

# Inhoud

## 2 Inschrijven MPA 2011

Alumni jaarcongres MPA

Inschrijven opleiding Strategische  
communicatie

## 3 Start en aanmelding IML 23

IML 22 gestart

## 4 MSUS IV gestart

Metropool IX gestart

## 5 Leeratelier strategie 2010 -2011

Hybride organisaties:  
Kop én munt

## 6 NSOB scoort goed in internationale benchmark

Onderzoek RMO

BNR economenpanel

## 7 Op weg naar elektrisch rijden

De crisis van het vertrouwen en  
het vertrouwen na de crisis

Sociaal beleid en legitimiteit

## 8 Agenda

## Inschrijven Master of Public Administration 2011

De opleiding Master of Public Administration gaat voor de 23e keer van start op donderdag 8 september 2011. Er zijn nog plaatsen beschikbaar. De opleiding Master of Public Administration is een tweejarige deeltijdopleiding voor hogere ambtenaren, werkzaam bij Rijk, provincies, gemeenten en andere overheidsorganisaties en voor functionarissen uit organisaties die intensief met de publieke sector te maken hebben. Zij bezetten leidinggevende posities of gaan dat in de toekomst doen. In de opleiding staat de publieke sector centraal.

Wilt u meer informatie over de MPA-opleiding, dan kunt contact opnemen met de leermanager van de opleiding, Ellen Wiemer (070 302 49 41) of met de projectmanager Wanda van der Werf (070 302 49 16) [werf@nsob.nl](mailto:werf@nsob.nl) of [www.nsob.nl](http://www.nsob.nl)

## Alumni jaarcongres MPA

Op vrijdag 15 april a.s. wordt het 6e MPA-alumni jaarcongres georganiseerd bij Sociëteit de Witte in Den Haag. Het programma start om 12.30 uur met de lunch. Het programma vangt aan om 13.15 uur en het congres eindigt rond 18.30 uur met het inmiddels fameuze alumnidiner met jaartafels. Degenen die zich nog niet hebben aangemeld voor het jaarcongres kunnen dat alsnog doen tot 1 april.

## Inschrijven opleiding strategische communicatie

Dinsdag 19 april 2011 start voor de tweede keer de opleiding strategische communicatie.

De opleiding is internationaal georiënteerd. Zo zullen er o.a. ontmoetingen plaatsvinden in de Verenigde Staten met bloggers in Washington en wetenschappers aan Harvard University, Boston.

De doelgroep van deze opleiding strategische communicatie bezet strategische posities in beleid, uitvoering of communicatie bij de overheid of semioverheid of zal dat in de toekomst doen.

Door zijn veelzijdigheid en gerenommeerde kerndocenten biedt het programma een meerwaarde voor communicatieprofessionals én sleutelfunctionarissen die werken in een hectisch medialandschap en veeleisende omgeving. Deelname verdiept de kennis over de voordelen van samenwerking tussen 'beleid' en 'communicatie', vergroot het (inter)nationale netwerk en stelt deelnemers in staat effectief te schakelen tussen lange termijn communicatiestrategie en korte termijn tactiek bij de uitvoering van beleid.

Contactpersoon voor de organisatie vanuit de NSOB, Wanda van der Werf, [werf@nsob.nl](mailto:werf@nsob.nl) of 070 3024916

Wilt u meer informatie over de opleiding strategische communicatie, dan kunt contact opnemen met de leermanager van de opleiding, J.H. (Jaap) van der Spek [vanderspek@nsob.nl](mailto:vanderspek@nsob.nl) of [www.nsob.nl](http://www.nsob.nl).

## Start en aanmelding voor IML 23

IML 23 start in de zomer van 2011. In augustus en september vinden de intakes plaats en op 7 oktober 2011 is de introductiedag bij Berenschot in Utrecht.

Aanmelden voor IML 23 is mogelijk via de MD functionaris van uw ministerie. Graag ontvangen wij uiterlijk 1 juni a.s. de benodigde stukken voor aanmelding.

