revolutionaire karakter van het huidige tijdperk – niet voor niets is het al met recht de Vierde Industriële Revolutie gedoopt – kan weinig twijfel bestaan. Het openbaar bestuur, inclusief het kabinet, zal voelen dat ‘time waits for no one’. De tijdgeest vraagt om ambitieus bestuur dat onderkent dat maatschappelijke dynamiek niet in Den Haag kan worden ontworpen maar juist ‘van buiten’ en ‘van onderop’ komt.

Bijlage. Dialoogsessies

Dialogen tussen wetenschap en bestuurspraktijk

In de periode tussen de Tweede Kamerverkiezingen van maart 2017 en Prinsjesdag 2017 organiseerden de Vereniging van Bestuurskunde (VB) en de Vereniging voor OverheidsManagement (VOM) de tour 'Wat het nieuwe kabinet zich moet realiseren'. In samenwerking met onder andere de NSOB, KING, IKPOB, de WRR, VNG en de Provincie Utrecht zijn een zevental evenementen georganiseerd, waar wetenschappers in gesprek gingen met overheidsprofessionals, bestuurders en andere belangstellenden over de uitdagingen die het nieuwe kabinet te wachten staan. Een korte toelichting per evenement:

Wat het nieuwe kabinet zich moet realiseren over...

... de i-samenleving

Nieuwe technologische innovaties en ICT-oplossingen volgen elkaar razendsnel op. Dat heeft niet alleen materiële consequenties, maar kent ook een niet-materiële kant. Er lijkt sprake te zijn van een vervaging tussen mens en techniek. Tussen consument en producent. Tussen online en offline. Maar wat betekent dat, en wat vinden we daarvan? Begrijpen we nog wel wat er gebeurt? En wat betekent het voor besluitvormingsprocessen of organisatievormen? Wat moet het antwoord zijn van (lokale) overheden op de i-samenleving? Het behoud van publieke waarden vraagt om herontwerp zodat de overheid eigentijds antwoord geeft op de ontwikkelingen in de i-samenleving. Er is daarnaast een thematische onderstroom die verschuift van grip willen hebben naar op zoek zijn naar begrip en dat vraagt iets anders. Maar welke *shape* en *mind shifts* kan de lokale overheid aan? Tijdens een 'dialoogdiner' spraken wetenschappers en practitioners met elkaar over deze vragen. De sessie vond plaats in het kader van de Digitale Agenda 2020 van KING en VNG stond onder begeleiding van Maïke Popma (KING), Bertine Steenbergen (VB) en Albert Meijer (Universiteit Utrecht).



... onze steden

Steden hebben de toekomst. Het is een veelgehoorde stelling in zowel wetenschappelijke als bestuurlijke kringen. Als broedplaatsen van economische, sociale, ecologische, culturele en politiek-bestuurlijke innovatie zijn het dé plaatsen waar groei en vernieuwing vandaan moet komen en antwoorden gevonden worden op de grote uitdagingen van deze tijd. Tegelijkertijd zijn steden ook het brandpunt van grote maatschappelijke vraagstukken en problemen, bijvoorbeeld op het gebied van interetnische spanningen en sociaal-economische ongelijkheid. Wat moet het kabinet weten over stedelijke ontwikkeling en over de manieren om daar slim en effectief mee om te gaan? Politicoloog en innovatiewetenschapper Maarten Hajer, economisch historicus Maarten Prak en geograaf-planoloog Pieter Hooimeijer gingen over de toekomst van de stad het gesprek aan met oud-burgemeester en VNG-hoogleraar Job Cohen en Bert van Delden, programmadirecteur Stad van het ministerie van BZK – onder begeleiding van Paul 't Hart (voorzitter Vb en Universiteit Utrecht).

... ondermijnende criminaliteit

Den Haag is langzaam maar zeker aan het ontwakken, stelt Jan Tromp, journalist en auteur van het boek 'De achterkant van Nederland'. De aandacht voor ondermijnende criminaliteit neemt toe. En terecht, want de omvang van het probleem is enorm. Lange tijd werd aangenomen dat criminaliteit zich vooral in de onderwereld afspeelt, maar steeds beter zien we hoe het zich vermengt met de bovenwereld. Onder- en bovenwereld raken met elkaar vermengd, zelfs van elkaar afhankelijk. Zo tast ondermijnende criminaliteit bestaande economische, sociale en bestuurlijke structuren aan. Grotendeels buiten zicht, maar wie de juiste bril opzet, ziet het ineens overal. Onder leiding van Jorren Scherpenisse (NSOB) deelden naast Jan Tromp ook Martijn van der Steen (auteur van het adviesrapport Ondermijning Ondermijnd, NSOB) en Rotterdamse Stadsmarinier Marcel van de Ven hun ervaringen met de thematiek, waarna er ruimte was voor gesprek met de aanwezige burgemeesters, officiers van justitie, beleidsmedewerkers en andere geïnteresseerden.

