

Bestuurskundige Berichten

April 2000

Jaargang 15, nummer 2

budget

*organization
public*

authority



**Stage
in Hamburg**



**De RVD
Voorlichting**

administr



**Interview
Benschop**



B124B302 L231601



Defensie is een overheidsorganisatie met een aantal bijzondere kenmerken.



Zo is het één van de grootste werkgevers van Nederland met in totaal 76000 werknemers verdeeld over vier krijgsmacht delen met hun eigen karakteristieken en aangestuurd door een Centrale Organisatie.



Defensie is een ministerie met één van de hoogste investeringsquoten: een zogenaamd "Spending department". Daarnaast wordt militair personeel over de gehele wereld, vaak met korte reactietijden ingezet en trekt dit optreden veelal veel publiciteit.



Door de grote variëteit in taken en organisatie komt nagenoeg elk probleem op het gebied van recht (nationaal en internationaal), personeel en materieel op de agenda van het ministerie voor.



Afgeleiden van deze problematiek wordt in meer of mindere mate ook binnen elk krijgsmachtdeel behandeld. Bestuurskundig is Defensie dan ook één van de meest interessante departementen binnen de Nederlandse overheid.

Voorwoord

U heeft het misschien al gemerkt, de B.I.L. is groen. Nieuwe activiteiten worden standaard aangekondigd op groene kaderposters, de constitutiekaart van het bestuur was groen, de BB is groen van buiten. Minder bekend zijn de groene bedrijvenfolder en studentenfolder. Zie iets met 'onze' groene kleur en denk aan de B.I.L., is het idee. U merkt het, wij zijn bezig met hoe we zo herkenbaar mogelijk overkomen op onze leden.

Voorlichters hebben een dagtaak aan het nadenken over hoe een organisatie over komt. Onze voorlichter heet commissaris acquisitie en promotie, die van Nederland heet de Rijks Voorlichtings Dienst. Waar wij het al heel wat vinden als we in *kleur* eenduidig zijn heeft de RVD er een dagtaak aan om het beeld van bijvoorbeeld het koningshuis op orde te houden.

Waar voorlichting gaat om controverses tegen te gaan, vindt u in de nieuwe opinieafdeling van de BB juist controversiële meningen. stof

Verder vindt u onder meer een interview met staatssecretaris Benschop, een uitleg over het hoe en wat van een wetenschappelijke loopbaan aan de universiteit en natuurlijk vindt u een verslag van een stage in het buitenland, deze keer vanuit Hamburg in Duitsland.

Wat 'nieuw' en waarschijnlijk tijdelijk is, is de nieuwsbriefbijlage achterin deze BB. Deze oplossing is bedacht om te voorkomen dat we op exact het zelfde moment u een BB en een nieuwsbrief opsturen. Belangrijk in deze bijlage is de aankondiging voor de ALV op 25 april.

Ik wens u veel leesplezier in deze extra-dikke Bestuurskundige Berichten.

Joost van Halem
Hoofdredacteur

Colofon

Redactieadres: Bestuurskundige Berichten, p/a B.I.L., Postbus 9555, 2300 Leiden, telefoon: 071-5273696, fax: 071-5273979

Hoofdredacteur: J. van Halem
Redactie: Bas van der Bilt, Peter Geluk, Ruud Houdijk, Iris Overduin, Mirco Rossi, Gerrold Verhoeks

Free-lance: Gert Varkevisser, Egbert Hendriks, Vincent Dobbe, Wim van Noort, M.J.W. Kempes, D.J. Steur

Lay-out: Stephan van der Meer
Redactieraad: drs. F. Jorna, dr. F.M. van der Meer, dr. J. de Vries

Druk: Drukkerij Faculteit der Sociale Wetenschappen
ISSN: 0920-5772

Copyright: 2000 B.I.L.

Bestuurskundige Berichten is een uitgave van de Bestuurskundige Interfacultaire vereniging Leiden (B.I.L.) en verschijnt viermaal per jaar. Het is niet toegestaan zonder toestemming van de redactie op enigerlei wijze het geheel of delen van dit nummer te reproduceren. Waar redacteurs op persoonlijke titel hun mening geven is dit niet noodzakelijkerwijs die van de gehele redactie.

Abonnement: Leden van de B.I.L. ontvangen Bestuurskundige Berichten gratis thuis. Voor niet leden kost een abonnement fl. 25,- per jaar. Dit dient te worden voldaan op bankrekening 56.65.22.357 t.n.v. de B.I.L. Leiden o.v.v. abonnement B.B. of op giro 9200 van de ABN-Amro Leiden o.v.v. B.I.L. rekening-nummer 56.65.22.357; abonnement B.B.

Kopij voor de redactie: Via e-mail (bil@fsw.leidenuniv.nl) of op diskette in Word formaat

Advertenties: Jan Jaap van Halem, 071-5273696

Inhoudsopgave

Interview met Staatssecretaris Benschop	3
Overheidsvoorlichting onder druk door snelle veranderingen	6
Interview met Daphne Smeets - Rijksvoorlichtingsdienst	10
Het huidige onderwijsbeleid: Karins Krokodillentranen	13
De Electronische Overheid, een kwestie van kiezen	17
Bezig zijn op het ministerie van VROM	21
Kopieerslaaf of God in Frankrijk	26
Managen	28
Renaissance of Public Administration	29
Het verhaal van een Postdoc	32
'Wir sind das Volk! Duitsland slimmer dan Nederland	34
Stage: Hamburg	36
Opinie:	
Jantje en z'n vriendjes	42
De Nederlandse institutionele politiek rot weg	43
Voorlichting, Verhulling en Propaganda	45
Persoonlijke Berichten	46
Bijlage - Nieuwsbrief	47
ALV - Solliciteer - Agenda - EL CID - Homepage	

Interview

Drs. D.A. Benschop, staatssecretaris van Buitenlandse Zaken

Gert Varkevisser en Joost van Halem

Staatssecretaris Benschop gaf op 21 maart een gastcollege over 'Europa: verdiept of verbreed: de toekomst van de EU'. Het onderstaande interview is gehouden op basis van dit gastcollege en meerdere andere lezingen die te vinden zijn op de website van Buitenlandse Zaken.

Het Nederlands buitenland beleid staat bekend om domineeschap en koopmanschap. In uw lezing voor de Nederlandse Genootschap voor Internationale Zaken van 9 februari jongstleden sprak u over gepast zelfvertrouwen. Wat houdt dat zelfvertrouwen in?

We zijn ons bewust van de positie die we innemen, de rol die we spelen en kunnen spelen. Die positie is niet onbelangrijk, niet in Europa, niet in de wereld.

We zijn weliswaar klein in oppervlakte, maar voor elk ander criterium dat je voor een land kan bedenken zijn we groot of middelgroot.

Zestien miljoen inwoners, onze economie hoort bij de tien grootste van de wereld, we zijn de grootste landbouwexporteur van Europa, Schiphol is de vierde luchthaven van Europa, Rotterdam is de grootste haven van de wereld, vijftig procent van de Europese hoofdkantoren van bedrijven uit de VS zitten in Nederland. Kwantiteit is niet alles en we zijn zeker geen supermacht. Je moet dus op tijd er bij zijn, goede ideeën leveren, actief bondgenoten zoeken en coalities sluiten waar nodig.

Hoe wordt dit zelfvertrouwen overgezet in de praktijk?

Kwaliteit is dus belangrijk. Je moet er op tijd bij zijn, . . . Kwaliteit werkt

heel goed in de Europese Unie, dat krijgt weerklank. We zijn serieus betrokken, van het begin af aan al, behoren tot de founding fathers van de Unie. We worden serieus genomen, dat merk je ook aan de minister-president die gewaardeerd wordt door zijn collega's.

In een lezing gaf u aan dat de integratie meer dynamiek krijgt. U gaf aan dat het klassieke institutionele debat en het subsidiariteitsbeginsel aan betekenis verliezen, niet meer van deze tijd zijn. In de komende Inter Gouvernementele Conferentie wordt hier toch een debat over gevoerd. Wat is het voorstel van Nederland om dynamiek in de integratie te krijgen? Komt u met nieuwe agendapunten?

De opmerking over verlies aan belang van het subsidiariteitsbeginsel is een wel gelukte provocatie, die is bijzonder opgefallen. Waar het om gaat is dat een deel van de dynamiek optreedt boven nationaal niveau. Dat zie je bijvoorbeeld als er over kennis-economie gesproken wordt en over toepassing van ICT. *E-Europe, E-government, Life long learning*, een activerende verzorgingsstaat, bevordering van ondernemerschap, dat gaat het nationaal niveau te boven. Daar gaat het over op EU-niveau.

EU-lidstaten vergelijken hun beleid en inspanningen, leren van elkaar, nemen best practices van elkaar over. Dit is een nieuw niveau van samenwerking in de EU. Zo wordt gewerkt aan integratie, zonder dat er over het verschuiven van bevoegdheden tussen lidstaten, commissie en raad van ministers hoeft te worden gesproken. Dat vindt ik een interessante ontwikkeling.

subsidiariteit verliest aan betekenis

Ook op ICT gebied kunnen verschillende coalities in snelheid kan gevarieerd worden door verschillende coalities. Wordt de coalitie die in 'peer review' als beste uit de bus komt wordt via 'peer pressure' tot maat verheven?

Ja, maar in informele zin. Zoiets wordt niet geïnstitutionaliseerd, het is in beweging. Een land kan op een bepaald gebied de beste zijn, op een ander moment ingehaald worden door een ander en er dan er weer achter aanhollen. Het was het Zweedse model,

nu doen Nederland en het Verenigd Koninkrijk het goed. Zodra je over een 'model' begint is het voorbij, dan is de volgende al weer aan de beurt. Het is dat samenspel tussen competitie en coördinatie wat de Europese Unie nodig heeft. Je zou bijna kunnen spreken over dialectiek tussen competitie en coördinatie. Als je weet wat de ander beter doet, ga je het overnemen en kom je op een hoger niveau.

Wordt op deze manier de hoogste snelheid per definitie de maat?

Ik hoop het wel, het is ook goed. Ik merk dat ik het gelukkigst ben als niet die besluiten worden genomen die de grootste gemene deler zijn. Iedereen denkt dat dat gebeurt. Ik heb al een aantal keer meegemaakt dat als oriëntatiepunt de beste landen genomen worden. Dat zijn vaak de meest ambitieuze landen, de landen die het beste perspectief hebben. Daar willen we heen en hen willen we ook de meeste ruimte geven. Het is meer zo dat de anderen zich op hen oriënteren dan dat de ambitieuze landen naar beneden getrokken worden. We oriënteren ons op de snelste landen en dat is ook nodig.

In plaats van met heel EU te overleggen gaan een aantal coalities aan de slag zonder dat - Staatssecretaris Benschop onderbreekt - Nee, coalities hebben niets met peer review te maken. Benchmarking is het stellen van indicatoren, het leren van elkaar geldt voor alle 15, permanent, op gebied van onderwijs, sociale zekerheid, arbeidsmarktbeleid, ondernemerschap. De vraag of op bepaalde terreinen bepaalde samenwerkingen ontstaan is iets heel anders. Dat soort dingen worden niet geïnstitutionaliseerd. Duitsland leert nu van wat andere landen gedaan hebben. Door het bezuinigingspakket van minster Eichel, door belastingverlaging en belastinghervorming zal Duitsland bij-

rekken. De groei zal toenemen, het begrotingstekort zal afnemen. Andere landen zijn al weer met andere vraagstukken bezig.

Denkt u dat elk land daartoe in staat is. Ook al staat Duitsland boven aan de 'ranking', landen kunnen misschien wat betreft structuur of cultuur helemaal niet voldoen aan deze 'best practice'. Haken landen niet op een gegeven moment af?

