

# Van waarheidsvinding naar publieke waarde

*Een essay over de veranderende betekenis  
van onderzoek voor het strategisch  
vermogen van decentrale overheden*

| Arjan van Daal

| Paul Misdorp

| Mark van Twist

**NSOB**

Nederlandse School voor Openbaar Bestuur



VERENIGING VOOR STATISTIEK EN ONDERZOEK

**drs. Arjan van Daal MCA** was adviseur bij het Programmabureau Strategie van de gemeente Den Haag toen hij meewerkte aan dit essay. Inmiddels is hij afdelingsmanager Onderwijsbeleid bij dezelfde gemeente.

**dr. Paul Misdorp** was hoofd van de afdeling Onderzoek en Informatie van de gemeente Breda toen hij meewerkte aan dit essay. Paul was voorzitter van de Vereniging voor Statistiek en Onderzoek (vso), de landelijke vereniging van onderzoekers bij gemeenten, regio's en provincies en momenteel voorzitter van het Platform Strategie & Bedrijfsvoering van deze vereniging. Tevens is hij directeur a.i. van het expertisecentrum Veiligheid van Avans hogeschool.

**prof. dr. Mark van Twist** is op dit moment hoogleraar bestuurskunde aan de Erasmus Universiteit Rotterdam, buitengewoon lid van het college van de Algemene Rekenkamer en decaan en bestuurder van de Nederlandse School voor Openbaar Bestuur.

# **Van waarheidsvinding naar publieke waarde**

*Een essay over de veranderende betekenis  
van onderzoek voor het strategisch  
vermogen van decentrale overheden*

**Arjan van Daal**  
**Paul Misdorp**  
**Mark van Twist**

December 2012

ISBN 978-90-75297-25-6

# Inhoudsopgave

**Voorwoord** Martijn van der Steen  
*pagina 3*

**1** **Inleiding**  
*pagina 4*

**2** **Zoeken naar publieke waarde: het denkraam**  
*pagina 6*

**3** **De onderzoekers en strategen aan het woord**  
*pagina 14*

**4** **Reflectie op het veranderende handelingsperspectief**  
*pagina 32*

**Literatuuroverzicht**  
*pagina 36*

**Bijlage**  
*pagina 38*

**Over de NSOB**  
*pagina 40*

# Voorwoord

Dit essay is een bijzonder product en niet alleen omdat het een samenwerking is van de Vereniging voor Statistiek en Onderzoek (vso) en de NSOB Denktank. De auteurs onderzoeken onderzoek. De beleidsonderzoekers zijn dit keer het object van studie en de conclusies en aanbevelingen betreffen niet de beleidseffecten of de externe omgeving, maar de onderzoeksfuncties van decentrale overheden zelf. En in de traditie van ‘speaking truth to power’ schuwt ook dit onderzoek naar de veranderende praktijk van waarheidsvinding de soms ook ongemakkelijke waarheid niet.

Het essay beschrijft de uitdagingen voor de organisatorische eenheden ‘onderzoek en statistiek’. Het laat zien in welke richting de professionaliteit en rol van de onderzoeker in de organisatie zich beweegt, nu en in de nabije toekomst. De hoofdlijn daarin is een ontwikkeling van onderzoek naar strategie, van analyse naar advisering, en van validiteit naar politieke relevantie. Van een opvatting of praktijk waarin *rigour* vanzelf invloed geeft, naar relevantie die in relaties tussen onderzoek, onderzoekers en de draaipunten en centra van besluitvorming verdiend moet worden. De uitdagingen worden bij lezing van dit essay helder, maar direct ook dient de vervolgvraag zich aan. Als afdelingen onderzoek bewegen richting strategische advisering, dan betekent dat meer dan het zoeken naar nieuwe grond. Het noopt tot nieuwe balans tussen klassieke waarden van onderzoek en de nieuwe contexten waarin men zich begeeft. Hoe verenigen onderzoekers de kracht van de messcherpe en soms ongemakkelijke analyse, met de beweeglijke, lenige en invoelende kwaliteit die strategische advisering vraagt?

Met andere woorden: hoe kunnen onderzoek en statistiek anders worden, maar ook eigen blijven? Met de verschuivende balans richting strategische advisering ontstaan nieuwe strategische spanningen en dilemma’s. Dit essay nodigt uit tot reflectie op die vraag. Wij hopen van harte dat het een eerste stap is in het strategisch gesprek over de professionaliteit van onderzoek en statistiek.

Tom Merckx  
Voorzitter vso

Martijn van der Steen  
Directeur denktank

# 1 Inleiding

Bestuurskunde lijkt wel taalkunde. De bestuurskundige beschouwt een praktijk waar zich processen van politieke wilsvorming, bestuurlijke besluitvorming en ambtelijke beleidsvorming afspelen. Het is een praktijk waar begrippen een eigen betekenis hebben en een onderliggende waarde uitdrukken. Niet zelden zijn bedoelingen van de spreker of schrijver ver sluierd door begrippen die op het eerste oog geen andere lading hebben dan de letterlijke. Voor de bestuurskundige is taalgevoel onmisbaar om te doorgronden wat zich afspeelt in de praktijk van het openbaar bestuur. De dagelijkse kost van de bestuurskundige: waarden achter woorden zoeken, subtiliteit van het geschreven en gesproken woord ontrafelen, tekst-exegese doen om veranderende zienswijzen te ontdekken enzovoorts.

Bij het schrijven van dit essay kwam de rol van taal eens te meer naar voren. Dit essay gaat over de relatie tussen *onderzoek* en *strategie* binnen decentrale overheden. In onze zoektocht mochten we ervaren dat taalgevoel essentieel is om de waarnemingen te doorgronden. Dat begint al met het fascinerende begrippenduo *onderzoek* en *strategie*. Welke overheidsorganisatie wil nou niet kennis vergaren over de ontwikkelingen op en rondom haar taakgebieden en over de effectiviteit van huidige en nieuwe handelwijzen (*onderzoek*)? Welke overheidsorganisatie wil nou niet een route uitstippelen die haar missie en visie vertaalt naar organisatiebrede handelingsperspectieven, kortweg *strategie*? Het kan haast niet anders of *onderzoek* en *strategie* hebben een prominente positie binnen decentrale overheden, zou je denken.

Onze zoektocht laat een andere situatie zien. Een prominente positie van *onderzoek* en *strategie* is niet vanzelfsprekend. We zagen dat de domeinen van *onderzoek* en *strategie* weliswaar toenadering tot elkaar zoeken en om elkaar heen bewegen, maar een overtuigende dans is in die bewegingen nog niet te ontwaren. De waarde van *onderzoek* voor het strategische vermogen is nog onderbenut, zo is een van onze bevindingen.



Dit essay volgt op een survey die de Vereniging van Statistiek en Onderzoek (vso) heeft gehouden onder haar leden. De vso is de brancheorganisatie van bureaus die zich bezighouden met lokaal en regionaal (statistisch) beleidsonderzoek. Tot de leden horen grote en kleine gemeenten, regionale samenwerkingsverbanden en provincies. De survey leverde zodanig interessant materiaal op dat de vso de Nederlandse School voor Openbaar Bestuur (NSOB) benaderde met het verzoek om samen te reflecteren op de uitkomsten. Het voorliggende essay is het sluitstuk van de reflectie waarin we onze bevindingen en bespiegelingen samenbrengen.

Van onderzoeksbureaus wordt een wezenlijk andere rol verwacht dan in het verleden. Het vak van onderzoeker verandert en die verandering gaat nog wel even door. Wat blijft, is het streven naar waarheidsvinding. Dat is de essentie van het vak van onderzoeker. Wat verandert, is de luidere oproep om de 'waarde' van het onderzoek binnen de overheid te vergroten. De publieke waarde van onderzoek, zou je kunnen zeggen. Het begrip 'publieke waarde' ontleen we aan Mark Moore die reeds in 1995 aan Harvard University publiceerde over 'Creating Public Value'. Onderzoek heeft een belangrijke potentiële waarde voor het strategische vermogen van een overheidsorganisatie. In ons essay 'Van waarheidsvinding naar publieke waarde' verkennen we de aanknopingspunten voor een eigentijdse onderzoeksfunctie binnen decentrale overheden die naast waarheidsvinding ook nadrukkelijk de realisatie van publieke waarde voor het werk in de organisatie voor ogen heeft.

Hoofdstuk 2 beschrijft het denkraam van het essay. Het bevat de zoekvraag, het analysekader en de gevolgde werkwijze. Hoofdstuk 3 presenteert de resultaten van de survey die is uitgezet en de feedback die we daarop hebben georganiseerd. Hoofdstuk 4 bevat een slotbetog met onze hoofdconclusies.

# 2

## Zoeken naar publieke waarde: het denkraam

### 2.1. De zoekvraag

Menig overheidsdienaar zal thuis in de boekenkast de romancyclus *Het Bureau* van J.J. Voskuil hebben staan. Voskuil geeft een nauwgezet tijdsbeeld van een landelijk onderzoeksinstituut waar hij meer dan dertig jaar werkte. Een buitenstaander zal willen aannemen dat anno 2012 onderzoek in dienst van de overheid zó niet meer tot stand komt, in een werkklimaat dat tamelijk introvert en traag is en nauwelijks verandering toelaat. Onderzoek in dienst van de overheid is gaandeweg uit zijn relatief geïsoleerde positie gekomen en maakt deel uit van discussie over het programmeren van kennisvragen en het delen en toepassen van vergaarde kennis. Dat geldt in het bijzonder voor het *toegepaste en beleidsgerichte* onderzoek, een ander type onderzoek dan het sociaalwetenschappelijke onderzoek dat Voskuils bureau deed. Overheidsorganisaties hebben doorgaans de beschikking over eigen bureaus voor onderzoek en statistiek. Dat geldt in ieder geval voor grotere gemeenten en provincies en overigens ook ministeries. In een enkele regio hebben gemeenten een gezamenlijk onderzoeksbureau. Er is een trend om onderzoeksbureaus 'rendabel' te maken, wat feitelijk wil zeggen dat bekostiging van formatie mede afhankelijk wordt van opdrachten uit de eigen organisatie. Onderzoeksbureaus moeten zich bewijzen met 'nuttig' onderzoek.