... sturing van onze (digitale) publieke informatie-omgeving

Megalekken, cyberoperaties, grootschalige hacks, ransomware, beïnvloeding van verkiezingen en nepnieuws. Hebben we nog wel grip op de sturing van de publieke informatie-omgeving? Die publieke ruimte staat



op onder druk. Enerzijds door statelijke actoren die informatie proberen te manipuleren of strategisch openbaar maken, en anderzijds door de macht van grote internetbedrijven. Cybersecurity is belangrijker dan ooit. We hebben al kennisgemaakt met een ‘post-truth’ wereld van alternatieve feiten en waarin nieuws gefilterd en gepersonaliseerd door bedrijven als Facebook en Google tot ons komt. Wat doet dat met onze publieke ruimte en informatievoorziening? Hebben we wel voldoende in de gaten wat er gebeurt, wat dit betekent, en hoe publieke waarden hierdoor onder druk komen te staan? Rinie van Est (Rathenau Instituut) en Paul Ducheine (Nederlandse Defensie Academie en UvA) gingen als academisch inleiders het gesprek aan met AIVD-hoofd Rob Bertholee en oud-minister Winnie Sorgdrager over de ‘ondraaglijke ambiguïteit van de digitale samenleving’.

... frames, feiten en alternatieve feiten

Terwijl de wereld steeds complexer wordt, lijkt het vertrouwen in de wetenschap juist af te nemen, zowel in de politieke als maatschappelijke context. Wetenschappelijke inzichten worden afgedaan als mening en het betwisten van feiten wordt in de politiek steeds meer geëxploiteerd. En dan is er nog de opkomst van nepnieuws en ‘alternatieve feiten’. Wat betekent dit voor het gezag van de wetenschap, en hoe moeten journalisten zich opstellen? Heeft factchecken wel nut? Onder begeleiding van Elisabeth van den Hoogen gingen hoogleraar Hans de Bruijn (TU Delft), journalist Lodewijk Dros (Trouw) en Ivar Nijhuis (directeur communicatie bij het ministerie van VenJ) het gesprek aan over deze thema’s, en over de gezamenlijke verantwoordelijkheid die zowel politici en beleidsmakers als wetenschappers en (onderzoeks-)journalisten hebben in het overbruggen van de vermeende kloof tussen beleid en wetenschap.

... de participatieparadox

Steeds vaker zien we in het publieke domein nieuwe initiatieven ontstaan, opgezet door burgers. Er zijn al ruim 400 burgerinitiatieven in de zorgsector, en daar komen per jaar ongeveer 100 bij. En ook energie-coöperaties schieten als paddenstoelen uit de grond. Burgers nemen steeds meer zelf het voortouw in een vitale, coöperatieve samenleving. Het is een positieve ontwikkelingen die vrijwel iedereen aanmoedigt, maart die tóch op heel veel plaatsen ongemakkelijke vragen oproept over de rolverdeling tussen overheid, marktpartijen en burgers. Na een key note speech van Harm van den Heiligenberg (provincie Utrecht en phd student) deelden onder begeleiding van Karin Visser (gemeente Utrecht) en Marco



Redeman (Zorgverslimming) meerdere initiatiefnemers in een actieve workshop hun ervaringen met de ontwikkeling van het initiatief en legden een concreet dilemma voor aan het publiek: dilemma's over betrokkenheid van en soms moeizame relatie met de (lokale) overheid; dilemma's over complexe regelgeving, over de discrepantie tussen systeem- en leefwereld en over de verschillende snelheden van initiatief en overheid.