Benchmarking wordt nu meer als een aansporing beschouwd, we proberen iedereen op te peppen. Voor een groot deel is het een vorm van beleidscompetitie. In de Europese Unie hebben we er allemaal belang bij dat iedereen goed presteert. Een sterk Nederland in een zwak Europa is tien keer minder aantrekkelijk dan

als oriëntatiepunt de beste landen

een sterk Nederland in een sterk Europa.

De as Bonn-Parijs is letterlijk en figuurlijk verdwenen, het Verenigd Koninkrijk wordt belangrijker. U stelt dat Nederland hierdoor meer kansen heeft, waarom?

Het spel is meer open geworden. Het is niet zo dat alles wat belangrijk is al voorgekookt is in de as Bonn-Parijs. Zowel Parijs, Berlijn als Londen kijken niet alleen naar elkaar maar ook naar andere spelers. Het geheel is een opener coalitiespel geworden. Kijk bijvoorbeeld naar de financiële onderhandelingen. Ik denk dat Den Haag nauwer met Parijs heeft samengewerkt dan dat Berlijn met Parijs heeft samengewerkt.

Wanneer de EU uitbreidt, zal met

name Duitsland daar een groot voordeel bij hebben. Nieuwe leden liggen allemaal aan de grens met Duitsland. Zij kan een dominantere rol in de unie gaan spelen waaraan Frankrijk tegengewicht zal willen bieden. Hierdoor kan instabiliteit in het EU-systeem ontstaan. We gaan ook landen opnemen die niet helemaal stabiel zijn. Europa met meerdere snelheden, een Europa a la cart, is ook niet bevorderlijk voor de eenheid waarnaar de unie streeft zoals staat in artikel 1 van het verdrag. Kan je stabiliteit en een eenheid garanderen? Je moet vragen waar Europa voor staat. Het is een aantal keer al enorm goed gelukt. Het historisch vijandschap tussen Duitsland en Frankrijk is opgelost door Europa. Een andere tegenstelling is die tussen Noord en Zuid-Europa. Eerst lagen de zuidelijke landen buiten de EU, nu zijn ze lidstaten geworden en worden ze ondersteund door de structuur- en cohesiefondsen (subsidie voor arme regio's in EU). Neem Italië of Spanje, daar waren interne tegenstellingen tussen regio's, die zijn overwonnen. Ook in de nieuwe lidstaten die toetreden zijn de verschillen groot. Ik heb er zelf vertrouwen in dat in het verband van de unie, met de hulp die geboden wordt, financieel en anderszins, deze landen zich sneller in de richting van de Europese kern ontwikkelen. Er is politieke wil voor nodig en politiek management van Europa om te zorgen dat deze processen goed verlopen. Ik heb niet het idee dat bijvoorbeeld Frankrijk daar sceptischer tegenover staat dan wij.

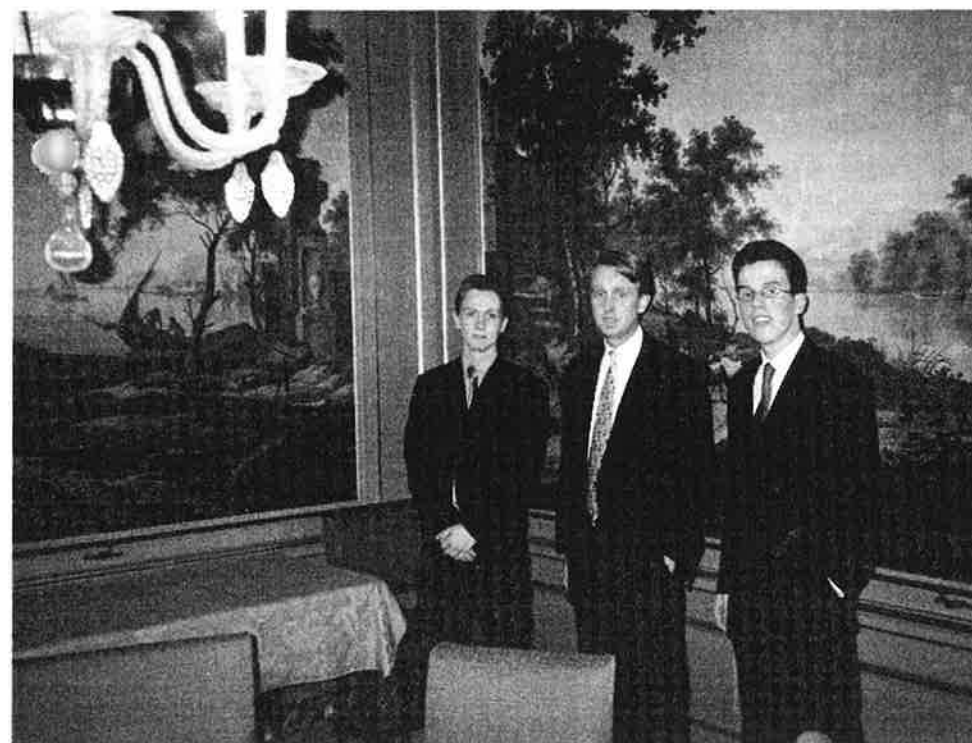
Om economische, politieke maar ook nu ook culturele redenen kunnen de redenen minder sterk worden om samen te werken. Zolang er maar een 'lijn' om ons heen ligt, is dat altijd beter dan geen 'lijn'. Het tempo ligt op dit moment hoog, ook intern. Dat heeft toch te maken met de kenniseconomie-top, met het

besef dat we moeten gaan nadenken over de positie van Europa op het gebied van de kenniseconomie. Wat draagt Europa bij aan onze positie in de wereld hierin. Het is niet alleen een optel en aftrek-som van de interne markt.

In hoeverre wordt gekeken naar mensen die het niet met de EU eens zijn?

Dat is van het grootste belang als je met zoiets bezig bent als Europa. Mensen moeten de uitbreiding 'mee kunnen maken'. Vanuit het kabinet zijn er ook initiatieven om mensen er een mening over te laten vormen. In Nederland bestaat misschien wel twijfel bestaat over Brussel, over de Europese instituties, maar ik heb het idee dat men wel positief staat tegenover de Europese samenwerking

U gaf aan dat de left-overs van Amsterdam niet centraal moeten staan in de IGC maar de kern-doelstellingen als democratie, efficiency en effectiviteit. Dat zijn prachtige begrippen maar de burger zal vragen hoe dat concreet gemaakt wordt?



De interne bestuursstructuur is voor grote groepen mensen nooit concreet te maken en de illusie dat dat wel mogelijk is heb ik niet. Je moet zorgen dat het werkt, Europa moet blijven presteren want dat zien mensen. Als het gaat over stabiliteit van Europa, over welvaart, over milieuvervuiling of grensoverschrijdende criminaliteit, daar rekenen mensen Europa wel over af. De ambitie van Europa lift ook op deze gebieden. Het systeem, dat zit onder de motorkap en moet daar blijven.

Bij de uitbreiding komt een land als Polen, waar twee-en-twintig procent van de bevolking in de landbouw werkt. Zijn beleidsaanpassingen niet nodig?

Landen zullen toch door een transformatie heen moeten. Ook als ze aansluiting zoeken bij de wereldmarkt moeten ze dat toch doen op de manier van de Europese Unie, aangepast aan de EU maar ook met hulp van de Europese Unie. Voor hen is dat ook de beste weg op weg naar een modernere industrie, met moderne diensten. Hier willen en moeten ze toch naar toe bewegen, maar op de

manier en met de steun van de Europese Unie. De interne markt, straks met 500 miljoen mensen, kan met dezelfde principes door. Over landbouwbeleid en structuurbeleid zal wel nagedacht moeten worden.

Zelf moet ik denken aan het toepassen van beleid van een stad als Breda op een stad als Rotterdam? Het beleid moet voor die grotere groep dan maar gaan gelden?

Het zijn verschillende dingen. De interne markt is het vrijmaken en opzetten van normen en standaardisaties. Het maakt niet uit voor hoeveel die gaan gelden. Dan heb je nog beleid waarvan je je moet afvragen of dat op de schaal van de nieuwe unie ongewijzigd moet blijven, zoals landbouwbeleid en structuur- en cohesiebeleid. Je hebt ook nog, economisch en sociaal beleid in de vorm van samenwerking en concurrentie. Ook daar maakt het niet uit hoeveel landen mee doen. Het laboratorium wordt als het ware alleen maar groter. Het aantal steden waarvan je kunt leren wordt alleen maar groter.

Wat zijn nu de criteria om een land op te nemen in de Europese Unie. Europa staat of valt bijvoorbeeld niet bij het toetreden van Malta. Waarom niet bijvoorbeeld de Oekraïne?

Malta hoort bij Europa en heeft het ontwikkelingsniveau dat daarbij hoort. De Oekraïne is een voormalige sovjetrepubliek, waarvan duidelijk is dat qua ontwikkelingsniveau ze nog heel ver weg is. Ik sluit niet uit dat over twintig of dertig jaar dezelfde discussie over toetreding plaats zal vinden als die nu plaats vindt over Polen of Bulgarije. Op dit moment is dat nog te ver weg. Toen we met zes landen begonnen, wie had ooit gedacht dat Portugal lid zou worden. Wie had ooit gedacht dat de muur zou vallen. De Oekraïne heeft gevraagd om lid te worden maar de Unie heeft gezegd dat dat nog te vroeg is. Dat

ligt op dit moment de grens, niet alleen wat betreft toegangseisen maar ook politiek.

1995 EUR 15



In uw lezing gaf u aan dat terwijl een collega in de plenaire raadsvergadering een verhaal hield, u wist dat je bilateraal eigenlijk al op een hele andere manier in gesprek was.

Ja, dat gaat zo in onderhandelingen, als het over geld gaat of instituties waarbij je het laatste moment nodig hebt om tot compromissen te komen. Je bent dan dat eigenlijk al aan het voorbereiden maar houd dan je als je om de tafel zit je 'zondagse' verhaal.

Om af te sluiten nog een vraag specifiek over studenten bestuurskunde. Waar vindt u dat ze zich voor moeten inzetten, als je kijkt naar de Europese integratie?

Ook tijdens mijn studie heb ik altijd gedaan waar ik betrokken bij was. Engagement, dat is het geloof ik. Europa wordt binnenlandser, Europa wordt politieker. Dat zal ook voor de bestuurskunde vérgaande gevolgen hebben. 'Europa' kan niet meer als laatste hoofdstukje in een bestuurskundig studieboek worden behandeld. Europa wordt op alle beleidsterreinen en voor alle bestuurlijke niveau's van essentieel belang.

Overheidsvoorlichting onder druk door snelle veranderingen

Peter Geluk

"Het is weer vrijdag, dames en heren, de dag waarop ons Kabinet vergadert. Daarom is hier aanwezig onze Minister-President, de heer De Jong. Excellentie, wat is er vandaag zoal door de regering besloten?"

Zo begon dertig jaar geleden het wekelijkse 'gesprek met de minister-president' naar aanleiding van de ministerraad. Premier Piet de Jong sprak vervolgens, niet onderbroken door een enkele vraag, gedurende precies 4 ½ minuut, waarna hij knikte ten teken dat hij uitgesproken was. Voor de presentator was dit het sein om af te sluiten met een welgemeend "Excellentie, ik dank u zeer".

Hoewel het instituut van de vrijdagse persconferentie en het aansluitende tv-interview zich in al die jaren heeft ontwikkeld, beschouwen sommige journalisten dit wekelijkse ritueel als een schijnvertoning, waarop slechts onthuld wordt wat de premier en zijn Rijksvoorlichtingsdienst (RVD) kwijt willen (1). Dit neemt niet weg dat parlementaire journalisten in Nederland al dertig jaar op vrijdagavond aan de premier alle gewenste vragen kunnen stellen over actuele politieke onderwerpen. En dat is uniek in de wereld.