Dat levert vragen op. Leveren de onderzoeksbureaus kennis waaraan gebruikers behoefte hebben? Welke ruimte hebben onderzoeksbureaus om *ongevraagd* onderzoek te doen naar zaken die in hun ogen een bijdrage kunnen leveren aan een hogere effectiviteit van overheidshandelen? Weten gebruikers binnen de eigen organisatie goed te formuleren wat ze willen?

Juist in tijden van bezuinigingen klinkt de vraag naar de meerwaarde van beleidsonderzoek. "Wat hebben we eraan?" De praktijk laat zien dat het budget voor de formatie van onderzoeksbureaus en voor opdrachten voor onderzoek onder druk komt te staan. Het is frappant dat onderzoek in tij-



den van bezuinigingen eerder wordt gezien als een kostenpost dan als een mogelijkheid om meer beleidsrendement uit bestaande (of minder) middelen te halen. Het is verleidelijk de vraag naar waarde uitsluitend te plaatsen in het perspectief van kosten en opbrengsten, de euro's links en rechts op de balans en boven maar vooral ook onder de streep. Kijken we naar het debat dat toegepast onderzoekers in overheidsdienst met elkaar voeren via platforms als die van de vso, dan zien we een bredere ontwikkeling. Dat debat gaat over de betekenis van uit onderzoek verkregen kennis voor het vermogen tot strategisch handelen van de overheid. Die wezenlijke vraag vertaalt zich in een meer concrete vraag, namelijk over de rol van de onderzoeker binnen diens organisatie. De traditionele rol van de onderzoeker in overheidsdienst is die van de autonome waarheidsvinder die zich op een luwe plek, meestal buiten de lijnstructuur van de organisatie en soms helemaal daarbuiten, kwijt van een dienstverlenende taak: het (laten) maken van rapporten, dik of dun, waarin met een royaal gebruik van tabellen en grafieken vragen van bestuurders en beleidsmakers beantwoord worden. Het actuele debat gaat over een veranderende rol, weg uit de luwte, in het centrum van beleids- en besluitvorming. Als reactie op een gevoel van ontevredenheid over het gebruik en de bruikbaarheid van het onderzoek. Dat gevoel bespeuren we bij zowel de kennisproducenten als de kennisgebruikers.

In dit essay gaan we op zoek naar een ander handelingsperspectief voor onderzoeksbureaus van decentrale overheidsorganisaties, dus zowel gemeenten als provincies. Onze vraagstelling luidt:

*Welk handelingsperspectief past bij een eigentijdse onderzoeksfunctie die decentrale overheden in staat stelt hun strategisch vermogen te versterken?*

## 2.2. De kernbegrippen

Het startpunt voor onze zoektocht ligt in de begrippen die we in de inleiding al een fascinerend duo noemden: *onderzoek* en *strategie*.

Met 'onderzoek' bedoelen we toepassingsgericht en beleidsrelevant onderzoek. Dit is wetenschappelijk onderzoek dat in de context van overheidsbeleid wordt opgezet, uitgevoerd en gebruikt. Dat laatste is in ieder geval de bedoeling. De bruikbaarheid van het onderzoeksresultaat voor overheidsbeleid staat dus voorop. De achterliggende gedachte is dat de beleidsmakers en bestuurders betere afwegingen kunnen maken als zij door onderzoek hun kennis kunnen vergroten en hun horizon kunnen verbreden.

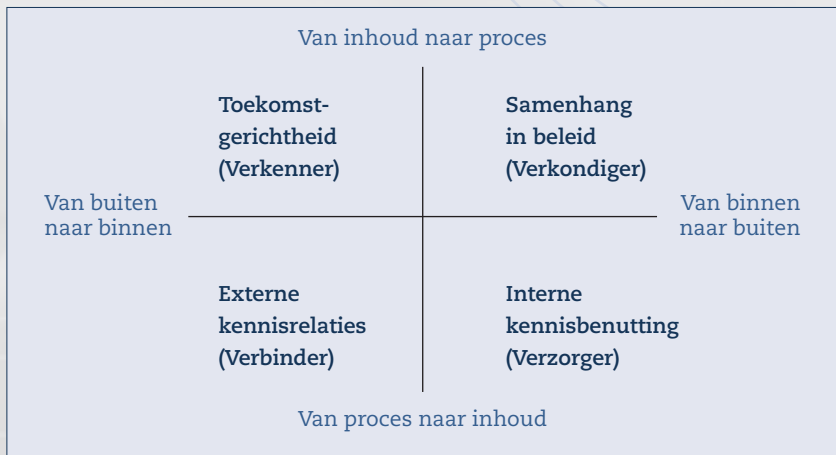
Het begrip ‘onderzoeksfunctie’ verwijst naar de manier waarop de organisatie het onderzoek een plek heeft gegeven. Welke rol heeft onderzoek in de processen van politiek, bestuur en beleid? Welke plek hebben onderzoekers in de organisatiestructuur? Hoe is de relatie tussen onderzoekers en gebruikers geregeld, hoe krijgt opdrachtgeverschap vorm? Wat doen onderzoekers gevraagd en wat doen ze ongevraagd?

Dan het andere begrip, strategie. In 2007 verscheen in de NSOB-reeks een eerste essay over strategie bij het rijk, met als ondertitel *Balanceren tussen inkapseling en afstoting*. Dat essay haakt in op de sterk toegenomen aandacht voor strategie in overheidsorganisaties en verklaart deze vanuit een gevoeld tekort aan ‘vermogen tot strategisch handelen’. Wat bedoeld wordt met het ‘vermogen tot strategisch handelen’, is zelden haarscherp. In de inspanningen om het strategische vermogen te versterken, zijn vier behoeften te ontdekken. Bij elk van deze behoeften is ook een functieprofiel van de strateeg in overheidsdienst voorstelbaar.

1. De behoefte aan een sterkere toekomstgerichtheid, waarbij de korte termijnfocus die dominant is in de overheidsorganisatie. De strateeg die invulling geeft aan deze behoefte, is een *verkenner*. De verkenner brengt kennis binnen over mogelijke toekomst. Het is kennis die via de gebruikelijke kanalen van de lijnorganisatie niet of niet indringend genoeg de organisatie binnenkomt.
2. De behoefte om niet steeds de eigen organisatie als startpunt van redeneren te hanteren maar de maatschappelijke omgeving waarin de organisatie functioneert. Dit veronderstelt dat de organisatie een hecht netwerk van externe kennisrelaties heeft waarin zij samen met anderen maatschappelijke vraagstukken tegemoet treedt. De strateeg is een *verbinder* die externe relaties benut om complexe vraagstukken samen te analyseren, inventariseren, op te lossen en te evalueren.
3. De behoefte om over grenzen van de eigen organisatie heen (en onderdelen daarbinnen) op zoek te gaan naar een samenhangend inhoudelijk perspectief dat verder gaat dan de eigen omliggende verantwoordelijkheid. De strateeg is hier een *verkondiger* die ervoor zorgt dat verschillende (sectorale) perspectieven samenkomen in een coherente beleidskoers voor de gehele organisatie.
4. De behoefte om het bewustzijn te versterken dat het delen en benutten van kennis nodig is om de prestaties van de organisatie te verbeteren. De strateeg is hier een *verzorger* die binnen de eigen organisatie de systematiek en cultuur van kennis benutten en kennis delen versterkt.

De vier functieprofielen van de strategie in overheidsdienst zijn in figuur 2.1. in vier kwadranten geplaatst. De onderscheidende dimensies zijn de oriëntatie in de werkwijze (de y-as: van buiten naar binnen of van binnen naar buiten) en het expertisegebied (de x-as: expertise op de inhoud, expertise op de processen). De profielen hebben gemeen dat de strategie geacht wordt gebieden aan weerszijde van een grens met elkaar in verband te brengen. Hoppe (2002) noemt dit ‘grenzenwerk’ en constateert dat in bijna iedere overheidsorganisatie dergelijke grenzenwerkers zijn te vinden.

Figuur 2.1. Een typologie van strategisch overheidshandelen



De vier behoeften en de daaruit af te leiden functieprofielen voor de strategie mogen evident zijn, de bestaande manier van werken binnen overzichtelijke krijtstrepen heeft een eigen logica en een eigen legitimiteit. Het strategische vermogen bij de overheid moet dan ook ten minste georganiseerd worden en in veel gevallen zelfs bevochten worden.

### 2.3. De zoekrichting

Elk van deze vier behoeften aan strategisch overheidshandelen kun je uitwerken in een model voor een bijpassende onderzoeksfunctie. Dat roept in eerste instantie de vraag op hoe volwassen, consistent en krachtig de strategiefunctie binnen decentrale overheden momenteel is. Er zijn tekenen dat de strategiefunctie niet ‘staat als een huis’. Strategen worden geacht verkenner en verbinders te zijn maar worden in de praktijk van decentrale overheden vaker ingeschakeld als verkondigers en verzorgers. Die

onbestendigheid zou wel eens een symptoom kunnen zijn van een veel groter vraagstuk: de overheid die weet dát ze haar rol anders moet gaan invullen maar nog niet erin slaagt om te bepalen wát dat betekent en hóe ze dat moet gaan doen. Het tijdperk van de zekerheid biedende overheid is voorbij, maar een zich volledig terugtrekkende overheid is niet het antwoord op complexe maatschappelijke vraagstukken waarvoor zij zich – naast anderen – geplaatst ziet. Hoe het ook zij, een organisatie is slechts in staat tot strategisch handelen als ze weet waartoe ze op aarde is.