Voor meer informatie over de toelatingseisen en het aanmeldingsformulier kunt u terecht op [www.nsob.nl](http://www.nsob.nl). Contactpersoon voor de IML is projectmanager Marije Plooi, bereikbaar op 070-3024921 en [plooi@nsob.nl](mailto:plooi@nsob.nl).

## IML 22 gestart

De Interdepartementale Management Leergang (IML) wordt verzorgd door de NSOB in samenwerking met Berenschot. Op donderdag 16 december 2010 vond de introductiedag van de tweeëntwintigste editie plaats bij Berenschot te Utrecht. Op deze dag hebben de deelnemers uitgebreid kennis gemaakt met elkaar en de opleiding.

De volgende personen nemen deel aan IML 22:

■ Anneke Aanstoot, Ministerie van Veiligheid & Justitie ■ Elske van Amelsfort - Van der Kam, Raad voor de Rechtspraak ■ André Andeweg, NMA ■ Marianne van den Berg, Ministerie van VWS ■ Raffi van den Berg, Ministerie van Financiën ■ Marianne Bos, Ministerie van OCW ■ Loek Caubo, Ministerie van BZK ■ Marlèn Dane, Ministerie van Veiligheid & Justitie ■ Bas Derks, Ministerie van OCW ■ Marleen Dijkman, Nederlands Vaccin Instituut ■ Fokie Flapper, Ministerie van EL&I ■ Dave de Haas, Agentschap NL ■ Kees Hansma, Ministerie van I&M ■ Simon Heeremans, Ministerie van SZW ■ Marion Hermans - Koelemij, CBS ■ Karin Hobbelen, Ministerie van EL&I ■ Sally Hoffer, RIVM ■ Rutger Pol, Ministerie van I&M ■ Marc Pruijn, Ministerie van I&M ■ Lucas Schölvinc, Dienst Justitiële Inrichtingen ■ Dick Sijm, RIVM ■ Lianne Wierts, Ministerie van BZK ■ Jan Andries Wolthuis, Ministerie van BZK ■ Thijs Woudstra, Ministerie van EL&I ■ John Zevenbergen, Ministerie van SZW



## MSUS IV gestart

De Master of Strategic Urban Studies (MSUS) wordt verzorgd door de NSOB in samenwerking met Nicis. Op maandag 24 januari 2011 vond de introductiedag van de vierde editie plaats bij Nicis te Den Haag. Op deze dag hebben de deelnemers uitgebreid kennis gemaakt met elkaar en de opleiding.



De volgende personen nemen deel aan MSUS 4

- Sharif Abdoel Wahid, Regiopolitie Rotterdam-Rijnmond
- Anneloes van Boxtel, Rijksadvies/DWM
- Jos Geurts, A2 Maastricht
- Mart Grisel, European Urban Knowledge Network
- Rik Hoogzaad, Gemeente Amersfoort
- Tjitske Houkes, Gemeente Schiedam
- Marije Koudstaal, Gemeente Amsterdam
- Evert Pater, Woon WenZ
- Frederike Roetgerink, Gemeente Den Haag
- Hanneke Schippers, Gemeente Den Haag
- Monique Verbraeken, Ministerie van BZK

## Metropool IX gestart

Woensdag 26 januari 2011 is de negende editie van Metropool gestart. Het Metropool-programma is bestemd voor medewerkers van grote gemeenten, provincies, en samenwerkingsverbanden die werken in de (groot-)stedelijke context. Het programma van Metropool kent twee leerlijnen: cognitieve verdieping en de ontwikkeling van persoonlijke vaardigheden. Deze 'dubbele-leerlijn' doorkruist de gehele opleiding; docenten en trainers bespreken met deelnemers actuele, maatschappelijke ontwikkelingen en verkennen de invloed daarvan op politiek en bureaucratie. Tegelijkertijd ontwikkelen deelnemers vaardigheden die nodig zijn om adequaat met deze ontwikkelingen om te gaan.