Dit instituut is een constante factor in een wereld die voornamelijk snel aan het veranderen is: die van de overheidsvoorlichting.

Deze maand begint de Commissie Toekomst Overheidscommunicatie, onder leiding van de Groningse burgemeester Wallage, aan een onderzoek naar "de organisatie en inzet van

middelen en nieuwe instrumenten die moet leiden tot een vergroting van de effectiviteit van de overheidsvoorlichting en tot betere toegankelijkheid van overheidsinformatie" (2). Het onderzoek komt voort uit een wens van het kabinet tot bezinning. Er zijn nieuwe inzichten over de organisatie, werkwijze en positie van de (centrale) overheid. Daarnaast is er sprake van een toe-

wekelijkse ritueel als een schijnvertoning

genomen belang van informatie- en communicatietechnologie (ICT). Samen met ingrijpende veranderingen in het medialandschap en de ontwikkelingen over de rol en het informatiegedrag van burgers vormen deze elementen de basis voor de instelling van een onderzoek. (3) Hier een voorschot op dat onderzoek.

Communicatie-explosie

Communicatie is vandaag de dag een niet meer weg te denken element van

het openbaar bestuur. In de afgelopen vijftig jaar heeft een explosieve ontwikkeling plaatsgevonden, kwalitatief zowel kwantitatief. Met de ontplooiing van de welvaartsstaat nam het aantal zaken waarover moest worden voorgelicht toe. Toentertijd verliep de voorlichting hoofdzakelijk via de pers. Later kwamen daar eigen radio- en televisiezendtijd en advertenties in kranten bij. Voor de Rijksoverheid speelde Postbus 51 Informatiedienst een grote rol. Hiermee zat het vraaggestuurde karakter van voorlichting er al vroeg in. Burgers werd de mogelijkheid geboden een kaartje met een vraag te sturen naar een door de toenmalige rijksvoorlichtingsdienst geopende postbus -toevallig postbusnummer 51. Via deze onder de RVD ressorterende informatiedienst werden op steeds grotere schaal folders en brochures verspreid via bijvoorbeeld bibliotheken. Steeds meer ook werd informatiemateriaal toegestuurd aan intermediaire organisaties, die hierdoor een belangrijke rol gingen spelen in de rijksvoorlichting. Op het terrein van ontwikkelingssamenwerking en volksgezondheid werd (en wordt) het maatschappelijk middenveld soms beter in staat geacht overtuigend voorlichting te geven, zoals in het geval van aids-bestrijding.

Professionele aanpak

In de loop der tijd gingen naast de ministeries, provincies en gemeenten ook steeds meer andere overheidsinstellingen en uitvoeringsdiensten over tot het oprichten van een eigen afdeling voor voorlichting aan pers en publiek. Deze voorlichtingsdiensten werden na verloop van tijd qua taken, personele bezetting en budget verder uitgebreid. Het opleidingsniveau van de voorlichters nam toe, onder meer als gevolg van het feit dat communicatie een afzonderlijke studierichting werd op universiteiten en beroepsonderwijs. Sinds de jaren '80 wordt meer en meer gebruik gemaakt

van sociaal-wetenschappelijk onderzoek ter ondersteuning of evaluatie van de voorlichting.

De afgelopen vijf jaar is, zoals gezegd, de overheidsvoorlichting in een stroomversnelling terechtgekomen. Dit komt door een aantal ingrijpende ontwikkelingen, waarvan ik de belangrijkste met de heer Volmer, senior directieadviseur bij de RVD, besprak.

ICT

De commissie-Wallage zal er niet omheen kunnen, ICT, ofwel informatie en communicatie technologie, biedt nieuwe en belangrijke communicatiekanalen voor de overheidsvoorlichting. Ook het regeerakkoord vermeldt dat de inhoud en functies van voorlichting hierdoor veranderen, en daardoor de voorlichtingsdiensten. Deze diensten verzetten momenteel veel werk om ICT te integreren in de in- en externe voorlichting. Met name het toenemend gebruik van het medium Internet houdt de gemoederen bezig. Alle ministeries hebben inmiddels een eigen internetsite. "Maar", zegt Volmer, "interdepartementaal is er echter nog te weinig afstemming en coördinatie bij de verdere ontwikkeling van websites. De ministeries wilden eerst zelf de zaak op orde hebben." Daarom heeft de Voorlichtingsraad (een samenwerkingsverband van de voorlichtingsdiensten van de ministeries onder leiding van de RVD)



vorig jaar besloten het project 'Ontwikkeling gemeenschappelijk webbeleid' op te starten, wat er onder meer voor moet zorgen dat de sites van de ministeries overzichtelijker en toegankelijker worden. Dit vraagt op een aantal fronten om uniformiteit en eenduidigheid (4).

Dat er twee verschillende toegangssites zijn voor de overheid vindt Volmer echter niet vreemd: "www.overheid.nl is de portal site van BZK, die voor de hele overheid, dus ook voor de provincies, gemeenten en waterschappen geldt. De site www.postbus51.nl is een portal site alleen voor de Rijksoverheid. Ik vind het naast elkaar bestaan van deze sites geen probleem, omdat Postbus 51 nog steeds een belangrijk begrip is in Nederland, en op Internet kunnen deze dingen prima naast elkaar bestaan. Daarbij wordt de site van Postbus 51 in de nabije toekomst verrijkt, onder andere met heel actuele informatie, gemaakt door een kleine redactie." Waarmee de site van BZK puur een doorverwijssite en de Postbus 51-site een meer inhoudelijk instrument van de voorlichtingsdiensten wordt. Belangrijk voor de ontwikkeling van de portal sites is dat de garantie kan worden gegeven dat de informatie die via zo'n site valt te ontsluiten, ook daadwerkelijk gewaarmerkte overheidsinformatie is.

Vraaggestuurd karakter

ICT maakt het mogelijk meer te doen aan vraaggestuurde informatieverstrekking. Volmer noemt deze 'omkering van het model' vooral van toepassing op de ministeries en de Postbus 51. Een belangrijk toevoeging aan de Postbus 51-Informatiedienst was vijf jaar geleden de Postbus 51-infolijn, waar jaarlijks ruim een kwart miljoen vragen worden afgehandeld. Maar volgens Volmer gaat het verder: "Meer inspelen op de informatiebehoefte van de mensen zelf door het bieden van maatwerk. In de toekomst

zal het waarschijnlijk mogelijk worden voor de burger een 'abonnement' te hebben op een bepaald thema. Iemand die huizen koopt, wordt door een briefje of een e-mailtje te sturen aan het ministerie van VROM, continu op de hoogte gehouden over de ontwikkelingen op ruimtelijk gebied. Een aantal gemeenten is met deze vraaggestuurde vorm van voorlichting al begonnen." Maar "dit (Internet) komt niet in plaats van andere communicatie-instrumenten, voorlopig komt dit er allemaal bij."

Veranderingen in medialand

Een van de veranderingen in het Nederlandse medialandschap is de toenemende concurrentie.

Waren er tien jaar geleden nog honderdvijftig parlementaire journalisten aan het Binnenhof, nu is hun aantal opgelopen tot meer dan vierhonderd, vooral afkomstig van commerciële zenders, regionale omroepen en vakbladen. Concurrentie die wordt gevoerd op snelheid, korthed, 'soundbytes'. De drang om als eerste te publiceren kan gemakkelijk leiden tot het ontstaan van zogenaamde 'mediahypes', golven van publiciteit. Fons de Poel (Netwerk) schreef hierover: "We maken onszelf gek. Het is drie dagen Bouterse, drie dagen Dutroux, drie dagen Maxima. Iedereen loopt achter elkaar aan. (...) We creëren steeds een eigen werkelijkheid."

Hoe hiermee om te gaan als voorlichtingsdienst? Premier Kok heeft, wellicht ook naar aanleiding van de verwijten over gebrek aan regie, in de Kamer zichzelf en de RVD als doel gesteld: "Vroegtijdige signalering van opkomende golven van publiciteit, gevolgd door adequate woordvoering die erop gericht is de nieuwsontwikkeling in een zo vroeg mogelijk stadium in de juiste context te plaatsen." Volmer geeft aan dat het vaak van belang is snel te reageren. "We hebben het dan over een situatie waarbij de overheid vindt dat in

de publiciteit essentiële zaken over of onderbelicht worden. Daarnaast", zegt hij over de mediahypes, "heeft zo'n hype soms een gehalte waarvan ik denk, 'nu word ik toch behoorlijk van mijn werk gehouden. Moeten we ons hier überhaupt iets van aantrekken.'" Ook de rol van de pers zal in

politiek benoemde voorlichters past niet

het onderzoek van de commissie-Wallage aan bod komen.

Een andere ontwikkeling in het medialandschap, die wel min of meer is voortgekomen uit de praktijk van mediahypes, is de zogenaamde 'onderhandelingsjournalistiek'. Journalisten en voorlichters onderhandelen steeds vaker over de inhoud en de presentatie van een artikel. Volmer zegt over dit zogenaamde 'autoriseren': "Het is in zekere zin een wederzijds belang. Journalisten willen graag dat de informatie gecheckt is, bijvoorbeeld om een eis tot rectificatie te voorkomen. Een probleem ontstaat wanneer bijvoorbeeld een krant een journalist stuurt die onvoldoende thuis is in het onderwerp, die vervolgens een makkelijk verhaal opsturen, onder het motto: 'die voorlichters schrijven het wel af, vullen het wel in'. Een aantal voorlichters heeft hier behoorlijk de buik van vol." Dit geldt bijvoorbeeld voor het ministerie van Financiën. Daar willen ze af van het autoriseren. Dhr. Sprenger, directeur Voorlichting op Financiën, zei onlangs in een interview: "We willen teksten nog wel ter inzage, want je wilt weten waarop je kunt worden aangesproken, maar we gaan er niet meer over in onderhandeling.

Ik vind dat de journalist daarin zijn eigen verantwoordelijkheid heeft." (5) Ook de Rijksvoorlichtingsdienst heeft al aangegeven een gesprek te willen aangaan over afschaffing van autorisatie.

Op de vraag naar de verstandhouding met journalisten antwoordt Volmer: "Je hoort vaak zeggen dat we zowel vriend en vijand van elkaar zijn. Feit is dat we elkaar nodig hebben. Je zult nooit een journalist enthousiast in het openbaar horen spreken over een voorlichter. Want dat zijn toch de mensen die af houden, direct contact met bijvoorbeeld een minister blokkeren, maar als je ze off-the-record spreekt weet je van elkaar dat je niet zonder elkaar kan."

Coördinatie

Inzet van ICT en het arrangeren van adequate reacties op mediahypes, kunnen gemakkelijk leiden tot centralisatie waardoor de RVD een dominantere rol zou kunnen gaan spelen ten opzichte van de departementale voorlichtingsdiensten en in de voorlichting in het algemeen.

Ze bestaan wel in Nederland: *spin doctors* die intensief contact houden met journalisten om nieuws te dempen en nieuws aan te jagen. Maar nergens heeft het nog de vorm aangenomen van de voorlichtingsdienst van de Britse premier Tony Blair, die sinds drie jaar boven de departementale voorlichtingsdiensten is gesteld ter meerdere eer en glorie van *New Labour*. Zo'n oppermachtige voorlichtingsdienst zal de RVD niet worden, volgens Volmer. "Dat wij een krachtiger RVD krijgen, zie ik niet gebeuren. Wij moeten het hebben van argumenten en ons gezag als betrouwbare partner en verstandig adviseur van de ministeries. Maar niet van botte macht. Ook omdat de ministeries in Nederland een grote mate van zelfstandigheid hebben. Waarbij er wel een hele sterke verwevenheid is. Niemand zal graag toegeven dat hij samenwerkt, maar die samenwer-

king is er in de praktijk natuurlijk in hevige mate."