Brengen we strategisch handelen weer terug tot het relatief overzichtelijke schema uit figuur 2.1., dan blijft staan dat strategisch handelen een ‘bewegend doel’ is voor een onderzoeksbureau dat de publieke waarde van zijn werk wil vermeerderen door zich ermee te verbinden. Schieten op een bewegend doel is verdraaid lastig, weet iedereen die dat ooit heeft geprobeerd op de kermis. Maar de prijzen zijn ook navenant. De prijs is in dit geval het voorzien in een belangrijk gevonden behoefte waarin de lijn-organisatie niet kan voorzien.

De beweeglijkheid van het doel zien wij als een gegeven. De meest kansrijke zoekrichting voor een eigentijdse onderzoeksfunctie ligt in onze ogen besloten in het *anders organiseren* van de relatie tussen onderzoek en strategisch handelen. Aanknopingspunten voor deze gedachte vinden wij in de analyse die Rien Rouw heeft gemaakt in zijn NSOB-essay *Gevoel voor bewijs* (2011). Rouw pleit in zijn essay voor een deliberatieve benadering van ‘evidence based policy’. Evidence based policy is een beweging die aan het einde van de vorige eeuw wereldwijd opkwam in de publieke sector en inging op de behoefte aan wetenschappelijke onderbouwing voor effectief beleid. Evidence based policy koppelt de professionaliteit van overheids-handelen aan de kracht van weten. De beweging gaat uit van onomstotelijk wetenschappelijk bewijs voor de effectiviteit van overheidsbeleid. Rouws variant daarop biedt ruimte om de oordeelsvorming van wetenschappers, beleidsmakers, frontlijnwerkers en politici onderdeel te maken van kennis. Deze ‘deliberatieve benadering’ past bij de aard van de politiek en wetenschap, twee domeinen die zich beide kenmerken door debat en dialoog.

Het bewust en gericht organiseren van de relatie tussen onderzoek en strategie is essentieel omdat de relatie onder spanning staat. Beide domeinen hebben een eigen taal, een eigen ritme, eigen waarden. Kennis uit onderzoek blijft daardoor vaak onbenut, tot frustratie van de beleidsmakers (die veel onderzoek niet relevant en niet bruikbaar vinden) en de onder-



zoekers (die beleidsmakers verwijten ondeugdelijk om te gaan met onderzoeksresultaten). Om verschillen te overbruggen, is een zelfstandige functie nodig die continu interactie organiseert, zo stelt Rouw.

Wij voegen hieraan toe dat het denken over participatie van burgers in beleids- en besluitvorming van de overheid de voorbije jaren geleidelijk is opgeschoven van traditionele inspraak naar vormen van zogeheten e-participatie, met gebruik van de mogelijkheden die internet biedt via onder meer online-panels. Het is een ontwikkeling die past in een maatschappelijke trend: burgers die zelf informatie delen (zoals via Wikipedia en beoordelingssites over publieke en commerciële diensten) en ondernemers die brood zien in het vermarkten van bewerkte open data (de markt van apps). Het is onvermijdelijk dat traditionele onderzoeksinstrumenten, bijvoorbeeld het omnibusonderzoek dat veel gemeenten (laten) uitvoeren, gaan opschuiven in de richting van interactief onderzoek. Dat heeft gevolgen voor de relatie tussen onderzoek en strategie, want het object van onderzoek en strategisch handelen (de samenleving) wordt tegelijkertijd de bron voor onderzoek en strategisch handelen (diezelfde samenleving). Dit is in essentie ook de zoekrichting voor dit essay: mogelijke schakels in de organisatie die de werelden van onderzoek en strategisch handelen met elkaar verbinden.

We gebruiken in het essay drie kwalitatieve kenmerken van de bureaus om meer grip te krijgen op de relatie tussen onderzoek en strategisch handelen. Het zijn de drie p's:

- De p van **positie**: de plek die onderzoeksbureaus hebben binnen de organisatiestructuur en de inhoudelijke rol en invloed die zij hebben in processen van beleids- en besluitvorming.
- De p van **professionaliteit**: de wijze waarop onderzoekers hun vak beoefenen, competenties van onderzoekers (inhoudelijke competenties als kennis van bepaalde typen onderzoek, relationele competenties als politieke sensitiviteit) en de toerusting van onderzoeksbureaus om het werk naar behoren te doen.
- De p van **prestaties**: de mate waarin en de wijze waarop de onderzoeksbureaus zichtbaar zijn binnen de organisatie, de producten en adviezen die zij leveren, de innovatie die zij losmaken.

De survey-feedback is op basis van deze drie kwalitatieve kenmerken opgebouwd (hoofdstuk 3).

## 2.4. De informatiebronnen

Voor de gedachtevorming in dit essay hebben wij ons laten voeden door twee bronnen. De ene bron is een beschouwing van een beperkte selectie van literatuur. De andere is een empirisch onderzoek dat we hebben uitgevoerd. We hebben ons laten inspireren door de methode van *survey-feedback*, een methode die vragenlijstonderzoek (in dit geval via internet) combineert met gerichte feedback-gesprekken met groepen bevrageden. De methode van *survey-feedback* vindt meestal plaats in trajecten van organisatieverandering waarbij alle werknemers zich kunnen uitspreken over de gewenste richting en de leiding vervolgens via gestructureerde feedbackgesprekken de implicaties doorneemt met de werknemers. Wij hebben dit onderzoek in de geest van die methode uitgevoerd, met besef van het verschil met een intensief traject van organisatieverandering. De waarde van *survey-feedback* ligt erin dat we de inzichten hebben kunnen verrijken door het bespreken van de uitkomsten van de enquêtes met de betrokkenen. Zo hebben we het verhaal achter de scores kunnen construeren.

De *survey-feedback* richtte zich op decentrale overheden die een eigen onderzoeksbureau hebben en zijn aangesloten bij de vso. Per 1 mei 2011 telde de vso 90 institutionele leden, merendeels gemeenten. Alle hoofden van aangesloten onderzoeksbureaus hebben een uitnodiging gehad om deel te nemen aan het onderzoek. Van de 90 bureauhoofden hebben 36 de enquête volledig ingevuld en teruggestuurd. Dat is een respons van 32%. Binnen deze groep van 36 leden zijn vervolgens collega's met een staffunctie als strateeg uitgenodigd om een tweede enquête in te vullen. Van de 36 strategen hebben dat er 12 gedaan, een respons van 33%. De enquêtes vonden plaats in het voorjaar van 2011. De uitslag is mede door de oververtegenwoordiging van de grote gemeenten niet representatief, maar ze is bruikbaar om indicatieve uitspraken te kunnen doen.

De uitkomsten van de twee enquêtes vormden de inbreng voor feedbacksessies met de hoofden van de onderzoeksbureaus (15 juni 2011) en de strategen (30 november 2011).<sup>1</sup> In de sessies zijn de conclusies doorgespro-

<sup>1</sup> Het Platform Strategie & Bedrijfsvoering van de vso wijdde daarnaast in 2011 drie workshops aan onderzoek en strategie. Op 21 april 2011 hielden Mark van Twist (nsob) en Kees Paalvast (destijds hoofd strategie van de gemeente Dordrecht) presentaties over de noodzaak voor onderzoeksbureaus om assertief voor te sorteren op een onzekere toekomst. Op 3 november 2011 gaf Kees van Paridon (Chief Science Officer van de gemeente Rotterdam) zijn visie op de relatie tussen onderzoek, beleid en strategie. Zijn voordracht werd becommentarieerd door Roy Mierop, senior beleidsadviseur overheid bij Cap Gemini Consulting. Tot slot vond op 13 december een workshop plaats over de strategische functie van onderzoek binnen decentrale overheden, de bemachtiging van een strategische positie binnen de eigen organisatie en de toevoeging van waarde als onderzoeksbureau.



ken op basis van een 'preview' van de resultaten. De onderzoekers en strategen kregen niet alleen inzicht in de scores van de eigen groep maar ook in overeenkomsten en verschillen met de scores van de andere groep. Om de resultaten van het onderzoek iets meer kleuring en diepgang te geven, is in beide sessies gediscussieerd aan de hand van stellingen.

Naast de feedbacksessies hebben dertien diepte-interviews plaatsgevonden met individuele onderzoekers en strategen. De voorbeelden die in deze interviews naar voren kwam, zijn waardevol gebleken in het duiden van de uitkomsten van de survey. In hoofdstuk 3 worden vier lokale en regionale cases kort aangestipt.

# 3

## De onderzoekers en strategen aan het woord

De gekozen route van achtereenvolgens internetenquêtes, feedbackgesprekken en interviews blijkt een goede keuze te zijn geweest, zo kunnen we achteraf stellen. De gesprekken en interviews hebben niet alleen het verhaal achter de scores op tafel gebracht, er ontstond ook een collectieve reflectie op de veranderende rol van de onderzoeksbureaus en ook die van de strategiebureaus. De survey-feedback heeft de inhoudelijke basis geleverd voor een reflectie op het veranderende handelingsperspectief. In dit hoofdstuk belichten we de opbrengsten aan de hand van de dimensies positie, professionaliteit en prestaties.

### 3.1. De positie van de onderzoeksfunctie

De positie van de onderzoeksfunctie binnen de organisatiestructuur zegt iets over de strategische inbreng in beleids- en besluitvormingstrajecten. De afstand tot het bestuur en concernbrede beleid hoeft bij een meer netwerkachtig aangestuurde organisatie geen beletsel te zijn om betrokken te raken bij deze trajecten. Maar de meeste gemeentelijke en provinciale organisaties werken nog steeds volgens het model van hiërarchische sturing. Daarmee is de kans op betrokkenheid bij de strategische agenda het grootst wanneer de onderzoeksfunctie is ondergebracht bij een concern- of bestuursdienstonderdeel. Bijna de helft van de onderzoeksbureaus maakt deel uit van een dergelijk centraal organisatieonderdeel. We tekenen hierbij aan dat onderzoek zelden op één plek binnen de organisatie geconcentreerd is. Met name in de grote steden bestaan naast een centrale afdeling voor onderzoek en statistiek ook onderzoekseenheden binnen vakdiensten. Soms is de verbinding van onderzoek met strategie heel direct en zijn beide functies onderdeel van dezelfde directie of dezelfde afdeling.