De deelnemers zijn:

- Hassan al-Ghazi, gemeente Den Haag
- Klaas Jan Bolhuis, gemeente Den Haag
- Beatriz Cueva van der Beek, gemeente Rotterdam
- Victor Dobbe, gemeente Den Haag
- Raymond Hamar de la Brethonière, gemeente Den Haag
- Chris Heiberg, gemeente Rotterdam
- Saskia Kluitmans, gemeente Utrecht
- Martijn Kniestedt, gemeente Den Haag
- Susan Korthagen, gemeente Rotterdam
- Engeli Kummeling, gemeente Den Haag
- Janneke van den Oever, gemeente Amsterdam
- Maarten van Oosterom, gemeente Den Haag

Meer informatie kunt u vinden op [www.nsob.nl/metropool](http://www.nsob.nl/metropool)  
Voor vragen over de leergang kunt u ook terecht bij het leermanagement: drs. W.J. Verheul, [verheul@nsob.nl](mailto:verheul@nsob.nl)  
070 302 4915.

Haag ■ Wouter Sietinga, gemeente Amsterdam ■ Jet Smit, gemeente Utrecht ■ Wilco Verhagen, gemeente Rotterdam

## Leeratelier strategie 2010 - 2011

In november is het zesde leeratelier strategie van start gegaan. In juni 2011 zullen de deelnemers hun opdrachten presenteren voor een externe en professionele jury. De opdrachten van de deelnemers hebben de volgende onderwerpen:

### *'Van bureau naar blubber. De rol van de strateeg in de beleidsuitvoering'*

De verbinding tussen strategie en uitvoering ontbreekt vaak. In dit onderzoek zal een zogenaamd 'rugzakje' van de strateeg ontwikkeld worden met daarin benodigd handelingsrepertoire en capaciteiten om strategie in de uitvoering te laten slagen.

### *'Framing in een krimpend perspectief'*

De vraag is hoe je de toegevoegde waarde van een publieke organisatie in een situatie waarin de middelen teruglopen kunt (re)framen. Er zal een vergelijkende studie worden gemaakt tussen de Provincies Gelderland en Zuid-Holland die verschillen in vermogenspositie en te maken hebben met de herverdeling van het Provinciefonds.

### *'Strategisch gebruik van window of opportunity; how to use it?'*

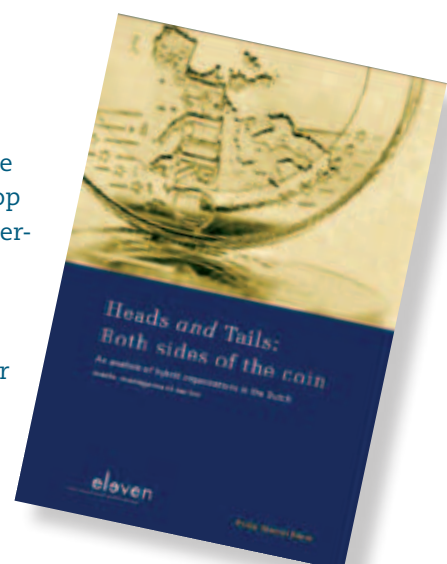
Aan de hand van het besluitvormingsmodel van Kingdon en enkele casestudies zal onderzocht worden hoe strategen als policy entrepreneurs een window of opportunity kunnen creëren en gebruiken.

### *'Strategisch bezuinigen? 'Never waste a good crisis''*

Hoe komen gemeenten tot keuzes bij de invulling van bezuinigingen: worden er fundamentele keuzes gemaakt of wordt de kaasschaaf-methode gehanteerd? Aan de hand van interviews en theorie van o.a. Mintzberg over 'strategic planning' en 'strategic thinking' wordt onderzocht of de visies van gemeenten overeind blijven door de bezuinigingen.