Ook het aanstellen van politiek benoemde voorlichters bij de departementen of de RVD, past volgens Volmer niet in de Nederlandse verhoudingen. Vooralsnog blijft het systeem bestaan van ambtelijk benoemde voorlichters, die achtereenvolgens voor bewindspersonen van uiteenlopende politieke pluimage werken. Daarbij komt volgens Volmer dat "Ambtenaren in Nederland zo zijn, dat ze politieke en strategische adviezen geven, als de minister dat nodig heeft."

Bezinning

Voorlichting en communicatie is voor overheden tegenwoordig eenvoudigweg een 'must' om adequaat sturing te kunne geven aan de samenleving. De regering lijkt zich dit in toenemende mate te realiseren. Dit mag blijken uit de instelling van de zware staatscommissie Toekomst Overheidscommunicatie. Het is duidelijk dat inzet van ICT, naast de inzet van 'oudere' communicatiemiddelen een extra belasting vormt voor voorlichtingsdiensten. Ook voorlichting aan een gesegmenteerd tv-publiek via maatwerk, stelt hoge eisen aan de organisatie en de financiering van de voorlichting. Bezinning op de toekomst van overheidscommunicatie is dan ook wenselijk.

Overigens is opmerkelijk dat het begrip overheidsvoorlichting zo vaak synoniem wordt geacht aan het veel bredere begrip overheidscommunicatie (ook in dit artikel). Terwijl het toch om werkelijk verschillende dingen gaat. Dit onderschrijft de heer Volmer ook, waarbij hij niet verwacht dat de Rijksvoorlichtingsdienst wordt omgedoopt in een Rijkscommunicatiedienst. De Commissie Wallage zal met haar onderzoek wellicht meer duidelijkheid scheppen.

(1) Dam, M.P.A. van, e.a., *50 jaar Rijksvoorlichtingsdienst*, Den Haag, 1996.

(2) Regeerakkoord 1998

(3) 'Instelling commissie toekomst overheidscommunicatie', RVD, 19 februari 1999

(4) 'Op weg naar een gemeenschappelijk webbeleid', *VORA nieuwsbrief*, nr.2, maart 2000

(5) Lannoy, W. de, "Het gaat merom uitleg te geven", *Comma*, maart 2000

Marja Wagenaar schreef in 1997 een proefschrift over de RVD: *De Rijksvoorlichtingsdienst. Geheimhouden, toedekken en openbaren*.

Interview met Daphne Smeets - Rijksvoorlichtingsdienst -

Bas van der Bilt

Na politicologie gestudeerd te hebben in Leiden, met als oriëntatie de internationale richting, is Daphne Smeets vorig jaar afgestudeerd in vergelijkende politicologie. Tegenwoordig is ze volop actief in de landelijke politiek, bij de Afdeling Informatievoorziening onder de Directie Voorlichting bij de RVD.

Ze is daar terechtgekomen door vorig jaar eind maart te reageren op een vacature in de Volkskrant. Men zocht naar een nieuwsredacteur. Na gescreend te zijn door de BVD werd ze aangenomen. Om uit te vinden wat werken bij de RVD in de praktijk inhoudt, had ik een interview met haar.

Kun je omschrijven wat je werkzaamheden bij de RVD inhouden? Het is nogal een aparte functie die niet alles zegt over wat werken bij de RVD inhoudt. Onze redactie is 24 uur per dag, 7 dagen in de week bemensd om ervoor te zorgen dat de minister-president goed geïnformeerd is. Daartoe kijken we TV, luisteren naar de radio en lezen we alles wat los en vast zit. Het is de bedoeling dat we een selectie van het nieuws maken en de belangrijke dingen eruit filteren, en die geven we aan de minister-president door. Het is vaak hectisch werk, er moet snel besloten worden wat wel en wat niet wordt doorgesluisd. Daarnaast maken we twee keer per dag een knipselkrant die naar de Eerste en de Tweede Kamer, de koningin, de departementen, de Raad van State en dergelijke organen gaat. Het contact met de minister-president verloopt via de directeur (Eef Brouwers) of de adjunct-directeur (Gerard van der Wulp) van de RVD.

Naast voorlichting over het Koninklijk Huis, waar de meeste mensen de RVD van kennen, verzorgt de dienst ook de voorlichting over het algemeen regeringsbeleid. Vandaar dat de RVD onder het ministerie van Algemene Zaken ressorteert. Bij de Directie Voorlichting moeten we van alles op de hoogte zijn, daarom is het van belang een politicologische, bestuurskundige of journalistieke achtergrond

tussen goed en fout is de marge vrij klein

te hebben. Je moet onderscheid kunnen maken tussen wat te gedetailleerd is voor Kok om te weten en wat hij wel moet weten omdat het aan zijn coördinerende functie raakt. Daar is inzicht dat je tijdens de studie opdoet voor nodig. De RVD is een soort spil tussen de overheid en de journalistiek. Daar ligt een spanningsveld: aan de ene kant willen journalisten zoveel mogelijk weten, aan de andere kant willen ze een goede relatie onderhouden met

de overheid zodat ze op de lange termijn goed geïnformeerd blijven. Voor de overheid geldt hetzelfde andersom. Het is dus een spanningsveld tussen aan de ene kant wel bepaalde zaken naar buiten brengen en andere niet terwijl journalisten wel meer willen weten. Het beslissen over hoe ver we gaan met het geven van informatie gebeurt in samenspraak met de regering of het Koninklijk Huis.

Klopt het beeld van je werkzaamheden dat je zelf een grote ruimte hebt om in te vullen hoe je ze verricht?

De specifieke opdracht die ik heb is gebonden aan bepaalde richtlijnen, waar continu op wordt teruggekoppeld. Je moet informatie selecteren op hele hectische momenten, bijvoorbeeld als de ochtendkranten net uit zijn. Binnen een uur moet daar een selectie van gemaakt worden, je kan dus wel eens iets over het hoofd zien. Je krijgt dagelijks feedback of de selectie die je gemaakt hebt wel of niet goed was. Er is wel een grote zelfstandigheid in het nemen van beslissingen over wat wel en wat niet doorgegeven wordt, maar tussen goed of fout is de marge vrij klein. Daar zit wel een bepaald risico in, maar het is ook iedere keer een uitdaging.

Hoe is de RVD opgezet?

Er zijn drie directies, waaronder die van het Koninklijk Huis dus. Daarnaast is er de Dienst Toegepaste Communicatie (DTC), waar postbus 51 onder valt. Deze dienst houdt zich voorts bezig met communicatie-onderzoek en het uitvoeren van communicatie-opdrachten, ook voor andere departementen, en staat vrij los van het eigenlijke overheidsbeleid. Dan is er nog de Directie Voorlichting waar mijn afdeling onder valt.

Hoe zie je het belang van voorlichting voor het functioneren van het openbaar bestuur?

Voorlichting is van groot belang in het kader van betrouwbaarheid van de

spil tussen overheid en journalistiek

overheid. Het openbaar bestuur moet gecontroleerd kunnen worden en daar speelt voorlichting een essentiële rol in. De hele voorlichting wordt veel kritischer gevolgd tegenwoordig. Er wordt over meer dingen voorlichting gegeven, wat ook te maken heeft met de Wet Openbaarheid Bestuur. Op de redactie werken wij ook radio- en TV-teksten uit, en als journalisten die gemist hebben bellen ze de RVD daar wel eens voor. Wat dat betreft merk je dat journalisten daar wat luier in worden. Als de tekst al uitgewerkt was, zijn we vrij makkelijk in het geven van die informatie. Het beeld over de RVD dat wellicht in de samenleving heerst, dat de dienst een gesloten karakter heeft en selectief is in wat naar buiten wordt gebracht, heeft te maken met het feit dat men zorgvuldig met informatie moet omgaan. Tegenwoordig wordt alles breed uitgemeten en daarom zijn we bij de RVD heel erg op onze hoede. Wat

betreft het algemeen regeringsbeleid: premier Kok geeft elke vrijdagavond een persconferentie en daarna nog een interview op de radio en televisie, en dat gebeurt in alle openheid. Dingen die zich in voorbereidings-traject bevinden worden natuurlijk nog niet naar buiten gebracht.

Besteedt men binnen de RVD speciale aandacht aan hoe men overkomt op het publiek? Is er bijvoorbeeld een soort van mediatraining?

Er wordt zeker gelet op hoe we overkomen. Onze redactie is altijd bezet en dat houdt in dat 's avonds en 's nachts alle telefoontjes bij ons terecht komen. Dan krijg je dus wel eens vragen over zaken waar de redactie niet over gaat, zoals het Koninklijk Huis. Je wordt er wel op getraind om daar goed mee om te gaan. Een voorbeeld dat erg van deze tijd is van hoe de RVD er mee bezig is hoe men naar buiten overkomt, is internet. Sinds een klein jaar heeft het ministerie van Algemene Zaken een eigen website die door ons onderhouden wordt. Daarnaast onderhouden we ook de website van het Koninklijk Huis en die van Postbus 51. Het wordt heel erg belangrijk gevonden dat de burger daar veel info vandaan kan halen. In de toekomst gaat dat zeker een grote rol spelen. Een andere toepas-

sing van ICT binnen de RVD is intranet.

Heb je ervaring met voorlichting in crisistijden, zoals bijvoorbeeld onlangs bij het aftreden van Papper?

Dan is het heel druk en worden er extra redacteurs opgetrommeld. Alle reacties in de media worden bijgehouden en geselecteerd. Het daadwerkelijke voorlichten bij echt belangrijke dingen gebeurt door de directeur of de adjunct-directeur. Het kan wel voorkomen dat ik contact met hen opneem of dat zij mij instrueren, zij zijn immers niet altijd aanwezig op het ministerie.

Hoe zie je de rol van de RVD in de toekomst?

Onverminderd noodzakelijk, er moet gewoon woordvoering gedaan worden over het algemeen regeringsbeleid. Misschien zal de RVD zelfs een belangrijkere rol krijgen. De voorlichters van alle ministeries vergaderen elke donderdag met elkaar bij Algemene Zaken om onderling af te stemmen wat er tijdens de minister-raad besproken zal worden. Tevens wordt besproken hoe de afwikkeling daarvan naar buiten toe verder moet, bijvoorbeeld het versturen van persberichten. Ik denk eerder dat RVD een nog sterker coördinerende rol daarin zal vervullen en meer werk uit handen neemt van andere ministeries, dan andersom. Dit om nog meer eenheid van voorlichting te bewerkstelligen.

Dan nog de onvermijdelijke slotvraag: wanneer is het huwelijk van Willem-Alexander en Maxima? (Lachend) Geen commentaar.



Vriendin volgt de RVD



zowel Fulltime
als Parttime

Want een goede baan is
een kwestie van

=Timing=
uitzendteam

Sta je nog niet bij ons ingeschreven, bel dan voor meer informatie. Voor alle functies geldt m/v.

Kort Rapenburg 2 Leiden tel: (071) 512 16 17

"Sinds afgelopen zomer is Timing in Leiden actief. Een jong en enthousiast uitzendbureau, dat onmiddellijk haar interesse toonde in het Leidse studentenleven. In de tijd van de afkalvende studiebeurs en het BSA biedt Timing banen op maat."

Stap eens binnen op het Kort Rapenburg 2...

Het huidige Onderwijsbeleid: Karins Krokodillentranen

Gerrold Verhoeks

Op mij maakte Staatssecretaris Adelmund altijd de indruk zeer begaan te zijn met de "zwarte scholen". Denk maar aan haar emotionele huilbui in de Tweede Kamer. Toch is deze indruk langzaam maar zeker aan het wankelen gebracht.