... veiligheid in een wereld van verbindingen

Hoe gaan we adequaat om met onze veiligheid, in een wereld van verbindingen? Dat die veiligheid onder druk staat, is door recente gebeurtenissen duidelijk gemaakt. Aanslagen, grootschalige hacks en cyberaanvallen, maar ook het natuurgeweld van orkanen laten zien dat we voor grote uitdagingen staan om onze veiligheid te waarborgen. In het recent verschenen rapport 'Veiligheid in een wereld van verbindingen' maakt de WRR onderscheid tussen drie dimensies van veiligheid: national security, flow security en human security, als kernbegrippen voor een geïntegreerde veiligheidsstrategie. Onder begeleiding van Frans Brom (directeur WRR) gingen panelleden Ernst Hirsch Ballin (raadslid WRR), Wim Bargerbos (hoofddirecteur Beleid ministerie van Defensie), Arjen Boin (hoogleraar en expert crisismanagement en veiligheid Universiteit Leiden), Pieter Jan Kleiweg de Zwaan (plaatsvervangend DG Politieke Zaken ministerie van Buitenlandse Zaken) en H.P. Schreinemachers (directeur analyse en strategie, NCTV) het gesprek aan over de analyses en aanbevelingen van het WRR-rapport. De deelnemers delen een duidelijk beeld: ons traditionele beeld van veiligheid en dreiging is niet meer passend bij deze tijd, waarin veiligheid niet uitsluitend meer gevonden kan worden in verschansing tegen agressie van buitenaf (of de 'waterlinie'), maar moet berusten op inzicht in de vervlechting tussen 'intern' en 'extern'. Uit de discussie rijst een belangrijke vraag: hebben de bestaande instituties voldoende denkkracht en vermogen om, behalve de dreiging die zij nú zien, ook na te denken over de dingen die we nog níet zien aankomen?

Verder lezen?

- Ansell, C. K., Trondal, J., & Øgård, M. (Eds.). (2017). *Governance in Turbulent Times*. Oxford: Oxford University Press.
- Barber, B. R. (2013). *If mayors ruled the world: Dysfunctional nations, rising cities*. New Haven: Yale University Press.
- Bruijn, H. de (2017). Alternatieve feiten bestaan. *Trouw*, 17 juni 2017.
- Dijk, J. van, T. Poell en M. de Waal (2016). *De platformsamenleving. Strijd om publieke waarden in een online wereld*. Amsterdam: Amsterdam University Press.
- Eggers, D. (2015). *De cirkel*. Amsterdam: Lebowski.
- Elsberg, M. (2014). *Black Out: Morgen is het te laat*. Amsterdam: Boekrij.
- Ginkel, J. van (2017). De blijde overheid. Over het rapport Maak Waar! Platform O, 26 april 2017. <https://platformoverheid.nl/artikel/de-blijde-overheid/>.
- Glaeser, E. (2011). *Triumph of the city: How our greatest invention makes us richer, smarter, greener, healthier, and happier*. Londen: Penguin.
- Hart, P. 't (2014). *Ambtelijk vakmanschap 3.0. Zoektocht naar het handwerk van de overheidsmanager*. Den Haag: NSOB.
- Heijne, B. (2017). *De staat van Nederland*. Amsterdam: Prometheus.
- Hindriks, F. (2015). *Gedeelde verantwoordelijkheid in een verdeelde samenleving*. Oratie. Groningen: Rijksuniversiteit Groningen.
- Korsten, F.A. (2010). *Deugdelijk bestuur*. Afscheidsrede. Uitgesproken aan de Open Universiteit te Heerlen op 10 september 2010.
- Luyendijk, J. (2017). *Kunnen we praten?* Amsterdam/Antwerpen: Atlas Contact.
- Meijer, A. (2015). *Bestuur in de datapolis. Slimme stad, blijde burgers?* Den Haag: Boom Bestuurskunde.
- Ministerie van Infrastructuur en Milieu (2017) *Nationale Markt- en Capaciteitanalyse*, Den Haag: SDU.
- Popma, M. en G. Bruinier (2017). Niet meer debatteren maar experimenteren. Platform O, 10 mei 2017. <https://platformoverheid.nl/artikel/experimenteren>.
- Rotmans J. (2014). *Verandering van tijdperk. Nederland kantelt. 's Hertogenbosch: Aeneas*.
- Scherpenisse, J., M. van Twist en J. Schram (2017). *Ondertussen in de Spaanse Polder. Experimenteren met een nieuwe aanpak van ondermijnende criminaliteit*. Den Haag: NSOB.