## Hybride organisaties: kop én munt

Op 1 februari is Philip Marcel Karré, senior-onderzoeker van de NSOB, aan de Universiteit van Amsterdam gepromoveerd op een onderzoek naar hybride organisaties, zoals zbo's en overheids-NV's. In tijden van financiële crisis zouden deze hybride organisaties een gulden middenweg kunnen vormen tussen markt en overheid. In Nederland worden zij echter vaak gewantrouwd. Terwijl voorstanders verwachten dat er synergie ontstaat door de introductie van bedrijfsmatige waarden in de publieke dienstverlening, vrezen critici cor-



ruptie en culturele vervuiling. Voor beide beweringen ontbreekt echter een onderbouwing; wetenschappelijk onderzoek naar hybride organisaties is schaars. Op basis van case studies in de afvalsector laat Karré zien wat in de praktijk gebeurt als organisaties maatschappelijke en bedrijfsmatige waarden combineren. Hij beschrijft dat de voor- en tegenstanders elk maar één kant van de medaille bekijken, terwijl hybriditeit alleen begrepen kan worden door voor- en nadelen als elkaars keerzijden te zien: kop én munt. Karré ontwikkelt een analysekader dat bestuurders, beleidsmakers en politici kunnen gebruiken om te bepalen op welke dimensies hybriditeit tot meerwaarde of tot risico's zou kunnen leiden.

## NSOB scoort goed in internationale benchmark

Vanuit het Instituut voor de Overheid van de Katholieke Universiteit Leuven is onder leiding van professor Christopher Pollitt internationaal vergelijkend onderzoek gedaan naar de wijze waarop topambtenaren worden opgeleid. In het onderzoek is de situatie in Australië en Nieuw-Zeeland, Frankrijk, Duitsland, Engeland, de Verenigde Staten en Nederland onderzocht. In Nederland is gekeken naar de opleidingsprogramma's van de NSOB en de ABD. Andere instituten die beschreven zijn, zijn onder meer de *Australia and New Zealand School of Government (ANSZOG)*, de *Hertie School of Governance* in Berlijn, de Franse *Ecole Nationale d'Administration (ENA)*, de *National School of Government* en de *Harvard Kennedy School of Government* in de Verenigde Staten.

Hoewel het onderzoek van professor Pollitt vooral verkennend is opgezet en niet was bedoeld om een vergelijkend oordeel te vellen, valt op dat de NSOB in deze internationale benchmark goed scoort. Het onderzoek levert een aantal interessante bevindingen op over de NSOB in vergelijking met de andere instituten ten aanzien van de onderwijsprogramma's, de opleidingsinhoud, de evaluatie en beoordeling van de opleidingen. De school wordt als een instituut beschreven dat ondanks haar relatief kleine omvang een betekenisvolle impact heeft weten te genereren door haar toonaangevende opleidingsaanbod en de stevige verbinding met de Nederlandse universiteiten.

Het rapport van professor Pollitt kan gedownload worden op de website van het Instituut voor de Overheid [www.soc.kuleuven.be/io/ned/](http://www.soc.kuleuven.be/io/ned/)

## Onderzoek RMO

Liesbeth Noordegraaf-Eelens doet in opdracht van de RMO onderzoek naar de lessen die publieke sectoren kunnen trekken uit de crisis. In het RMO advies wordt gekeken naar de wijze waarop mechanismen of instrumenten die in de financiële sector productief waren, perverse effecten genereren. Deze dynamiek zien we ook in sectoren als onderwijs, de thuiszorg en woningcorporaties.

## BNR economenpanel

Op 23 februari had Liesbeth Noordegraaf-Eelens haar debuut bij het BNR economen panel. Uitgezonden door BNR elke woensdag van 11.15 tot 12.00 uur. Vanaf nu zal zij regelmatig deelnemen aan de discussies die daar gevoerd worden.