Figuur 3.1. Organisatorische indeling absoluut en in percentages (n=36)

Plek in organisatie	Frequentie	Percentage
Bestuursdienst/Concern	16	44%
Ondersteunende dienst	13	36%
Zelfstandige organisatie	4	11%
Vakdienst	2	6%
Niet van toepassing	1	3%

De praktijk laat zien dat een centraal gepositioneerde onderzoeksfunctie het risico loopt 'te groot' gevonden te worden in een omgeving van overwegend kleinschalige concernfuncties. Met name in tijden van bezuinigen gaat dat schuren. Bij sommige overheidsorganisaties leidde dat in het recente verleden tot de keuze om de onderzoeksfunctie onder te brengen bij een facilitaire dienst, waardoor vraagsturing en efficiëntie van de bedrijfsvoering de boventoon gingen voeren. Die beweging brengt de strategische potentie van een onderzoeksbureau eerder verder weg dan dichterbij.

### Casus gemeente Ede: de afdeling 'nieuwe dingen'

*In sommige gemeenten zijn de onderzoeksfunctie en strategiefunctie bewust geïntegreerd in één afdeling. In de gemeente Ede is dit sinds 2010 het geval. De verwachting (hoop) was dat onderzoekers meer zicht zouden krijgen op wat bestuurders en beleidsmakers bezighoudt en nodig hebben, en dat strategen in hun advisering meer gebruik zouden maken van kennis uit onderzoek. Die verwachting komt in Ede uit. De nieuwe afdeling ziet zichzelf als 'de afdeling van nieuwe dingen' en fungeert als een buitenboordmotor voor de gemeente. Voorbeelden van veranderingen in de onderzoeksfunctie zijn het feit dat de afdeling zelf geen veldwerk meer doet en dat het onderzoeksprogramma integraal aan de gemeentelijke programmabegroting is gekoppeld.*

Figuur 3.2 illustreert dat de positie wel iets zegt over de aard van de contacten, maar niet per se over de intensiteit van contacten met opdrachtgevers. Het beeld dat uit de tabel naar voren komt, is dat de meeste directe contacten plaatsvinden met de lijnorganisatie. Dat volgt uit de aard van de werkzaamheden. De contacten met organisatieonderdelen die verantwoordelijk zijn voor strategie en beleidscoördinatie zijn nog wel frequent,

maar liggen op een iets lager niveau. Daarna worden de contacten toch minder. Dat geldt voor contacten met de ambtelijke top, het college van B&W of GS, regionale organisaties als de politie, corporaties en landelijke organisaties als het CBS. Een frappant detail is dat de contacten met externe organisaties hoger scoren dan de contacten met de eigen Raad of Staten en de eigen Rekenkamer.

Figuur 3.2. Intensiteit van contacten met opdrachtgevers/partijen in percentages (n=36)

Opdrachtgevers/partijen	Vaak	Soms	Niet/ nauwelijks	Niet van toepassing
Diensten/directies/afdelingen	92%	8%	-	-
Concern/Bestuursdienst	64%	19%	8%	8%
College B&W of GS	28%	56%	17%	-
Directieraad/Managementteam	25%	50%	19%	6%
Instellingen en bedrijven	22%	56%	17%	6%
Gemeenteraad/Provinciale Staten	6%	47%	44%	3%
Rekenkamer	3%	50%	42%	6%

Wat opvalt, is dat veel onderzoeksbureaus weliswaar op centraal niveau zijn gepositioneerd, maar dat de contacten op het operationele en tactische niveau aanzienlijk sterker zijn dan de contacten op het strategische en besluitvormende niveau<sup>2</sup>. Daaruit is de voorlopige conclusie te trekken dat de positie binnen de organisatie niet doorslaggevend is voor het leveren van goede bijdragen aan het vermogen tot strategisch handelen van de organisatie.

Even interessant, zo niet interessanter, voor de positiebepaling van de onderzoeksbureaus is de rol en invloed die de bureaus *inhoudelijk* hebben. Hebben de onderzoeksbureaus de smaak en de slag te pakken in het meedoen aan strategievorming?

We hebben eerst de strategen gevraagd welke verwachting zij hebben van de ontwikkeling van de strategiefunctie in hun organisatie. De strategen

<sup>2</sup> Van de strategen die hebben gereageerd op onze vragen, zegt de helft regelmatig contact te hebben met de onderzoeksbureaus; een derde geeft aan soms contact te hebben. Dat is een vrij positieve score, die evenwel gekleurd kan zijn door het feit dat deze respondenten zijn aangezocht door de hoofden onderzoek!

verwachten dat de strategiefunctie de komende jaren meer aandacht gaat krijgen. Zoals uit figuur 3.3. blijkt, koppelen strategen die verwachting aan de behoefte om externe relaties te versterken (en zo de legitimiteit van de overheid op peil te houden) en om inhoudelijke samenhang in beleid versterken (en zo verkokering te doorbreken).

Figuur 3.3. *Wijze van inhoud geven aan strategievorming binnen gemeenten en provincies (n=12)*

<i>Behoefte aan versterking vermogen tot strategisch handelen</i>	<i>Belang dat organisatie heden hieraan hecht (2011)</i>	<i>Belang dat organisatie in toekomst vermoedelijk hieraan hecht (2014)</i>	<i>Trend</i>
Toekomstgerichtheid (“verkenner”)	8%	25%	Toenemend belang
Interne kennisbenutting (“verzorger”)	8%	25%	Toenemend belang
Externe kennisrelaties (“verbinder”)	17%	58%	Sterk toenemend belang
Samenhang in beleid (“verkondiger”)	17%	58%	Sterk toenemend belang

Bij de strategen is in de gesprekken op twee punten doorgevraagd. Er is gevraagd naar de gronden voor hun verwachting. De twee voornaamste gronden zijn de afnemende ‘span of control’ van de overheid en de toenemende complexiteit van maatschappelijke vraagstukken. Ook is doorgevraagd op het beeld dat zij hebben van de strategiefunctie binnen de organisatie. Voor het antwoord op die vraag gaven we in het vorige hoofdstuk al een voorproefje: de intenties liggen hoofdzakelijk in de domeinen van de verkenners en verbinders (oriëntatie: van buiten naar binnen) en de feitelijke praktijk speelt zich vooral af in de domeinen van de verkondigers en verzorgers (oriëntatie: van binnen naar buiten). De strategen benoemen als dilemma in hun werk: zijn wij dienstverleners of zijn wij dwarsdenkers? In iets andere woorden: biedt een strateeg wat de opdrachtgever *vraagt* of biedt een strateeg wat de opdrachtgever *nodig heeft*?

De toekomstverwachting van de strategen blijkt te stroken met de beweging die onderzoekers zelf constateren wanneer zij terugblikken op de afgelopen tien jaar. Zij constateren dat hun werkveld al sterk aan het veranderen is. De werkzaamheden laten een groeiende tijdsbesteding en groeiend kwaliteitsbesef zien in de richting van strategisch opereren. Met name advisering en monitoring hebben meer aandacht gekregen. In zijn algemeenheid kunnen we stellen dat betrokkenheid van de onderzoekers in (of in de richting van) beleids- en besluitvormingsprocessen is gegroeid. Door technologische innovaties en automatisering is de efficiëntie van werkprocessen en daarmee ook de productiviteit sterk toegenomen. Daardoor kosten werkzaamheden in de 'backoffice' minder tijd en kunnen onderzoekers zich méér toeleggen op de wereld van beleid en bestuur. Niettemin ligt het leeuwendeel van de onderzoeksactiviteiten nog steeds in de taktische sfeer van de traditionele taken ten dienste van de lijnorganisatie.

Figuur 3.4. Tijdsbesteding onderzoeksbureaus in 2010 ten opzichte van 2000 geleden in percentages (n=36)

Onderzoeksactiviteiten	In 2010 meer dan in 2000	Ongeveer gelijk gebleven	In 2010 minder dan in 2000	Weet niet/ Niet van toepassing
Advisering	75%	8%	6%	11%
Monitoring	67%	11%	3%	20%
Innovatie	56%	17%	3%	25%
Onderzoek	56%	17%	11%	17%
Kwaliteitsbeheer	44%	22%	6%	28%
Databeheer	44%	17%	22%	17%
Statistiek	28%	25%	33%	14%
Implementatie	25%	25%	6%	44%

Wat zijn omstandigheden die helpen of stimuleren om de beweging naar strategisch handelen te maken? We hebben in de gesprekken getoetst in welke mate en op welke wijze de twee andere eigenschappen (professionaliteit en prestaties) condities scheppen om de beweging te maken. Er is niet één doorslaggevende factor aan te wijzen. De betrokkenen zien met



name professionaliteit als belangrijke factor: betrouwbaarheid en een dienstverlenende houding uitstralen, oog hebben voor politieke belangen. Daarbij merken betrokkenen in één adem op dat zo'n dienstbare en omgevingsbewuste houding een inhoudelijk onafhankelijke opstelling niet in de weg hoeft te staan. Een voorwaarde is dat een onwelgevallige boodschap met de juiste woorden en de juiste timing overgebracht wordt en de argumentatie en onderliggende gegevens overtuigend zijn.

We hebben tenslotte gepeild welke methoden en technieken de onderzoeksbureaus gebruiken om de strategievorming in hun organisatie te voorzien van kennis. Dat leverde het volgende beeld op.