Haar beleid van de laatste jaren overziend, waarbij ik het niet nemen van maatregelen ook maar zie als beleid, ben ik tot de conclusie gekomen dat ze 's avonds echt niet zo heel lang wakker kan liggen om het probleem van de zwarte achterstandsscholen. Ook krijg ik langzaam maar zeker gemengde gevoelens als ik terugdenk aan haar huilbui.

In dit artikel wil ik aan de hand van enkele geconstateerde ontwikkelingen aantonen dat een deel van ons lager en middelbaar onderwijs grote problemen heeft of zal krijgen met het aanbieden van kwalitatief hoogwaardig onderwijs. Niet alleen doet de regering, mijns inziens, te weinig om de bedreigende ontwikkelingen een halt toe te roepen, zij juicht sommige trends zelfs toe en bevordert ze. Willen we voorkomen dat we ook in het onderwijs de, onze tijd kenmerkende, tweedeling(en) krijgen, dan zijn maatregelen noodzakelijk.

Niemand is het bestaan van de tweedeling in onderwijsland tussen "witte" en "zwarte" scholen onbekend. Dit is dus een reeds bestaande tweedeling. Deze hoeft echter niet problematisch te zijn. Met de kanttekening dat het bestaan van deze scheiding misschien niet bevorderlijk is voor de integratie van de allochtone mede-

mens. Deze tweedeling hoeft echter geen invloed te hebben op de kwaliteit van het geboden onderwijs op de verschillende scholen. In principe zouden de "witte" en "zwarte" scholen even goed kunnen presteren. De

achterstands- school synoniem voor 'zwarte school'

praktijk leert ons echter dat in de meeste gevallen het woord "achterstandsschool" een heel goed synoniem is voor "zwarte" school.

Achterstand

Allerlei oorzaken liggen ten grondslag aan de achterstand die veel "zwarte" scholen hebben. De meeste oorzaken zijn te koppelen aan de problemen die de bezoekers van deze scholen kenmerken. Zo hebben veel allochtone jongeren een taalachterstand. Ik wil me in dit artikel echter niet focussen op de oorzaken. In het bovenstaande hebben we kunnen concluderen dat veel "zwarte" scholen reeds een ach-

terstand hebben op hun "witte" tegenhangers. De afgelopen decennia heeft de politiek er veel aan gedaan om deze achterstand te verkleinen en als het enigszins kon weg te werken. Vooral door meer geld ter beschikking te stellen aan de achterstandsscholen zijn concrete resultaten behaald en is in veel gevallen de achterstand een stuk ingelopen. Toch staan de genomen maatregelen regelmatig ter discussie en lijkt de aandacht van de betrokken bewindslieden voor de problemen af te nemen. Fnuikend, als we de volgende ontwikkelingen in ogenschouw gaan nemen.

In onderwijsland kunnen we de laatste jaren ook enkele ontwikkelingen waarnemen die ervoor gaan zorgen dat de verkleinde achterstand zinderen aan het toenemen is. Sterker nog die ervoor gaan zorgen dat we er over enkele jaren een nieuwe tweedeling bijhebben. Een tweedeling die voor een groot deel de bestaande overlapt, maar die vele malen bedreigender is voor de kwaliteit van het onderwijs.

Allereerst is er de ontwikkeling van een prestatiecultuur. Onze samenleving is reeds lang doordrenkt met de cultuur van het presteren. Tot voor kort (enkele jaren geleden) leek het onderwijs echter gevrijwaard te blij-

ven van deze cultuur. Natuurlijk moest ervoor gezorgd worden dat er elk jaar zoveel mogelijk mensen de school verlieten met een diploma. De onderwijsinspectie controleerde nauwgezet de kwaliteit van het onderwijs, maar er doken niet op willekeurige momenten controleurs op. Niemand keek even in de Onderwijsbijlage welk cijfer deze school eigenlijk had, voordat hij een voorlichtingsdag met zijn 12-jarig dochtertje ging bezoeken. Dit is echter veranderd. Een voorbeeld is natuurlijk de Trouw-bijlage, waarin scholen een cijfer krijgen. Deze openheid wordt door vele toegejuicht. Eindelijk worden de scholen eens echt gedwongen om te presteren. Oh ja, maar als een bepaalde school goed zijn best doet, maar simpelweg niet beter kan presteren, omdat veel leerlingen bijvoorbeeld een taalachterstand hebben? U bent toch niet zo naïef om te denken dat elke school met dezelfde randvoorwaarden en omstandigheden wordt geconfronteerd. De ligging van een school is bijvoorbeeld van grote invloed op de resultaten die behaald worden. Randvoorwaarden en omstandigheden worden echter niet meegenomen in de berekening van het cijfer, dat een school krijgt.



De bovenstaande ontwikkeling herbergt een grote bedreiging. De kans is namelijk groot dat goede scholen lastige of trage leerlingen zoals asielzoekers en allochtonen buiten de deur houden. Deze leerlingen komen dus

terecht op de reeds minder presterende scholen, waardoor ze nog slechter uit de bus zullen komen. Door de toegejuichte openheid kan aldus de keuzevrijheid van een deel van de bevolking ernstig gehinderd worden. Daarnaast is er het gevaar voor de achterstandscholen van het terechtkomen in de negatieve spiraal. De goeden worden zo steeds beter en de slechten steeds slechter.

Kwaliteit is te koop

Marktwerving

De tweede ontwikkeling hangt nauw samen met de vorige. Het gaat hier om de introductie van het marktdenken in onderwijsland. Bij dit marktdenken kan men bijvoorbeeld het aantrekken van sponsorgelden en het verhogen van de vrijwillige ouderbijdrage voorstellen. Dit "publiek ondernemerschap" wordt door de Onderwijsbewindsliden toegejuicht. Eindelijk heeft het marktdenken, na ongeveer heel publiek Nederland omvergeworpen te hebben, ook onderwijsland veroverd. Groot probleem met het marktdenken in het onderwijs is dat de scholen die het geld het meest nodig hebben het niet kunnen vragen. De ouders van kinderen die een achterstandsschool bezoeken kunnen de verhoging vaak niet opbrengen. Vooral de scholen buiten de stad en in de buitenwijken kunnen de ouderbijdrage verhogen, omdat de ouders bijna allemaal tweeverdieners zijn, die gewend zijn elk jaar tienduizend gulden neer te tellen voor kinderopvang. Dit zijn echter niet de scholen met het tekort aan geld en faciliteiten of met het overschot aan problemen. In de verte zien we hier een gevaarlijke tweedeling opdoemen die tussen rijke en arme

scholen.

Kwaliteit is te koop. Zeker waar, alleen jammer dat bij schaarste het zoveel kost. En dat de laatste jaren goede leraren schaars zijn, hoef ik u niet mee te delen. Het lerarentekort is de derde ontwikkeling, die waargenomen dient te worden. Ik zal hier niet ingaan op de mogelijke oorzaken. Wat ik wel wil doen is het lerarentekort koppelen aan de vorige ontwikkeling. Als we er van uitgaan dat kwaliteit te koop is, dan is het niet zo moeilijk om tot de gevolgtrekking te komen dat de rijke scholen de beste leraren kunnen "kopen". Nu gebeurt het al dat leraren een hoger salaris geboden wordt, waarbij de kosten betaald worden met de verhoogde ouderbijdrage. Scholen die de ouderbijdrage niet kunnen verhogen, kunnen in de toekomst steeds moeilijker goede leraren werven. Ook een tweedeling in kwaliteit kunnen we in de toekomst tegemoet zien. Dit probleem wordt nog versterkt als we bedenken dat veel achterstandsscholen, die financieel minder bedeeld zijn, vaak ook gebruik maken van minder en verouderde faciliteiten. Ook dit maakt het voor een leraar minder aantrekkelijk om les te gaan geven op zo'n school. Hier is wederom sprake van een negatieve spiraal. De armere scholen hebben minder te bieden en zullen daarom meer moeite hebben, als ze het al lukt, om goede leraren aan te trekken. De werkdruk, die nu reeds hoger is op een achterstandsschool dan op de "gemiddelde" school, zal in de toekomst stijgen, waardoor het nog minder aantrekkelijk wordt voor een leraar om daar te gaan werken.

U heeft reeds kunnen merken dat ik de termen "zwarte", arme en achterstandsschool soms door elkaar gebruikt heb. Ik wil niet direct zeggen dat deze termen volledig synoniem zijn. Toch kan men de gevolgen van de drie geschetste ontwikkelingen niet los van elkaar zien. Zij int-

erfereren en versterken elkaar. De geschetste ontwikkelingen samen nemend komen we tot de conclusie dat bovenop de "traditionele" scheiding witte- "zwarte" scholen drie tweedelingen komen: een op basis van de geleverde prestaties, een ander op het vlak van de financiële middelen en de laatste op het gebied van de kwaliteit van het gegeven onderwijs. Zonder schroom kunnen we stellen dat deze tweedelingen niet gelijkkelijk over de verschillende scholen verdeeld zullen worden. Integendeel de "zwarte" achterstandsscholen zullen de dupe zijn van de bovenbeschreven ontwikkelingen.

Ik heb dit artikel geschreven met het doel een toekomstig probleem voor het voetlicht te halen. U kunt het als een zwaktebod ervaren dat ik geen oplossingen probeer te geven voor de door mij gesignaleerde problemen. Ik wil dit bewust niet doen, omdat ik besef dat de kennis van een leek op dit gebied niet toereikend is om maatregelen te ontwerpen, die het niveau van symptoombestrijding ontstijgen. Natuurlijk kan een ieder maatregelen bedenken als het verhogen van

de salarissen van leraren die les willen geven op een achterstandsschool of het vaststellen van een wettelijk maximum aan de hoogte van de ouderbijdrage. Deze maatregelen zijn

het bewierookte marktdenken dient begraven te worden

zeker nodig, maar zij bestrijden voor een groot deel alleen de uitkomsten van de bedreigende ontwikkelingen, terwijl ze deze trends geen duidelijk halt toeroepen.

Ik wil de verantwoordelijke bewindsliden oproepen om meer te doen dan alleen de symptomen bestrijden. In het geval van het onderwijs dient het bewierookte marktdenken begraven te worden. Het onderwijs moet niet

steeds op dezelfde manier bekeken worden als de meeste andere aspecten van onze samenleving. Effectiviteit is ook in het onderwijs een belangrijk criterium, maar niet het belangrijkste. Presteren is belangrijk, maar niet het uiteindelijke doel op zich. Met en in het onderwijs mag niet gerommeld worden. Het onderwijs is immers één van de weinige maatschappelijke sectoren die een land werkelijk een toekomst in het vooruitzicht stelt. Daarom moeten, als we ons kwalitatief goede onderwijsstelsel in stand willen houden en voor iedereen toegankelijk willen houden, de bovenstaande ontwikkelingen een halt toe worden geroepen. Laat me daarom nu zien dat je tranen echt waren!

IBA 2000

Op 10 mei 2000 vindt de *Informatiedag Bestuurskundige & Arbeidsmarkt* plaats in de Stadsgehoorzaal te Leiden. De dag begint om 9:00 uur. Meer informatie is te verkrijgen in de BIL-Kamer (SB-03) of via de e-mail: iba2000ul@yahoo.com. Tevens staat alle informatie op posters, die in het Pieter de la Court-gebouw te vinden zijn. Komt allen!!!!





Nieuwe perspectieven. Afwijkende interpretaties. Ontwikkel nieuwe denkbeelden.

Create a future with us.