De NSOB ziet dit onderzoek als een bevestiging om de ingeslagen strategische koers voort te zetten, maar ook als aanleiding om te leren van vergelijkbare instituten elders en verbanden met hen aan te gaan. De school is van oordeel dat participatie in een internationaal netwerk van topinstituten er aan kan bij dragen om de kwaliteit van professionals werkzaam in de publieke sector te kunnen borgen.

Het rapport *De menselijke maat: retoriek of remedie* geschreven door MPA deelnemers fungeert als achtergrondstudie bij dit advies. Het advies wordt naar verwachting in mei/juni aangeboden aan een bewindspersoon.

## Op weg naar elektrisch rijden

Op weg naar elektrisch rijden. Bestuurlijke dilemma's is de titel van een nieuwe publicatie van de hand van dr.ir. A.P. van Deventer MPA, sectormanager ingenieursdiensten, Geodata en Innovatie bij de provincie Noord-Holland; dr. M. van der Steen, co-decaan en adjunct-directeur van de Nederlandse School voor Openbaar Bestuur (NSOB) in Den Haag; prof.mr.dr. J.A. de Bruijn, hoogleraar bestuurskunde aan de Faculteit Techniek, Bestuur en Management van de Technische Universiteit Delft (TUD); en prof. dr. M.J.W. van Twist, decaan van de NSOB en hoogleraar bestuurskunde aan de Erasmus Universiteit Rotterdam (EUR).

Als elektrisch rijden de oplossing is, wat is dan eigenlijk het probleem? Gaat het om het stimuleren van schone mobiliteit, om het zoeken naar andere (alternatieve) energiebronnen, om het bewerkstelligen van olieonafhankelijkheid of om het ontwikkelen van nieuwe economische perspectieven? En als elektrisch rijden voor die problemen dus een oplossing is, wat is dan nog het probleem; dat het er niet van komt? Of dat het in ieder geval niet vanzelf gaat of zo snel en grootschalig als door sommigen wordt gewenst? En waarom liep de introductie van elektrisch rijden in Californië, ondanks veel overheidssteun en maatschappelijk draagvlak, eind jaren negentig uiteindelijk toch mis? En cruciaal voor de verkenning van bestuurlijke opties: wat is een passende rol voor de overheid in dit vraagstuk? Wat kan de overheid doen om de introductie van elektrisch rijden te begeleiden, te versnellen en te versterken, en een blijvende transitie tot stand te brengen?

De publicatie is te bestellen bij de NSOB, via [info@nsob.nl](mailto:info@nsob.nl) of 070 3024910

## De crisis van het vertrouwen en het vertrouwen na de crisis

In januari is het essay *De crisis van het vertrouwen en het vertrouwen na de crisis verschenen*. Het essay is geschreven door Liesbeth Noordegraaf-Eelens, Paul Frissen en Martijn van der Steen. In het essay wordt het inzetten van vertrouwen als instrument om efficiënt te sturen ter discussie gesteld. De auteurs laten aan de hand van de Fortis Case zien dat het te veel vertrouwen op vertrouwen grote risico's met zich meebrengt. Hieruit worden lessen getrokken voor de overheid. De overheid wordt geadviseerd zeer terughoudend te zijn met het inzetten van vertrouwen. Het is alleen dan legitiem als er ook sprake is van vangnet voor het geval het vertrouwen vaalt, of als er een leerrelatie wordt ontwikkeld waarin de betrokken partijen elkaar leren te vertrouwen. Een pdf van het onderzoek kan gedownload worden op de site van de NSOB.