*Figuur 3.5. Inzet onderzoeksmethoden bij inbreng van kennis in strategievorming (n=36)*

Onderzoeksmethoden	Wel toegepast	Niet toegepast
Monitoring	94%	6%
Opinieonderzoek onder burgers/stakeholders	92%	8%
Desk research	72%	28%
Evaluatie onderzoek	64%	36%
Trendonderzoek en scenariostudies	58%	42%
Quick scans	47%	53%
Probleeminventariserende surveys	42%	58%
Groepsgesprekken, diepte-interviews, kennisateliers, workshops	39%	61%
Probleeminventariserende casestudies	28%	72%
Gebruik van sociale media	11%	89%
Actieonderzoek	11%	89%

Het beeld dat naar voren komt is dat onderzoeksbureaus niet sterk van methoden en technieken veranderd zijn en nog minimaal methoden en technieken inzetten die veel beter te benutten zijn voor strategievorming. Monitoring van beleidsuitvoering en het klassieke opinieonderzoek worden nog veruit het meeste toegepast. Pas daarna wordt gewerkt aan ken-

nisonontwikkeling ten behoeve van het begin en einde van de beleidscyclus: deskresearch, trendonderzoek en scenariostudies (inclusief lange termijnprognoses) en evaluatieonderzoek. Meer kwalitatief getinte onderzoeken worden beduidend minder toegepast en datzelfde geldt in het bijzonder voor de sociale media en actieonderzoek. In zijn algemeenheid wordt over kwalitatief onderzoek opgemerkt dat het gebruik in de kinderschoenen staat maar wel aandacht gaat krijgen.

Een nieuwe ontwikkeling is dat steeds vaker een combinatie van onderzoeken wordt gebruikt om tot relevante resultaten te komen. Dit kunnen eerste signalen zijn van ingrijpende veranderingen die de onderzoeksfunctie de komende jaren zal doormaken. De opmars van de sociale media, de mondigheid van burgers en de rol van burgers als coproducenten van beleid maken dat relatief afstandelijke onderzoeksmethoden als de enquête en survey tenminste aangevuld zullen moeten worden met meer interactieve vormen van onderzoek.

*Samenvattend:* de onderzoeksbureaus zijn de voorbije jaren actief op zoek gegaan naar aansluiting op strategievorming binnen de eigen organisatie. Toch staan de werkzaamheden en de methoden en technieken nog maar in beperkte mate in het teken van strategievorming. De onderzoeksbureaus hebben vaak een centrale plek in de organisatiestructuur, maar het voordeel van die positie voor de aansluiting op strategievorming blijkt niet duidelijk uit de survey-feedback.

### 3.2. De professionaliteit van de onderzoeksfunctie

We hebben de onderzoekers gevraagd na te denken over tien mogelijke veranderingen in hun vak en de omgeving waarin zij hun vak beoefenen. Daarbij hebben we steeds een vijfpuntsschaal voorgelegd. De percentages drukken uit hoeveel respondenten de twee uiterste waarden van de schaal hebben gescoord in 2010 (de nu ingeschatte situatie) en in 2014 (de dan verwachte situatie).

Figuur 3.6. Veranderingen in vak van onderzoeker, uitgedrukt in percentages  
(n=36)

Veranderingen in vak onderzoeker	Ene uiterste van schaal	Situatie 2010 → situatie 2014	Andere uiterste van schaal	Situatie 2010 → situatie 2014
Afstand tot bestuur/politiek	Grote afstand	22% → 6%	Kleine afstand	28% → 47%
Relatie met organisatie	Opdrachtnemer	42% → 19%	Partner	17% → 9%
Gestelde eisen aan onderzoek	Onderzoeksmatige significantie	22% → 6%	Beleidsmatige relevantie	47% → 67%
Karakter onderzoek	Kwantitatief onderzoek	67% → 36%	Kwalitatief onderzoek	0% → 14%
Ontstaanswijze onderzoek	Vraaggerichte werkwijze	58% → 36%	Programmatische werkwijze	8% → 17%
Rol onderzoeker in werkprocessen organisatie	Productiegericht	44% → 14%	Interactiegericht	22% → 47%
Duiding resultaten onderzoek	Onafhankelijke oordeelsvorming	44% → 36%	Gezamenlijke beeldvorming	17% → 22%
Bronnen voor onderzoek	Interne gegevensverzameling	19% → 3%	Aanboren externe kennisbronnen	19% → 53%
Werkwijze van onderzoeker	Zelf uitvoeren	56% → 20%	Uitbesteden	22% → 33%
Schaalniveau van onderzoek	Gemeentelijk schaalniveau	69% → 11%	Regionaal schaalniveau	11% → 39%

De resultaten tonen tien verwachte verschuivingen:

- Onderzoeksbureaus zullen meer in de nabijheid van bestuur en politiek gaan opereren.
- Onderzoeksbureaus zullen minder volgens het model opdrachtgever-opdrachtnemer gaan werken. Zij worden partners van anderen.
- Significantie van onderzoek wordt minder belangrijk. De nadruk komt te liggen op beleidsrelevantie van onderzoek.
- Kwalitatief onderzoek wordt belangrijker, maar de nadruk op kwantitatief onderzoek blijft.
- De programmatische werkwijze breekt verder door, de vraaggerichte werkwijze (“u vraagt, wij draaien”) neemt in belang sterk af.
- De interactiegerichte werkwijze wordt leidend en verdringt de productiegerichte werkwijze.
- Onafhankelijke oordeelsvorming blijft leidend bij kennisontwikkeling, maar neemt in belang af. Gezamenlijke beeldvorming wordt belangrijker bij kennisontwikkeling. Dit is een uiting van de deliberatieve benadering die we in hoofdstuk 2 aanhaalden.
- Aanboren van externe kennisbronnen neemt grote vormen aan. Gegevensverzameling in eigen huis neemt in belang sterk af.
- Uitbesteden van onderzoeksopdrachten neemt toe, zelf uitvoeren van onderzoek neemt drastisch af.
- Werken op gemeentelijk schaalniveau verdwijnt voor een groot deel, terwijl beduidend meer gewerkt zal gaan worden op regionaal schaalniveau.<sup>3</sup>

De rode draad in deze verschuivingen is het sterk groeiende belang van *verbindende* competenties in de professionaliteit van de onderzoekers. Om de overheidsorganisatie beter te helpen sturen, zal de onderzoeksfunctie zich dus sterker moeten verbinden met interne en externe belanghebbenden en daarin zelf een actieve rol moeten vervullen. Dit betekent dat de onafhankelijke oordeelsvorming, de onafhankelijke positie en de kwaliteitsgerichtheid enigszins aan belang zullen inboeten.

We hebben aan de hoofden van de onderzoeksbureaus de vraag voorgelegd hoe zij oordelen over het toekomstige belang van competenties en de mate waarin die competenties nu al aanwezig zijn (in de vorm van een rapportcijfer, de zogenoemde ‘zelfscore’).

<sup>3</sup> Kleinere gemeenten geven al aan dat zij een beroep doen op de onderzoekscapaciteit uit grotere gemeenten in de regio. Met de toenemende samenwerking op regionaal niveau zal ook vanuit de onderzoeksbureaus in grotere gemeenten op een hoger schaalniveau samengewerkt gaan worden.

Figuur 3.7. Competentie van onderzoekers: belang voor toekomst en huidige zelfscore, in percentages (n=36)

Competenties	Belangrijk voor toekomst			Zelfscore	
	Wordt belangrijker	Blijft hetzelfde	Wordt minder belangrijk	> = 8	= < 6
Netwerken	64	36	-	22	50
Omgevingsbewustzijn	47	50	3	42	28
Presentatie	47	53	-	31	14
Probleemanalyse	44	56	-	47	11
Creativiteit	36	64	-	33	36
Leervermogen	31	67	3	28	28
Initiatief	31	69	-	22	42
Samenwerken	28	73	-	56	11
Visie	28	69	3	8	58
Klantgerichtheid	28	67	6	78	8
Resultaatgerichtheid	25	75	-	50	17
Vragen en luisteren	19	78	3	56	11
Organisatiesensitiviteit	19	81	-	19	39
Flexibiliteit	17	83	-	22	22
Onafhankelijkheid	14	75	11	36	33
Kwaliteitgerichtheid	11	83	6	75	6

Het verwachte belang van verbindende competenties spat ook hier van het papier. Het vermogen tot netwerken, gevolgd door omgevingsbewustzijn, presentatie en probleemanalyse, worden steeds belangrijker. Juist op het vermogen tot netwerken is de zelfscore erg laag: de helft van de hoofden kent een zelfscore van 6 of minder toe.

We hebben deze vraag ook voorgelegd aan de strategen. Het antwoordpatroon is ongeveer gelijk. Strategen geven aan dat probleemanalyse veel belangrijker wordt (83%). Ook creativiteit (58%), initiatief (58%), visie (50%)

en flexibiliteit (33%) scoren hoger bij de strategen. Kijken we naar de scores, dan valt ogenblikkelijk op dat de scores van de strategen op alle competenties lager liggen dan de zelfscores van de onderzoeksbureaus.

We hebben de onderzoekers en strategen enkele vragen voorgelegd die de professionaliteit in achtereenvolgende stadia van de beleidscyclus peilen. We begonnen met een vraag over de rol in de activiteiten die tot de beleidscyclus behoren. Figuur 3.8. presenteert het resultaat.

*Figuur 3.8. Betrokkenheid bij strategische activiteiten binnen de beleidscyclus, in percentages (n=36)*

Activiteiten en fasen in beleidscyclus	Betrokken	Niet betrokken
Beoordelen van beleidsresultaten, meten van effecten en kosten	78%	22%
Identificeren van maatschappelijke vraagstukken	72%	27%
Definiëring van beleidsopgaven, probleemomvang, oorzaken, te stellen beleidsdoelen	58%	42%
Selectie van zinvolle beleidsmaatregelen/opties	33%	67%
Het verbeteren van de kwaliteit van de besluitvorming	28%	72%
Het opsporen van tekortkomingen in nieuw beleid	28%	72%
Invoeren van nieuw beleid	22%	78%

We zien dat onderzoeksbureaus met name betrokken zijn bij het bestuderen van maatschappelijke vraagstukken, het definiëren van beleidsopgaven en het meten van beleidsresultaten. Bij het ontwerpen en implementeren van beleid zijn onderzoeksbureaus duidelijk minder betrokken. Het systematisch doorlopen van de beleidscyclus vanuit de onderzoeksbehoefte komt nergens voor. Dat is onontgonnen terrein. Wel zien we dat enkele middelgrote gemeenten de stap hebben gezet naar een integraal, meerjarig onderzoeksprogramma op basis van het programma van het college.