In de elektronische economie is het belangrijk dingen vanuit een ander perspectief te durven bekijken. Andersen Consulting biedt u de kans top-organisaties te begeleiden en te adviseren, terwijl zij zich klaarmaken voor hun leidinggevende rol in de toekomst. Andersen Consulting is één van 's werelds grootste adviesorganisaties op het gebied van management en technologie. Onze multidisciplinaire

teams zorgen ervoor dat onze klanten steeds voorop lopen in de snel veranderende zakenwereld. Een organisatie is zo sterk als de mensen die er deel van uitmaken. Daarom investeert Andersen Consulting veel in de ontwikkeling van haar medewerkers. Wanneer u onze gelederen versterkt, werkt u nauw samen met collega's uit verschillende landen met ieder hun eigen achtergrond en inbreng. U werkt in een dynamische omgeving waar teamwork centraal staat en waar ruimte is voor

eigen ideeën. Uw inspanningen en die van uw teamgenoten zijn een wezenlijk onderdeel van het succes van onze klanten – en dat van u zelf natuurlijk. Ervaar hoe ver nieuwe denkbeelden reiken. Bezoek www.ac.com en ontdek wat uw carrièremogelijkheden binnen onze organisatie zijn.

AC Andersen Consulting

De Elektronische Overheid, een kwestie van kiezen?

Drs. Mark J.W. Kempkes en Drs. Dennis J. Steur

De overheid staat voor een enorme uitdaging. Enerzijds kan zij met gebruikmaking van Informatie en Communicatie Technologie (ICT) haar dienstverlening verbeteren en efficiënter laten verlopen. Anderzijds kan zij op het gebied van ICT de randvoorwaarden creëren waarmee economische groei wordt gerealiseerd en de concurrentiepositie als land wordt verstevigd.

Wat bedoelen we hiermee?

Onder invloed van de snelle opkomst van nieuwe innovatieve technologieën, zoals internet, call centers en mobiele telefonie, zullen de relaties die de overheid onderhoudt met bedrijven, burgers en andere overheden drastisch veranderen. In dit kader valt te denken aan verregaande mogelijkheden tot decentralisatie van besluitvorming, aan de toenemende wensen (en eisen) van burgers met betrekking tot het verkrijgen van meer inzicht in het 'reilen en zeilen' van de overheid en, last but not least, de roep bij burgers en bedrijven om meer gemak en een hoger service-niveau bij de dienstverlening door overheidsinstellingen. Het tegelijkertijd aanbieden van elektronische diensten en het creëren van een omgeving waarin elektronische handel en de elektronische overheid kunnen floreren, biedt de overheid een unieke en tevens uitdagende kans, bestaande uit een viertal onderdelen:

1. het verbeteren van de dienstverlening aan haar burgers;
2. het efficiënter laten verlopen van door de overheid uitgevoerde interne processen en communicatie;
3. het leveren van een positieve bijdrage aan het concurrerend vermogen van (lokale) overheden en met

name ook aan het concurrerend vermogen van bedrijven door voorwaarden scheppend op te treden (te denken valt in dit kader aan realisatie van de benodigde (tele)communicatie-infrastructuur, het scheppen van randvoorwaarden door middel van het stimuleren van kennis en innovatie en de realisatie van ondersteunende wet- en regelgeving);

4. de verhoging van de economische welvaart.

Om de genoemde kans te benutten ziet de Nederlandse overheid zich genoodzaakt te veranderen. Er zal zich een omslag gaan voordoen van het traditionele denken in termen van 'dit is wat wij als overheid te bieden hebben' gecombineerd met éénrichtingscommunicatie richting burger naar het denken in termen van behoeften van burgers en bedrijfsleven. Op zich lijkt dit een simpel gegeven, zij het dat deze omslag vereist dat de diverse afzonderlijke administraties en organisaties geïntegreerd met elkaar dienen op te trekken. Hier toe zal de overheid ICT niet moeten beschouwen als gewoon een nieuwe techniek die de huidige dienstverlening op een andere manier bij de burger brengt, maar dient zij juist in essentie terug te gaan naar haar doel: dicht bij de burger staan en denken in

termen van 'hoe kunnen we onze dienstverlening optimaliseren'. Door middel van ICT leidt dit ontegenzeggelijk tot nieuwe structuren, waarbij een samenwerking tussen overheidsorganisaties, bedrijven en belangengroeperingen verder geïntensiveerd kan worden.

Dat dit zeker geen futuristisch beeld voor de verre toekomst is, wordt duidelijk met een simpel voorbeeld. Als we op dit moment willen weten hoe onze aandelen 'het doen' volstaat een simpele muisklik op de beurspagina. Als we een vliegticket willen bestellen, doen we dit door even snel 'het internet op te gaan'. Hetzelfde geldt voor de aanschaf van speelgoed, boeken en een grote variëteit aan andere goederen en diensten. Het is vanuit deze reeds bestaande praktijk slechts een kleine stap om een zelfde mate van flexibiliteit en beschikbaarheid te verwachten van bijvoorbeeld de Rijksdienst voor het Wegverkeer of gemeentelijke instellingen. En reken

Veel bestuurskundigen komen later bij consultants terecht. Kennis opgedaan aan de universiteit gebruik je bij consultants bijvoorbeeld om een artikel te schrijven zoals dit artikel. Het is geschreven door consultants van een van de grote consultantbureaus.

maar niet dat dan volstaan kan worden met slechts een elektronische versie van allerlei, nu reeds in papieren vorm aanwezige, informatie op het internet te plaatsen. Net zo min als dat we alleen maar door een elektronische catalogus willen bladeren zonder de mogelijkheid om onze 'droom aankoop' ook echt te kunnen bestellen, zullen burgers en bedrijven geen genoegen nemen met elektronische openings- en adres bordjes van diverse diensten en instellingen. Waar meer en meer behoefte aan gaat ontstaan, zijn (verregaande) mogelijkheden tot interactie (bijvoorbeeld burgers en bedrijven die met vragen op het 'elektronische spreekuur' van politici kunnen komen die dan ook direct beantwoord worden) en transactie (bijvoorbeeld het aanvragen en betalen van een nieuw paspoort) tussen de overheid enerzijds en bedrijven en burgers anderzijds. Diensten zullen, voor zover mogelijk, 7 dagen per week, 24 uur per dag in de huis-kamer of het kantoor beschikbaar kunnen komen.

Ten einde de hier genoemde interactie en transactie mogelijk te maken, dient er een grote slag gemaakt te worden met betrekking tot het integreren (samengaan van de zogenoemde front- en backoffice) en transformeren (het opzetten van (volledig) nieuwe processen en bijbehorende verantwoordelijkheden) van processen en werkwijzen. Gevolg hiervan is dat de rol van de ambtenaar binnen de 'elektronische overheid' zal veranderen van administrateur en controleur naar kennismanager en dienstverlener, die in zijn handelen de burger en het bedrijfsleven centraal stelt. Per saldo zal de burger zelf meer standaard activiteiten uit kunnen gaan voeren, waardoor er voor de ambtenaar meer (kostbare) tijd beschikbaar komt om hoge kwaliteit te bieden in het afhandelen van 'maatwerk' vragen vanuit burgers of bedrijfsleven.

Dat het vroegtijdig aangaan van de hierboven geschetste uitdaging tot zinvolle resultaten leidt, tonen overheden aan die de slag naar de vorming van een 'elektronische overheid' reeds aan het maken zijn. In het bijzonder verwijzen wij op dit punt naar Singapore waar Andersen Consulting in samenwerking met de overheid aldaar de zogeheten eCitizen internet site volledig heeft ontwikkeld en geïmplementeerd (www.ecitizen.gov.sg). Uitgangspunt bij dit project was het centraal stellen van de burger in de dienstverlening van de overheid, zogenaamd 'citizen-centred'. De site is daarom gebouwd rond de levensmomenten van een burger, van 'wieg tot aan het graf'. Daarnaast mag ook zeker Ierland niet onvermeld blijven op het gebied van de 'elektronische overheid', waar Andersen Consulting de Ierse overheid begeleidt bij het verwezenlijken van haar nieuwe, 'elektronische' toekomst (www.irlgov.ie).

Ook dicht bij huis zijn overheden op dit moment reeds bezig voorzichtig de eerste schreden richting een 'elektronische overheid' te maken. Interessante voorbeelden zijn in dit kader 'Overheidsloket 2000' (www.ol2000.nl) en de door de Vlaamse overheid in samenwerking met Andersen Consulting ontwikkelde site voor ondernemend Vlaanderen (www.ondernemen.vlaanderen.be). Uit de vele gesprekken die wij tot nu toe hebben gevoerd en de wereldwijde ervaringen die Andersen Consulting op het gebied van de 'elektronische overheid' de afgelopen jaren heeft opgedaan, wordt duidelijk dat een succesvolle overgang van een 'traditionele' overheid naar een meer 'elektronische' overheid nieuwe mogelijkheden biedt voor samenwerking tussen overheid en bedrijfsleven, bijvoorbeeld in de vorm van een publiek private samenwerking (PPS).

Een aansprekend (nabij) toekomstbeeld voor de Nederlandse PPS-praktijk kan worden gevonden in het opzetten van nieuwe manieren om het paspoort te vernieuwen. Het aansprekende en vernieuwende zit dan bijvoorbeeld in het niet langer denken in vormen van het fysieke document, maar veel meer in de intentie van het paspoort, namelijk het faciliteren van internationale reizen in de vorm van een internationaal erkend identificatiemiddel. Vanuit dit oogpunt is het denkbaar deze intentie te realiseren in samenwerking met private partijen als vliegmaatschappijen, reisbureaus of hotelaccommodaties.

Verder denkend beschikt de overheid over een schat aan informatie over burgers en bedrijven in de vorm van gegevens die voortvloeien uit de reguliere contacten tussen burgers en overheid. Hierbij kan gedacht worden aan gegevens die worden verstrekt bij het doen van aangiftes (belasting) of het doen van aanvragen (subsidies). Het enorme potentieel van deze informatie kan worden ingezet ten dienste van deze zelfde burgers en bedrijven. Te denken valt aan het attenderen op komende deadlines voor het invullen van belastingformulieren, het vernieuwen van rijbewijzen, 'on-line' inspraak mogelijkheden, het aanvragen en toekennen van vergunningen tot aan het opzetten van elektronische marktplaatsen (zogenoemde 'portals') voor specifieke doelgroepen en het realiseren van 'on-line' stem-mogelijkheden.

Daarnaast kan de overheid internet integreren in haar interne processen om een veel hogere mate van efficiëntie te behalen op de gebieden van inkoop, financiën en 'human resources'. Bij het integreren van internet in haar processen dient de overheid gericht te kijken welke processen generiek zijn voor meerdere overheidsinstellingen. Wellicht zijn er diensten die door verscheidene instel-

lingen kunnen worden gedeeld, die nu door diverse instellingen afzonderlijk worden uitgevoerd. Dergelijke inefficiënties kunnen door integratie met behulp van ICT worden geëlimineerd.

De grote vraag is: hoe kan de Nederlandse overheid een daadwerkelijk 'elektronische' overheid worden?

Om de hierboven in het kort beschreven veranderingen te realiseren en daarnaast een echte aanjager van de 'e-revolutie' te worden, dient de overheid drie dingen te doen:

1. Denk Groot

De overheid dient een helder beeld te krijgen van de verschijningsvorm en doelstellingen die zij uiteindelijk wil bereiken. Alleen als dit beeld helder is en door betrokkenen gedeeld wordt, kan een consistent ontwikkelingspad worden uitgezet. De onderwerpen waar het 'Denk Groot' zich op dient te concentreren, zijn de onderwerpen die in het begin van dit artikel zijn genoemd: verbeteren van de dienstverlening aan burgers, verhogen van de efficiëntie, vergroting van het concurrentievermogen en de verhoging van economische welvaart. Redenerend vanuit de intenties van burgers en bedrijven past in dit kader ook het onderzoek naar mogelijke publiek-private samenwerkingsvormen (PPS)

2. Start Klein

Overheidsorganisaties hebben de verantwoordelijkheid voor een zorgvuldige aanwending van publieke gelden. Het ontwikkelingspad naar het 'Denk Groot' scenario dient dan ook in balans te zijn. Om de risico's zo veel mogelijk beheersbaar te houden en tegelijkertijd op korte termijn waarde te realiseren, is het zaak klein te beginnen. Opstarten in een beperkte omvang geeft overheidsinstellingen de mogelijkheid snel resultaat te boeken en daarmee ook het noodzakelijke draagvlak te creëren bij alle be-

trokkenen. Groot voordeel van het klein starten is dat een dergelijke aanpak weinig tot geen verstoring geeft van de dagelijkse gang van zaken.