- Steen, M. van, J. Schram, N. Chin-a-Fat en J. Scherpenisse (2016). *Ondermijning ondermijnd. Hoe het rijk meer ruimte kan maken voor een (boven) lokale aanpak van georganiseerde ondermijnende criminaliteit*. Den Haag: NSOB.
- Steenbergen, B. (2016). *Van de kelder naar de bestuurstafel. Een reflectie op de impact van technologische ontwikkelingen op de samenleving en daarmee op het openbaar bestuur*. Den Haag: NSOB.
- Steur, B., E. van Doorne en T. Zandstra (2017). *Strategische verkenning: maatschappelijk onbehagen en het openbaar bestuur*. Den Haag: ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.
- Studiegroep Informatiesamenleving en Overheid (2016) Maak waar. Geraadpleegd van <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2017/04/18/rapport-van-de-studiegroep-informatiesamenleving-en-overheid-maak-waar>
- Tops, P. en J. Tromp (2016). *De achterkant van Nederland. Hoe onder- en bovenwereld verstregeld raken*. Amsterdam: Balans.
- Trouw, 1 juli 2017. 'Boekestijn en De Wijk: 'De wereld staat volledig op z'n kop''.
- Vulpen, B. van, M. Schulz, B. Steur, M. van der Steen, M. van Twist en D. Bressers (2017). *Omgaan met onvrede. Overheid in een samenleving van on-verschijnselen*. Den Haag: NSOB.
- Wal, Z. van der (2017). *De 21^{ste}-eeuwse overheidsmanager. Een reis door plaats, tijd en context*. Den Haag: CAOP (Oratie Universiteit Leiden).
- Wijk, R. de (2017). *De nieuwe revolutionaire golf. Waarom burgers zich van hun leiders afkeren*. Amsterdam: Amsterdam University Press.
- Willink, T. (2017). Eindverslag informateur Tjeenk Willink. <https://www.kabinetformatie2017.nl/documenten/verslagen/2017/06/27/eindverslag-informateur-tjeenk-willink>

Nederlandse School voor Openbaar Bestuur

De Nederlandse School voor Openbaar Bestuur (NSOB) verzorgt sinds 1989 hoogwaardig postacademische opleidingen. In dat jaar besloten de Universiteit Leiden en de Erasmus Universiteit Rotterdam tot de oprichting van de Nederlandse School voor Openbaar Bestuur. Sinds juli 1995 participeren behalve de Universiteit Leiden en de Erasmus Universiteit Rotterdam ook de Universiteit Utrecht, de Universiteit van Amsterdam, de Technische Universiteit Delft, de Universiteit van Tilburg en de Vrije Universiteit Amsterdam in de NSOB. Vanaf haar aanvang streeft de NSOB ernaar om met geavanceerde en uitdagende opleidingen voor het topsegment van het management in openbaar bestuur en publieke sector bij te dragen aan een hoogwaardig openbaar bestuur.

De opleidingen van de NSOB onderscheiden zich door geavanceerde didactische concepten, een excellent docentenkorps van top-wetenschappers en vooraanstaande professionals uit de praktijk en intensieve en kleinschalige onderwijsvormen. De opleidingen bieden een mix van cognitieve verdieping, theoretische en professionele reflectie, oefening in professionele en persoonlijke competenties, toepassing van kennis en inzichten in complexe advies- en onderzoeksopdrachten. De opleidingen zoeken de grenzen van weten en kunnen op en dagen de deelnemers uit hetzelfde te doen.

De NSOB is sinds 2006 niet alleen een hoogwaardig opleidingsinstituut voor de publieke sector, maar tevens een *denktank*. In die functie wil de NSOB bijdragen aan kennisontwikkeling voor en over openbaar bestuur en publieke sector. Het gaat daarbij om strategische vragen over beleidsinhoud en sturingsrelaties, over verschuivende verhoudingen tussen private, publieke en politieke domeinen en over de vormgeving en instrumentering van veranderingen in die domeinen.

De NSOB werkt aan vragen die worden aangereikt door opdrachtgevers uit openbaar bestuur en publieke sector, maar ook aan vragen die voortkomen uit autonome wetenschappelijke en professionele reflectie. De NSOB biedt ruimte en inspiratie voor gasten uit de praktijk en de wetenschap, tijdens en na hun loopbaan. De NSOB organiseert publieke debatten en verzorgt wetenschappelijke en professionele publicaties.



Nederlandse School voor Openbaar Bestuur

Lange Voorhout 17
2514 EB Den Haag
(070) 302 49 10
www.nsob.nl
info@nsob.nl