Het antwoordpatroon van de strategen komt in hoofdlijnen overeen met dat van de onderzoekers, op twee punten na. Strategen geven aan dat on-



derzoeksbureaus beduidend minder betrokken zijn bij het benoemen van maatschappelijke vraagstukken. Daarnaast schatten zij in dat de bijdragen aan het opsporen van tekortkomingen in nieuw beleid minder vaak voorkomt dan de onderzoekers zelf menen.

We zoomen in op het benoemen van maatschappelijke vraagstukken, een activiteit die hoog scoort in het takenpakket van de onderzoeksbureaus en die een afwijking laat zien tussen de beelden van de onderzoekers en strategen.

Gevraagd is welke maatschappelijke ontwikkelingen belangrijk zijn voor de strategische agenda in de komende jaren. De onderzoekers en strategen wijzen ongeveer dezelfde ontwikkelingen aan. De vier meest genoemde ontwikkelingen zijn die op financieel-economisch vlak (een groeiende vraag naar haalbaarheids- en doelmatigheidsonderzoek), op politiek-bestuurlijk vlak (de invulling van de regiefunctie van de overheid, de veranderende relatie burger-bestuur) en op sociaal-economisch en demografisch vlak (effecten van vergrijzing, de veranderende arbeidsmarkt). De strategen wijzen op een cultuuromslag die gaande is en om nieuwsoortige kennis vraagt. Een voorbeeld is een relatief nieuw en onwennig, zo niet contra-intuïtief, fenomeen als stoppen met beleid.

De gesignaleerde afwijking in de beelden van onderzoekers en strategen zou wel eens te maken kunnen hebben met de fase die volgt op het identificeren van maatschappelijke vraagstukken: het beleidsmatig en politiek *agenderen*. Hier zien we dat in 25% van de gevallen onderzoeksbureaus naar eigen zeggen in (zeer) grote mate betrokken te zijn bij deze vertaling. In 36% gebeurt dat in redelijke mate. Nog eens 36% geeft aan daarbij in mindere mate, nauwelijks of niet betrokken te zijn. Sommige bureaus zitten strategiedagen voor met collegeleden en het managementteam, andere geven aan dat sprake is van langzame invloed, weer anderen spreken over een sterke mate van betrokkenheid maar een geringe mate van invloed.

Verderop in de beleidscyclus vindt interpretatie van de kwaliteit van gevoerd beleid plaats. Wat heeft het beleid opgeleverd? We hebben gepeild welke rol de bureaus in deze fase vervullen. De betrokkenheid is aanzienlijk, vooral in het bepalen van de outcome. Ook de betrokkenheid bij het bepalen van de output en het bijstellen van beleidsdoelen en streefwaarden op grond van feitelijke resultaten scoren goed.

Figuur 3.9. Betrokkenheid onderzoekers bij interpretatie van beleidsprestaties, in percentages (n=36)

Aspecten van beleidscyclus	Betrokken	Niet betrokken
Bij het bepalen van de mate van realisatie van de beoogde maatschappelijke effecten (outcome)	78%	22%
Bij het bepalen van de mate van realisatie van de resultaten (output)	67%	33%
Bij het bijstellen van doelen	64%	36%
Bij het bijstellen van streefwaarden/-normen	58%	42%

We schuiven weer een stukje op in de beleidscyclus en belanden in de fase van beleidsevaluatie. Wat dragen de onderzoeksbureaus bij aan de lerende overheid? In de evaluatiefase lijkt de rol van de onderzoeksbureaus niet tot wasdom te zijn gekomen. Beleidsevaluatie is niet populair binnen de centrale overheden. Beleidsevaluatie is niet zelden een activiteit die beleidsmedewerkers op concernniveau 'erbij doen'. Alleen Rekenkamers besteden in hun onderzoeksprogramma's de nodige aandacht aan evaluatie.

### Casus gemeenten Amersfoort en Tilburg: leren evalueren

*In veel gemeenten ontbreekt de kennis én cultuur van grondig evalueren. Beleidsafdelingen vragen er vaak niet om. De onderzoeksafdeling in Amersfoort ontwikkelde enkele jaren geleden uit eigen beweging een cursus beleidsevaluatie. Inmiddels hebben 35 beleidsmakers de cursus gevolgd. De animo om deel te nemen, is groot. Projectteams pakken nu meer en meer zelf de evaluatie van hun beleid op. De onderzoeksafdeling is adviseur op de achtergrond. Ook in Tilburg startte men, in 2008, een leergang beleidsevaluatie. De leergang was de reactie op het verwijt van de Rekenkamercommissie dat de gemeente haar beleidsinformatie niet op orde had en dat daardoor moeilijk op prestaties gestuurd kon worden. De leergang wordt nu doorontwikkeld met als ultiem doel dat evaluatie een min of meer vanzelfsprekend onderdeel van de beleidscyclus wordt.*

**Samenvattend:** in de professionaliteit van onderzoekers winnen vooral verbindende kwaliteiten aan belang. Dat geldt ook voor kwaliteiten als creativiteit, flexibiliteit, initiatief en visie. Onderzoekers zijn nu vooral nog actief in het benoemen van maatschappelijke vraagstukken, het definiëren van beleidsopgaven en het meten van beleidsresultaten. De rol in het formuleren, implementeren en evalueren van beleid is zeer gering. Juist voor de verschuiving naar strategisch handelen is dat een te eenzijdige rolvulling.

### 3.3. De prestaties van de onderzoeksfunctie

De prestaties van onderzoeksbureaus zijn af te lezen uit de bekendheid van onderzoekers en hun producten, de waardering voor geleverd werk en de bijdrage aan product- en procesinnovatie. We beginnen met de bekendheid.

Het beeld in figuur 3.10. komt vrijwel overeen met het patroon dat zichtbaar werd bij de analyse van de intensiteit van contacten. De diensten en producten zijn volgens de onderzoeksbureaus over het algemeen redelijk tot goed bekend bij afnemers. De top van de ambtelijke organisatie en het college van v&w of gs zijn gemiddeld goed bekend met de producten. Dat beeld wijkt af van de intensiteit van contacten, die aanzienlijk geringer is. De Gemeenteraad, Provinciale Staten en de Rekenkamer staan op grotere afstand. In betrekkelijk weinig gemeenten maakt de Gemeenteraad expliciet gebruik van burgeronderzoek om zijn initiërende en controlerende taken uit te voeren. Waar dat wel het geval is, maakt de Gemeenteraad goed gebruik van de onderzoeksinstrumenten (zoals online panels). Instellingen, bedrijven en burgers zijn het minst bekend met diensten en producten van de onderzoeksbureaus.

Figuur 3.10. Bekendheid van diensten en producten bij opdrachtgevers/partijen in percentages (n=36)

Opdrachtgevers/partijen	Goed bekend	Redelijk bekend	Weinig tot niet bekend	Weet niet/Niet van toepassing
Diensten/directies/afdelingen	72%	28%	-	-
Concern/Bestuursdienst	64%	25%	-	11%
Directieraad/Managementteam	56%	39%	3%	3%
Colleges v&w of gs	47%	44%	6%	3%
Gemeenteraad/Provinciale Staten	25%	42%	17%	17%
Rekenkamer	22%	39%	14%	25%
Instellingen en bedrijven	6%	44%	33%	17%
Burgers	6%	42%	42%	11%

De kennisproducten die het meest bekend zijn bij de afnemers, zijn het jaarlijkse burgeronderzoek, rapportages met de aan de begroting gekoppelde programma-indicatoren, (leefbaarheids)monitoren en klanttevredenheidsonderzoeken. Dit zijn de klassiekers, de 'gouwe ouwen', in het takenpakket van de onderzoeksbureaus. In zoverre de onderzoeksbureaus producten en diensten leveren die bijdragen aan het vermogen tot strategisch handelen, ontlenen zij daaraan niet hun bekendheid.

We hebben ook gevraagd naar de waardering van de gebruikers. Wat direct in het oog springt, is dat de betrokkenen de inbreng van onderzoeksbureaus bij de strategische beleidsvorming positief waarderen in termen van ingebrachte kennis. Dat geldt vooral voor degenen binnen het gemeentef- of provinciehuis die een goed beeld hebben van de onderzoeksfunctie. Opvallend is dat het college van B&W of GS hoger scoort dan je op grond van de intensiteit van de contacten en de bekendheid met producten zou verwachten. Hetzelfde geldt voor de Gemeenteraad en Provinciale Staten.

Figuur 3.11. Waardering kennisinbreng onderzoeksbureaus ten dienste van strategie in percentages (n=36)

Opdrachtgevers/partijen	Positief	Neutraal	Negatief	Weet niet/Niet van toepassing
Diensten/directies/afdelingen	86%	11%	-	3%
College B&W of GS	78%	17%	-	6%
Concern/Bestuursdienst	75%	6%	-	19%
Directieraad/Managementteam	75%	17%	-	8%
Instellingen en bedrijven	53%	14%	-	33%
Gemeenteraad/Provinciale Staten	56%	22%	-	22%
Burgers	36%	14%	3%	47%
Rekenkamer	28%	22%	-	50%

Onder de noemer van prestaties hebben we gepeild hoe de onderzoeksbureaus zich manifesteren in innovatie van producten en werkwijzen. We

hebben vier soorten innovatie in discussie gebracht: strategische samenwerking met externe kennispartners, nieuwe kennisproducten, nieuwe methoden en technieken en nieuwe markten voor kennisproducten. Onderzoekers én strategen verwachten dat de onderzoeksbureaus zich op al deze fronten zullen gaan manifesteren. Vooral de strategische samenwerking met externe kennispartners springt eruit. De verwachting is, met name onder strategen, dat kwalitatief hoogstaand onderzoek een grotere schaal c.q. een grotere massa verlangt. Een schaal en massa die de afzonderlijke, meestentijds kleine onderzoeksbureaus niet op de been kunnen brengen.