3. Schaal Snel Op
Het bovenstaande laat echter onverlet dat de Nederlandse overheid onderdeel is van een veel grotere wereld die zich met een hoge snelheid richting de 'Nieuwe Economie' ontwikkelt. Om de aansluiting niet te verliezen dient de overheid dan ook snel op te schalen om de gewenste resultaten te bereiken. Het opschalen heeft betrekking op de gebieden van volumes, doelgroepen en functionaliteiten. Zo is bijvoorbeeld het eCitizen in Singapore gestart met alleen het 'online' aanmelden bij universiteiten (beperkte doelgroep en functionaliteit) en is het daarna snel opgeschaald naar andere doelgroepen (alle burgers) en functionaliteiten (levensmomenten van wieg tot graf).

Belangrijk is te onderkennen dat deze benadering anders is dan de traditionele benadering van grote veranderingstrajecten, welke gemiddeld 2 tot 3 jaar (of zelfs langer) in beslag nemen. De huidige ontwikkelingen gaan onvoorstelbaar snel en het veranderingstempo zal zich hieraan aan dienen te passen, om de kans op succes te vergroten. Het is dus zaak niet langer in termen van jaren maar veel meer in termen van weken en maanden te denken en te handelen. Een iteratieve wijze van ontwerpen en implementeren van veranderingen is in dit kader een nuttige aanpak die ook nog eens stimulerend werkt. Immers, successen worden sneller dan voorheen behaald en dragen zo hun steentje bij aan een verdere verbreiding van het noodzakelijke draagvlak en het creëren van enthousiasme bij betrokkenen.

Afsluitend kunnen we concluderen dat de creatie van de elektronische overheid geen kwestie van kiezen is maar een ontwikkeling die de over-

heid in zal moeten zetten wil zij haar rol als dienstverlener succesvol kunnen invullen. Bijkomend element is dat de druk vanuit de burger en het bedrijfsleven hand over hand toeneemt door de (recente) ontwikkelingen in de private sector. Ofwel, er rest ook ons een heldere boodschap: aan de slag, niet morgen maar nu!

Drs. Mark J.W. Kempkes
Manager Andersen Consulting

Drs. Dennis J. Steur
Consultant Andersen Consulting

Andersen Consulting adviseert en implementeert oplossingen op het gebied van bedrijfsvoering en informatietechnologie. De internationale missie luidt 'we help our clients create their future'. Andersen Consulting werkt wereldwijd voor klanten uit alle branches volgens het concept van Business Integration: integratie van strategie, mensen, bedrijfsprocessen en technologie. Met het bedrijfs-onderdeel Business Process Management richt Andersen Consulting zich ook op het ontwikkelen, managen en uitvoeren van complete bedrijfsprocessen voor haar klanten. De organisatie heeft meer dan 65.000 mensen in dienst in 48 landen, waarvan ruim 700 in Nederland. In 1999 bedroeg de wereldwijde omzet \$8.9 miljard.

Homepage: www.ac.com

Homepage Government: www.ac.com/services/government

Testimonial Hester van Leeuwen (bestuurskundige).

"Als trainee werk ik gedurende twee jaar bij twee verschillende diensten van de gemeente Den Haag. Vorig jaar heb ik bij de Dienst Onderwijs, Cultuur en Welzijn de sportnota van Den Haag geschreven, die uiteindelijk in de raadscommissie is behandeld.

Het gaf veel voldoening om dit concrete product af te leveren. Nu werk ik voor de Dienst Stedelijke Ontwikkeling bij de afdeling Economie. Mijn werkzaamheden zijn minder beleidsmatig van aard en meer praktisch en organisatorisch. Zo organiseer ik een bijeenkomst in het kader van 400 jaar handelsrelatie Nederland-Japan en bereid ik het bezoek aan Nederland van een delegatie uit China voor. Ik houd erg van reizen en vind het daarom leuk om met andere culturen in aanraking te komen via mijn werk. Door al deze taken wil ik mij voorbereiden op een toekomstige managementpositie. Hiervoor mag ik ook deelnemen aan een postdoctorale opleiding.

Werken bij Den Haag bevalt mij goed. Een gemeente zorgt voor zoveel producten en diensten, daar heb je als inwoner geen weet van. Zelfs nu ik hier al een tijdje werk ontmoet ik altijd weer mensen die met onderwerpen bezig zijn die belangrijk zijn voor een stad, terwijl je nooit hebt beseft wie daarvoor verantwoordelijk is: de gemeente dus."

OP ZOEK NAAR DE
PERFECT
MATCH

Vraag jij je af welke werkgever het beste bij je past? Gaan je gedachten uit naar een grote organisatie die een maatschappelijke taak combineert met bedrijfsmatig werken? Denk dan eens aan een loopbaan bij de gemeente Den Haag met alle mogelijkheden voor jouw inhoudelijke ontplooiing en persoonlijke groei. Deze mogelijkheden doen zich voor in een omgeving die voortdurend in ontwikkeling is.

Wij bieden volop variatie door de vele thema's die een rol spelen bij het leven en werken van een half miljoen mensen in een grote stad. Behalve op een uitdagende werkring mag je rekenen op moderne arbeidsvoorwaarden met mogelijkheden voor individuele keuzes en leuke extra's zoals bedrijfsfitness.

De gemeente Den Haag zoekt regelmatig talentvolle hoger opgeleiden voor verschillende vacatures en traineeships. Ook zijn er elk jaar mogelijkheden voor stages en afstudeeropdrachten. Wil je meer weten? Neem dan contact op met Wilbert Flinterman, telefonisch (070 - 353 27 35) of per E-mail (w.flinterman@bsd.denhaag.nl)



Gemeente Den Haag

'Bezig zijn op het ministerie van VROM: snuffelstage in het kader van Government Crash Course 1999

Peter Geluk

. In oktober en november van het vorig jaar werd in nauwe samenwerking tussen het Departement Bestuurskunde en de Directie Personeelsmanagement Rijksdienst van het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties het 'Government Crash Course 1999' georganiseerd.

In het programma van deze Course, wat bestond uit een driedaagse workshop, een snuffelstage van een week en een terugkomdag, kregen studenten van verschillende studierichtingen de gelegenheid op een concrete manier kennis te nemen van een aantal taken en werkzaamheden bij de rijks-overheid. Ook een van de redacteurs van Bestuurskundige Berichten volgde de cursus. Naar aanleiding van zijn ervaringen in de week die hij meeliep met een topambtenaar, schreef hij het volgende verslag.

Mijn stage vond plaats in november van het vorig jaar en bood me de gelegenheid een week mee te kijken over de schouder van een chef-kok in een van de keukens van het ministerie van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieubeheer (VROM). Mevrouw Yvonne Horsten van de Rijksplanologische Dienst (RPD) bood me de gelegenheid te ruiken aan de gerechten die er de keukens verlieten, maar vooral kreeg ik te zien hoe ze werden bereid. Een inspirerende ervaring voor een leerling-kok.

"Het enige waar we hier mee bezig zijn, is bezig zijn." Deze zin, geschreven op een kaart hangend op de muur boven het bureau van het hoofd van

de afdeling Landelijke Gebieden van de Rijks Planologische Dienst, speelt mij gedurende mijn stageweek meerdere malen door het hoofd. Zei deze kaart iets over het werk van mevrouw Horsten of haar afdeling? Is het een

"Het enige waar we hier mee bezig zijn, is bezig zijn."

poging tot relativisering van het werk van haar afdeling in hectische tijden, zoals het geval is in de week waarin ik rondsnuffel op het ministerie van VROM? ...de week waarin Minister Pronk aan een stuk in de kamer staat, eerst voor het 'Waddengas' en daarna voor de begrotingsbehandeling van VROM. Of slaat de regel op de kaart op de redenen waarom bij veel mensen het woord 'bureaucratie' een negatief beeld oproept? Het beeld waarin de ambtelijke molen draait op de wind van loze, utopische woorden als "een duurzame ontwikkeling en ontkoppeling van de groei van de eco-

nomie en de belasting van milieu en ruimte", en er weinig graan gemalen wordt. Of, met nog meer ironie, is de tekst misschien een uiting van het onvermogen van de Planologische Dienst om het aangezicht van Nederland te kunnen bepalen? Levert het voor de vijfde keer inkleuren van de kaart van Nederland (middels de Vijfde Nota Ruimtelijke Ordening) weliswaar een intrigerend lijnenspel van 'rode en groene contouren' op, maar zijn het uiteindelijk niet de andere actoren in het beleidsveld (Europese Unie, provincies, gemeenten en multinationals) die de Nederlandse ruimte inrichten?

Ik heb haar niet naar het hoe en waarom van de kaart met die tekst gevraagd, maar door een week de schaduw te zijn van Yvonne Horsten ben ik in de gelegenheid geweest een antwoord te formuleren op de vragen die de tekst bij mij oproepen.

Een circusact

Waar is Yvonne met 'haar' afdeling Landelijke Gebieden voor verantwoordelijk? Landelijke Gebieden (LG) maakt samen met de afdelingen Stedelijke Gebieden (SG) en Ruimtelijke Investerings en Milieu (RIM) onderdeel uit van de directie Uitvoering en Coördinatie Ruimtelijk

Beleid (UCB), een van de drie directies van de Planologische Dienst. De kerntaak van de afdeling is het zorgen voor de doorwerking van het ruimtelijk beleid betreffende landelijke gebieden in de beleidsontwikkeling en -uitvoering van andere departementen, overheden en betrokkenen bij de ruimtelijke ordening. Het gaat hierbij met name om coördinatie. De taak van Yvonne bestaat hierdoor naast het managen van de activiteiten van haar eigen afdeling uit het coördineren van het beleidsnetwerk rond landelijke gebieden. Veel van de activiteiten van de RPD, en dus ook van Landelijke Gebieden, staan in het teken van De Vijfde Nota: een nieuw ruimtelijk kader dat dient als richtsnoer voor besluitvorming over de ruimtelijke orde. De vraag komt op, ook naar aanleiding van de tekst op de kaart, op welke manier Yvonne invulling aan haar taken geeft. Meelopend -soms meeholland- met Yvonne deed me haar werk denken aan de bekende circusact waarin men tegelijkertijd verschillende bordjes laat draaien op stokjes zonder dat een van de bordjes mag vallen. Dit vergt continue spreiding van aandacht omdat anders op het moment dat men het laatste bordje aan het draaien heeft, het eerste bordje al lang in het zaagsel ligt. Verschillende bordjes dienen zich aan op een werkdag van Yvonne: de specialisten van haar afdeling, de staf van de directie UCB, de werkgroep die hoofdstuk 3 van de Vijfde Nota schrijft, medewerkers van de ministeries van LNV en V&W, mensen uit het veld, enz. Met al deze actoren moeten de contacten op peil worden gehouden, zodat de bordjes blijven draaien. In deze gesprekken en vergaderingen valt me met name op dat Yvonne goed luistert naar wat mensen haar te zeggen hebben. Ik heb me tijdens het bijwonen van de vele vergaderingen van die week laten verleiden tot de observatie dat de eigenschap van goed luisteren vaak beter ontwikkeld is bij vrouwen dan

bij mannen. Mannen lijken soms meer belust op het maken van hun punt. Dat leidt tot momenten waarop je zou kunnen verzuchten: "Het enige waar we hier mee bezig zijn, is bezig zijn."

notulen worden niet gemaakt, ze worden toch niet gelezen

Het draaiend houden van de bordjes op de stokjes vergt een constante alertheid waarbij je in de gaten moet houden welk bordje weer even aangezwengeld dient te worden: prioriteiten stellen. Tijdens de stageweek is aan het begin van een dag niet duidelijk hoe die zal verlopen: prioriteiten kunnen snel veranderen. Het werk van Yvonne kent hierdoor een (voor mij) aantrekkelijke dynamiek. Wel lijkt het zo dat doordat de 'bordjes' steeds om aandacht vragen, zij haar agenda grotendeels bepalen. Inderdaad blijkt bij navraag dat Yvonne weinig ruimte heeft om zelf in te plannen. Wel kan ze in de beperkte vrije ruimte zelf accenten leggen.