## Sociaal beleid en legitimiteit

Op 23 maart hebben Paul Frissen en Martijn van der Steen samen met onderzoekers van de Erasmus Universiteit Rotterdam het boek 'Sociaal beleid en legitimiteit' aan de Minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid aangeboden. Het boek analyseert wat de stand van zaken van de legitimiteit van sociaal beleid is, gaat in op de verschillende uitdrukkingen van het concept legitimiteit en laat op basis van drie verdiepende case-studies zien hoe het beleid door responsiviteit de afgelopen decennia aan legitimiteit heeft gewerkt. Dat gaat



enerzijds om de manier waarop het beleid reageert op wat de samenleving vraagt, maar anderzijds ook om het ingewikkelde feit dat de samenleving steeds meer variëteit laat zien en daardoor ook steeds meer verschillende zaken van de overheid vraagt en eist. De vraag is dus niet alleen hoe de overheid responsief kan zijn, maar ook aan wie en wat?

De resultaten van de analyse zijn evenwel verrassend. De legitimiteit van sociaal beleid wordt in Nederland door burgers en belanghebbenden relatief goed bevonden. Een omvangrijke analyse van verschillende kwantitatieve datasets laat zien dat het oordeel over het Nederlandse sociaal beleid relatief positief is. De legitimiteit van sociaal beleid wijkt bovendien niet af van andere Europese landen. Nederland doet het niet beter of slechter dan andere landen. De 'vermeende val' van legitimiteit is veeleer een correctie van jarenlange bovengemiddelde tevredenheid van Nederlanders over de verzorgingsstaat. Dat is evengoed op te vatten als een normalisering van de gevoelde legitimiteit van de Nederlandse verzorgingsstaat.

Daarnaast laten de verdiepende cases zien dat het beleid relatief adequaat reageert op maatschappelijke veranderingen, die soms meer objectief en soms meer subjectief van aard zijn. De verzorgingsstaat in Nederland is niet 'inert' en onveranderlijk, maar juist zeer beweeglijk en dynamisch. Beleid is dus niet alleen legitiem, maar ook responsief. Maar er is ook een keerzijde aan deze responsiviteit. Het beleid blijkt vooral goed in staat om te reageren op veranderingen door wijzigingen in de invulling en uitvoering van het beleid. Kleine veranderingen en het verder uitkristalliseren van bestaande arrangementen gaat goed en snel, maar de meer fundamentele innovaties en aanpassingen blijven uit. Dergelijke innovaties die het beleid als geheel aanpassen op veranderende of toekomstige omstandigheden komen maar zelden van de grond. Dat maakt dat in een aantal onderzochte cases het beleid een improductieve beleidstheorie tot toenemende tevredenheid ten uitvoer brengt. Dat is de keerzijde van de succesvolle responsiviteit: het beleid 'werkt', in die zin dat het publiek en de doelgroep er tevreden mee is, bereid is deze te ondersteunen, de voorziening waardeert en zich waarschijnlijk zal verzetten tegen de reductie ervan. Maar daarmee is het beleid niet persé succesvol. Het beoogde resultaat wordt nog maar zelden bereikt. Daarvoor zijn meer radicale interventies nodig en misschien ook aanpassing van de ambities. Het beleid voldoet nu en verwerft nu legitimiteit, maar het is de vraag of het ook op langere termijn nog kan voldoen. Het boek schetst richtingen waarmee legitimiteit ook in de toekomst gerealiseerd kan worden.

Het boek 'Sociaal beleid en legitimiteit: achtergronden, ontwikkelingen en dilemma's' (Menno Fenger, Martijn van der Steen, Sandra Groeneveld, Lieske van der Torre, Marieke de Wal, Paul Frissen en Victor Bekkers) is vanaf 23 maart via [www.voc-uitgevers.nl](http://www.voc-uitgevers.nl) te verkrijgen.

# Agenda

30 maart

Slotdag Leeratelier Toezicht en Naleving

15 april

Jaarcongres MPA-alumni

19 april

Start opleiding strategische communicatie

28 april

Slotdag Metropool

18 juni

Graduation day MPA 2009-2011

24 juni

Graduation Day MSUS.

28 juni

Slotdag Leeratelier Strategie 2010-2011

8 september

Start Master of Public Administration 2011-2013

7 oktober

Start IML 23