Bij samenwerking wordt in eerste instantie gedacht aan het regionale niveau. Regionale agenda's bepalen steeds vaker de basis voor samenwerking op uiteenlopende gebieden. Mogelijk dat het nog te vroeg is om van een trend te spreken, maar regionalisering van de onderzoeksfunctie is landelijk wel een onderwerp van debat en verkenning. De belangstelling ervoor is ingegeven door financiële overwegingen, maar ook door beleidsinhoudelijke. De beleidsinhoudelijke argumentatie is strategisch van aard. Ten eerste maakt een verschuiving naar regionale beleidsontwikkeling een toename van regionaal onderzoek wenselijk. Daarnaast laten maatschappelijke vraagstukken zich meer en meer alléén op een bovenlokaal niveau analyseren en vertalen in oplossingsrichtingen.

### **Casus Drechtsteden: voorloper in regionalisering**

*Drechtsteden, met Dordrecht als centrumgemeente, liep voorop in regionale samenwerking voor onderzoek. De denkbeweging kwam tien jaar geleden op gang en successievelijk hebben steeds meer gemeenten en gemeentediensten het regionale sop gekozen. Daarmee werd vooruitgelopen op netwerkachtige trends in de samenleving, waarin differentiatie, maatwerk en kwaliteit voorop kwamen te staan. Sinds vijf jaar bestaat het regionale Onderzoekcentrum Drechtsteden. De recente geschiedenis van het Onderzoekcentrum Drechtsteden toont dat de voorbereiding zorgvuldig moet gebeuren en dat de eerste jaren sprake is van een duidelijk lager rendement van de activiteiten, doordat geïnvesteerd moest worden in het verkrijgen van draagvlak voor onderzoek. Kleinere gemeenten waren onbekend met onderzoeksadvisering en het nadenken over goede onderzoeksvragen; er was zelfs nog geen adequate statistische informatie infrastructuur. Het ocd koos dan ook voor een basispakket dat uit statistiek, monitoring en informatievragen bestond en waarmee in alle basiskennis kon worden voorzien. Daarnaast werd een pluspakket aangeboden, dat nadrukkelijker inspeelde op specifieke gemeentelijke behoeften. Het ocd is erin geslaagd met dezelfde onderzoekscapaciteit de onderzoeksbehoefte in de gehele regio af te dekken.*



## Casus Rotterdam: de eerste gemeentelijke Chief Science Officer

De gemeente Rotterdam stelde in 2010 een Chief Science Officer (sco) aan die met zijn team moest gaan schakelen tussen de gemeente (dienstoverstijgend!), bedrijven en kennisinstellingen (waaronder met name de Erasmus Universiteit). De gemeente moet lastige maatschappelijke problemen oplossen, kan dat niet alleen en wil beter gebruik maken van de kennis die her en der al bestaat. Bedrijven hebben innovaties nodig om te overleven. Kennisinstellingen moeten hun kennis beter ontsluiten, willen afzet van hun kennis borgen en moeten zelf aan opdrachten zien te komen. De sco heeft de taak deze werelden beter bij elkaar te brengen via een stedelijk en regionaal netwerk van kennisrelaties.

In de discussie over innovaties werd voorts duidelijk dat ict-ontwikkelingen en groeiend gebruik van sociale media een verschuiving naar participerend onderzoek teweegbrengen. Innovatie in de sfeer van methoden en technieken wordt een onontkoombare noodzaak. De prominentere rol van burgers, bedrijven en instellingen betekent dat onderzoek meer naar de voorkant verhuist en dat snellere onderzoeksmethoden ingezet moeten gaan worden.

Figuur 3.12. Verwachte innovatieve bijdragen van onderzoeksbureaus in percentages (n=36)

Soorten innovaties	Waarschijnlijk	Waarschijnlijk/ onwaarschijnlijk	Onwaarschijnlijk	Weet niet
Nieuwe partners voor samenwerking	78%	8%	-	14%
Nieuwe producten	75%	17%	3%	6%
Nieuwe methoden en technieken	69%	19%	8%	3%
Nieuwe markten	61%	8%	11%	19%



*Samenvattend:* voor kennisproducten die onderzoeksbureaus nu leveren, is de waardering hoog. Tegelijkertijd zijn de verwachtingen voor de komende jaren hooggespannen. Die verwachtingen komen neer op het uitvoeren van andere taken, het aanwenden van nieuwe werkwijzen en het ontwikkelen van nieuwe kennisproducten. De gevraagde innovaties zullen een groot beroep gaan doen op de onderzoeksbureaus. Samenwerking met externe partners (op regionaal niveau) en introductie van instrumenten voor participierend, op internet gebaseerd onderzoek zijn twee grote uitdagingen die de onderzoekers te wachten staan.

# 4

## Reflectie op het veranderende handelingsperspectief

Overheden op alle niveaus hebben al decennialang een onderzoeksfunctie. Meestal in eigen huis, soms gedeeld samen met andere overheden. De waarde van kennis voor het functioneren van de overheid lijkt vanzelfsprekend. Lijkt ..... want in tijden van bezuinigingen wordt steevast de kritische vraag naar de meerwaarde van onderzoek gesteld. Terecht natuurlijk.

Tegenover het argument dat je op onderzoek pijnloos kunt bezuinigen - dat raakt de burger noch de bestuurder rechtstreeks - staat het argument dat onderzoek de eigen organisatie kan helpen met minder geld (tenminste) dezelfde publieke waarde te realiseren. En misschien ook wel méér publieke waarde. Het laatste argument lijkt zelden te winnen van het eerste. Hoe komt dat?

Wij hebben in onze verkenning bespeurd dat de onderzoeksbureaus binnen decentrale overheden maar in beperkte mate de toon zetten in organisatiebrede strategische vraagstukken. Toegepast onderzoek is vooral verbonden aan beleidscycli die zich keurig binnen de krijtstrepen van de afzonderlijke beleidssectoren en bestuurlijke portefeuilles afspelen. Daarmee hebben de onderzoeksbureaus een nogal lichte en eigenlijk wat gebrekkige aansluiting op organisatiebrede strategische vraagstukken.

We begonnen onze verkenning met de kernvraag over de toekomst van de onderzoeksbureaus:

*“wel handelingsperspectief past bij een eigentijdse onderzoeksfunctie die decentrale overheden in staat stelt hun strategisch vermogen te versterken?”*

Allereerst stelden we vast dat waarheidsvinding de heilige graal van onderzoek bij overheden is. Wat moet blijven, is de houding van streven naar waarheidsvinding door de onderzoeker. Wat ernaast moet komen, is het helpen realiseren van publieke waarde. Onderzoek in overheidsdienst vermag méér dan inbreng leveren voor de beleidscyclus. U vraagt, wij draaien.

Onderzoek heeft ook de potentie om het organisatiebrede strategische handelen te versterken. We haalden via de survey-feedback vier gevoelde tekorten aan organisatiebreed strategisch handelen boven: een tekort aan toekomstgericht denken, een tekort aan hechte externe kennisrelaties, een tekort aan samenhang in beleid en een tekort aan deling en toepassing van beschikbare kennis. Op die vier punten kan de onderzoeksfunctie acteren.

Via de analyse van Rien Rouw over ‘evidence based policy’ kwamen we tot de constatering dat we het eigentijdse handelingsperspectief moeten zoeken in het bewust en gericht organiseren van de relatie en de interactie tussen onderzoek en strategie. De praktijk laat voorbeelden zien van de vindingrijke wijze waarop overheden op centraal en decentraal niveau de relatie tussen onderzoek en strategisch handelen bewust en gericht invullen binnen hun organisatie. Voorbeelden die de variëteit van organisatorische schakels tussen onderzoek en strategisch handelen tonen. Dat biedt perspectief voor een onderzoeksbureau op zoek naar publieke waarde in een omgeving waar vier op zich slecht geadresseerde tekorten aan strategisch vermogen wel indringend worden gevoeld.

Onderzoekers en strategen van decentrale overheden die zijn aangesloten bij de branchevereniging vso, zijn gevraagd mee te doen aan ons onderzoek, dat de methode van survey-feedback volgt. Op een uitvoerig online vragenlijstonderzoek volgde een feedbackcyclus met twee bijeenkomsten en dertien interviews. De survey-feedback bracht verdieping op drie dimensies die kleur geven aan een eigentijds handelingsperspectief van de onderzoeksbureaus: de positie, de professionaliteit en de prestaties van de onderzoekers.

- Ten aanzien van de positionering leerden we dat de onderzoeksbureaus de voorbije jaren actief op zoek zijn gegaan naar aansluiting op strategische vraagstukken. Dat gaat nog halfslachtig. Onderzoeksproducten en methoden en technieken bewegen nog maar mondjesmaat mee, zijn nog hoofdzakelijk dezelfde als in voorbije jaren en zelfs decennia. Het aloude, sleets rakende omnibusonderzoek bijvoorbeeld. Eigentijdse vormen zoals interactief onderzoek worden onderbenut. De onderzoeksbureaus laten hier een kans lopen. We zagen daarnaast dat veel onderzoeksbureaus een centrale plek in de organisatiestructuur hebben (gekregen) maar dat deze positie niet duidelijk bijdraagt aan de inhoudelijke mate van gezaghebbend zijn in vergelijking met collega's die ‘dieper’ in de organisatie zijn te vinden.

- Over de professionaliteit, oftewel het vak van onderzoeker bij gemeenten en provincies, leerden we dat zowel onderzoekers als strategen ingrijpende veranderingen verwachten in de komende jaren. De meest in het oog springende: niet opdrachtnemerschap maar partnerschap, niet zozeer significant maar beleidsrelevant onderzoek, naast kwantitatief ook kwalitatief onderzoek, niet produceren maar samen organiseren, niet solo maar samen resultaten duiden, niet zelf gegevens verzamelen maar externe bronnen gebruiken, niet gemeentelijk maar regionaal organiseren. Het rijtje van competenties voor onderzoekers zal daardoor wijzigen. Vooral verbindende kwaliteiten winnen aan belang. Voorts leerden we over de professionaliteit dat onderzoekers in sommige beleidsfasen wel en in andere beleidsfasen nauwelijks aan boord zijn. Juist in de fasen die richtinggevend zijn voor het strategische handelen van overheidsorganisaties zijn de onderzoeksbureaus relatief slecht vertegenwoordigd: het formuleren en implementeren van nieuw beleid en het evalueren (lees: leren) van oud beleid. Hier ligt onontgonnen terrein.
- Over de prestaties hoorden we hetzelfde als wat in de kleine lettertjes van een beleggingsproduct staat: in het verleden behaalde resultaten bieden geen garantie voor de toekomst. Gebruikers of afnemers hebben hoge waardering voor de producten die de onderzoeksbureaus leveren. De kwaliteit wordt over het algemeen als goed beoordeeld. Tegelijkertijd zijn de verwachtingen voor de komende jaren hooggespannen. Bestuurders, de ambtelijke top en beleidsmakers verwachten innovatie op vier fronten: nieuwe vormen van samenwerking met derden, nieuwe methoden en technieken, nieuwe kennisproducten en nieuwe markten. Twee uitdagingen die een fiks beroep doen op het ontwikkelingspotentieel van de onderzoeksbureaus, zijn de roep om meer regionale samenwerking en bredere toepassing van participierend, op internet gebaseerd onderzoek. Zo is er het prille initiatief van de gemeentelijke onderzoeksbureaus in de Metropoolregio Rotterdam-Den Haag om regionaal samen te gaan werken.

Alles bij elkaar genomen stellen we vast dat de onderzoeksfunctie binnen decentrale overheden zich op een scharnierpunt bevindt. Het spoor van een te innige verbinding met sectoraal georganiseerde beleidscycli loopt dood. Waarheidsvinding alleen is een onmisbare, maar ook onvoldoende basis om de onderzoeksfunctie te laten overleven. Wat nodig is, is vermeerdering van de publieke waarde van onderzoek door meer expliciete aansluiting op de strategische vraagstukken van de organisatie als geheel. Dat is geen quick win: zoals de onderzoeksfunctie een buitenbeentje is, is de strategiefunctie dat ook. Aansluiten op vraagstukken die voortkomen uit een organisatiebreed ontwikkeld strategisch vermogen is mikken op een bewegend doel. Onderzoekers zullen in hun positionering, professionaliteit en prestaties ingrijpende veranderingen tegemoet moeten treden. Maar anders dan bij de gemiddelde kermisattractie, is er bij dit bewegende doel een reëel perspectief op raak schieten. Er zijn goede voorbeelden van het bewust en gericht organiseren van de relatie en interactie tussen onderzoek en strategisch handelen. Het is deze relatie en deze interactie waaraan onderzoekers bij gemeenten en provincies moeten werken de komende tijd. Dat is bepaald niet eenvoudig of snel geregeld, maar daarmee is het nog niet minder belangwekkend of bevredigend. Het is een opdracht die lastig is maar ook leuk, ingewikkeld maar juist daardoor ook zo interessant!



## Literatuuroverzicht

Bennebroek, K. (2005), Survey-feedback als interventie bij organisatieverandering. In: *Tijdschrift voor Management en Organisatie*, nr. 4: 8-25.

Block, P. (1999), *Flawless Consulting. A Guide Getting Your Experience Used*, San Francisco.

Derksen, T. (2010), *De ware toedracht. De praktische wetenschapsfilosofie voor waarheidszoekers*, Diemen: uitgeverij Veen.

Fresco, L. (2011), *Feiten in overvloed*. Twaalfde Kohnstammlezing, Amsterdam.

Gerritsen, E. en J. de Lange (2007), *De slimme gemeente. Overheidsmanagement*, Den Haag: Reed Business.

Hendriks, F. en G. Drosterij (2011), *De zucht naar goed bestuur in de stad. Lessen uit een weerbarstige werkelijkheid*, Den Haag: uitgeverij Boom/Lemma.

Hoesel, P. van et. al. (2005), *Beleidsonderzoek in Nederland*, Assen: uitgeverij Gorcum.

Hoppe, R. (2002), *Van flipperkast naar grensverkeer. Veranderde visies op de relatie tussen wetenschap en beleid*. Den Haag: Adviesraad voor het Wetenschaps- en Technologiebeleid, AWT-achtergrondstudie nr. 25.

Mierop, R. (2011), *Organisatorische condities voor een wendbare overheid. Het ruimtelijke ontwikkelingsbeleid als context*, Delft: Technische Universiteit Delft.

Moore, M. (1995), *Creating Public Value, Strategic Management in Government*, Harvard University Press.

Nauta, L. (1975), *Het neo-positivisme in de sociale wetenschappen. Analyse, kritiek, alternatieven*, Amsterdam: uitgeverij Van Gennep.

Nussbaum, M. (2001), *Oplevingen van het denken. Over de menselijke emoties*, Amsterdam: uitgeverij Ambo.

Ooijen, D. Van en A. Vliegenhart (2011), *Grote steden kiezen voor herbezinning, innovatie, duurzaamheid en participatie. Analyse en duiding van de coalitieakkoorden 2010-2014*, Den Haag: NICIS Institute.

Peeters, R. (2008), *Verschuivende verwachtingen. Over rolverandering en vormgeven van strategische professionaliteit*, Den Haag: Nederlandse School voor Openbaar Bestuur.

Rouw, R. (2001), *Gevoel voor bewijs*, Den Haag: Nederlandse School voor Openbaar Bestuur.

Schouw, G. (2009), *Een slimme stad is een lerende stad*, Den Haag: NICIS Institute.

Steen, van der M. et. al. (2009), *Strategiseren in de schaduw van de macht. Politiek assistenten van bestuurders als verborgen verbinders*, Den Haag: Nederlandse School voor Openbaar Bestuur.

Taleb, N. (2011), *De zwarte zwaan. De impact van het hoogst onwaarschijnlijke*, Amsterdam, uitgeverij Nieuwezijds.

Twist, M. van et. al. (2007), *Balanceren tussen inkapseling en afstoting*, Den Haag: Nederlandse School voor Openbaar Bestuur.

Twist, van M. en P. Misdorp (2011), *Preview Onderzoeksfunctie ontleed*, Den Haag: Nederlandse School voor Openbaar bestuur.

Veld, R. in 't (2010), *Kennisdemocratie. Opkomend stormtij*, Den Haag: SDU Uitgeverij.

Vermaak, H. (2009), *Plezier beleven aan taaie vraagstukken. Werkingsmechanismen van vernieuwing en weerbaarheid*, Deventer: uitgeverij Kluwer.

Wierdsma, A. en J. Swieringa (2002), *Lerend organiseren en veranderen. Als meer van hetzelfde niet helpt*, Groningen: Stenfert Kroese.

## Bijlage: Deelnemers aan empirisch onderzoek

### *Workshops met onderzoekers:*

- Amersfoort: Marieke Boekenoogen
- Amsterdam (stadsdeel Oost): Jolanda Koffijberg
- Breda: Michiel Luijges, Martin van de Wiel
- Ede: Saskia Heins
- Eindhoven: Harry ten Caten
- Enschede: Maïke Brokken, Thijs Lenderink
- Groningen: Jeanine Vosselman
- Haarlem: Wim Molenaar
- Heerlen: Frans Schurer
- Helmond: Gooitske Marsman
- Houten: Frank-Jos Braspenning
- Leiden: Hanny Zalme
- Hengelo: Bert Hofstede
- Nijmegen: Tom Merkx
- Provincie Noord-Brabant: Egbert Edelmann
- Rotterdam: Franc de Roos, Marco Bik, Kees van Paridon
- Schiedam: Johan Deijl
- Spijkenisse: Barbara de Heer
- Tilburg: Tom Doornbos
- Utrecht: Koos Lieshout
- Westland: Fred Sieval

### *Workshop met strategen:*

- Amsterdam: Han Quast
- Den Haag: Arjan van Daal, Ton van Gestel, Simon Vroonhof
- Dordrecht: Kees Paalvast
- Ede: Floris Gerritsen
- Gelderland (Spectrum cmo): Maarten Loeffen
- Haarlem: Wouter Stigter
- Interprovinciaal overleg (IPO): Olger van Dijk
- Rotterdam: Bilal Taner
- Tilburg: Silvia Pauli

### *Interviews over lokale casussen:*

- Amersfoort: Marieke Boekenoogen
- Tilburg: Tom Doornbos, Frits van Vugt
- Ede: Floris Gerritsen, Saskia Heins
- Utrecht: Koos Lieshout
- Nijmegen: Tom Merkkx
- Rotterdam: Kees van Paridon, Franc de Roos
- Enschede: Rob van de Peppel
- Maastricht: Ans Schoenmakers
- Heerlen: Frans Schurer
- Amsterdam: Jeroen Slot
- Drechtsteden: Marga Weide, Kees Paalvast
- Provincie Zeeland: Dick van der Wouw

## 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.



**NSOB** . . .

Nederlandse School voor Openbaar Bestuur



VERENIGING VOOR STATISTIEK EN ONDERZOEK