Informele sfeer

Het draaiend houden van de bordjes is overigens niet de hele kunst, Yvonne moet er ook voor zorgen dat zij het is die de bordjes laat draaien. Bijvoorbeeld op het moment dat de begrotingsbehandeling van VROM in de Tweede Kamer begint en de eerste vragen van Kamerleden binnenkomen op de fax van het ministerie. Er beginnen dan allerhande mensen te rennen. Yvonne moet ingrijpen om ervoor te zorgen dat de vragen voor haar afdeling haar eerst bereiken en pas dan de specialisten van Lande-

lijke Gebieden. Dit 'even' moeten aantrekken van de teugels hangt wellicht samen met de informele sfeer die er normaliter op de afdeling heerst.

Al vanaf het moment van binnenkomen viel mij die sfeer op, een sfeer die ik overigens niet verwacht had aan te treffen. Vandaar ook dat ik me een tikkeltje 'overdressed' voelde in mijn klassieke, grijze pak tussen al die fleurige overhemden met daarop nog veel fleuriger dassen (Toen ik werd voorgesteld als student uit Leiden die een weekje kwam meekijken, werd er onder andere gezegd: "Zo...zien die er zó uit tegenwoordig"?).

Een andere uiting van de informaliteit op de afdeling is dat de deuren van de kamers van alle medewerkers - tot de directeur toe- uitnodigend open staan. In het gesprek dat ik had met een van de nieuwste aanwinsten van Landelijke Gebieden, Claudia, bleek die 'open-deuren-mentaliteit' een groot voordeel voor haar als starter. Ze loopt makkelijk ergens binnen om advies te vragen. In zo'n open sfeer is het makkelijk leren. Ook ik kon de vruchten plukken van deze mentaliteit en kreeg zo niet alleen een beeld van het werk van Yvonne, maar ook van de hele afdeling. Velen waren bereid tijd uit te trekken om mij iets te vertellen over hun werkzaamheden.

In de afdelingsvergadering op maandag ging het onder andere over een enquête, gehouden in het kader van Kennis Effectief Werken. Ook als het gaat om het verwerven van kennis komt het informele aspect terug. Uit het onderzoek bleek dat de mensen op de afdeling van Yvonne vooral veel kennis opdoen door het aanspreken van collega's. Een directe bevestiging van dit punt was dat er aan het begin van de vergadering werd besloten dat er geen notulen zouden worden gemaakt omdat die toch niet werden gelezen, je "hoorde het immer toch wel". Van het interne computersysteem wordt niet veel gebruik ge-

maakt. Er wordt zelfs met een zekere verachting over deze zogenaamde 'U-schijf' gesproken. Ook wordt er niet veel nieuwe kennis opgedaan door het lezen van wetenschappelijke literatuur ("daar kom je toch niet aan toe") en worden niet alle relevante lezingen en symposia bezocht ("ook daar kom je niet altijd aan toe"). Ik meende een zekere scepsis te bespeuren bij dit agendapunt.

Ook de managementstijl van Yvonne Horsten heeft een informeel karakter. Ik kreeg de indruk dat de medewerkers van de afdeling een behoorlijke mate van autonomie hebben. Het zijn natuurlijk vakspecialisten, en zoals elke bestuurskundige weet, hangt specialisatie vaak positief samen met mate van complexiteit van het werk, die weer een grotere autonomie van werknemers vergt. Deze grotere vrijheid heeft zowel voor- als nadelen. Een voordeel van deze stijl van leidinggeven is dat mensen meer vrijheid hebben om hun eigen werk in te richten. Dat dit als positief werd ervaren, bleek tijdens de gesprekjes die ik had met verschillende medewerkers. Ook tijdens een lunch kwam dit onderwerp ter sprake, toen het ging over werkdruk. Er werd geconcludeerd dat je onder tijdsdruk heel efficiënt kunt werken en dat werkdruk dus eigenlijk geen probleem vormt. Voorwaarde is echter wel dat men zelf mag bepalen hoe men het werk aanpakt.

Een nadeel van een regime waarbij men meer inspirerende primus interparus is dan een 'heerser', is wellicht dat verantwoordelijkheden vager worden. Ik vermeldde al dat tijdens de beantwoording van de kamervragen Yvonne de teugels even moest aantrekken.

Werken in netwerken

"Het enige waar wij hier mee bezig zijn is bezig zijn". Het is niet dat haar werk geen relevantie kent of niet concreet is. Dat is mij duidelijk. Varkensboeren naar Groningen? Ritme-

stoornissen door oprukkend 'rood' in het Groene Hart? Afnemende biodiversiteit? Slechts enkele vraagstukken uit het repertoire van de afdeling Landelijke Gebieden. Stuk voor stuk problemen die raken aan 'duurzaamheid'. Ook deze afdeling levert een bijdrage aan het uitvoeren van de missie van VROM: 'het aan je kinderen nalaten van een wereld zoals je hem zelf zou willen vinden'. Daarbij is het wel zo dat je niet de enige bent die een beeld heeft van hoe Nederland er voor de komende generaties moet uitzien. Bevoegdheden in verband met ruimtelijke ordening liggen vanouds op het lokale schaalniveau. Daarnaast heeft Brussel steeds meer in melk te brokkelen,

'Toch heeft ze plezier in haar baan'

zeker nadat twee jaar geleden in Potsdam de Europese ministers het Europees Ruimtelijk Ontwikkelingsperspectief hebben vastgesteld. Daarnaast hebben ministeries als LNV en V&W hun eigen plannen, net als de provincies en gemeenten. Het is kortom, een divers krachtenveld. Ik heb het erg boeiend gevonden iets te zien van hoe een manager een regisseur probeert te zijn in zo'n beleidsnetwerk.

"Het enige waar wij hier mee bezig zijn is bezig zijn". Als het moet slaan op de ambtenaar die om tien uur 's ochtends de werkdag begint met een krantje en een kop koffie, die heb ik niet kunnen betrappen. Het werk van een hoofd van een afdeling lijkt me een interessante, maar drukke baan. Je verkeert in een sleutelpositie waarbij je de specifieke, inhoudelijk activiteiten van de specialisten moet verenigen met de (vaak vage) wensen van de mensen boven je, waaronder de

minister. Je moet zo als ware twee talen spreken, en dat impliceert vertaalproblemen. Daarbij is, zoals Yvonne het zelf zei: "de gecompliceerdheid enorm: inlezen, op het netvlies krijgen, kost enorm veel tijd". Het werk houdt vaak niet op nadat ze de lange roltrappen in de hal van het VROM-gebouw is afgedaald. Toch heeft ze plezier in haar baan..

Wat me wel een oorzaak lijkt voor twijfel over hetgeen je mee bezig bent als medewerker bij Landelijke Gebieden, kwam bij me op tijdens een afdelingsoverleg over de Vijfde Nota. Ik vond het opeens onvoorstelbaar om in zo'n kleine en benauwde vergaderruimte (zonder ramen) te praten over het platteland, natuurontwikkelingsgebieden, enzovoort. Als deze mensen al een bijzondere binding hebben met 'hun' onderwerp, hoe houden ze het dan uit in een ministerie van waaruit je het Groene Hart amper kunt zien?

Maar waar de zin "Het enige waar we hier mee bezig zijn, is bezig zijn" nou wel op slaat: aan het eind van de week wist ik het nog niet. Ik bedacht dat ik misschien wat langer moest rondlopen bij de Rijks Planologische Dienst om het te snappen. Dat lijkt me overigens niet onaantrekkelijk, want met name de positieve, open sfeer heeft me erg aangesproken. Toen ik een tijdje na de snuffelweek nog wat paperassen doorbladerde die ik op het ministerie had verzameld, kwam ik het volgende tegen in de 'RPDwars Weeknieuws' van 16 november: "De eindejaarskoorts heeft kennelijk nog niet toegeslagen...Dit betekent dat we de komende 10 werkdagen nog ruim 35 miljoen moeten uitgeven. En de komende 20 werkdagen zullen we nog voor ruim 43 miljoen moeten verplichten!" Toen flitste het nog even door mijn hoofd: "Het enige waar wij hier mee bezig zijn..."

EEN SCHONE WAS VOOR
DE MELE KLAS



STUDENTEN HUREN
HUN WASMACHINE,
DROOGAUTOMAAT ETC.
BIJ SPLASH LEASE!

VANAF f 38.- P. M.

0800-0220202

**SPLASH
LEASE**

Internet: www.splash.nl/splash - E-mail: info@splash.nl

LUNCH • BORREL
RECEPTIES
DAGSCHOTELS
UNIEKE LIGGING

DAGELIJKS GEOPEND
VANAF 10.30 UUR

NIEUWE RIJN 19

TEL. 071-512 53 70



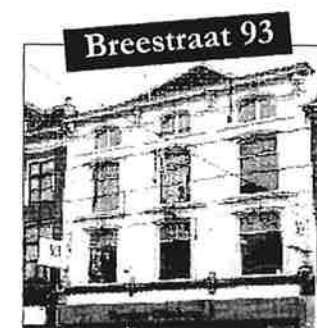
EINSTEIN

TERRAS-EETCAFÉ-BAR

**Afstudeer-
en promotieborrels**

Studeren in Leiden?

Daar kun je ons
wel bij gebruiken!



Kooyker Ginsberg *

*) Meer dan 100.000 boeken in voorraad...

Breestraat 93 & 127 / Leiden Tel. (071) 516 05 00

Kopieerslaaf of God in Frankrijk of wat doet een student-assistent eigenlijk?

Iris Overduin

Je kent er vast wel een paar: die overijverige studenten die je na college en in de pauze altijd glimlachend ziet praten met de docent. Zij proberen student-assistent te worden - met of zonder succes. Misschien ben jij daar wel één van. Maar weet je wel wat zo'n functie inhoudt?

Geen taakinhoud van twee student-assistenten is dezelfde. De inhoud hangt natuurlijk af van de docent waarvoor je assisteert en het eventuele onderzoek dat je moet doen. Zelf was ik van juli 1999 tot en met november 1999 full-time student-assistent 'in het kwadraat': ik vervulde twee assistentschappen, beide aan het Centrum voor Milieukunde Leiden (CML). Van de redactieraad was het idee gekomen om hier kort over te schrijven, zodat je eindelijk weet wat deze geluksvogels (hoog salaris en legaal niet studeren!) doen. Wil je zo'n baan eigenlijk wel?

De meeste bestuurskundigen die student-assistent worden, komen op het departement terecht, aangezien de docenten daar natuurlijk bekend zijn met de student en het werk het beste op de studie aansluit. Ik had echter in het vorige collegejaar, voor mijn vertrek naar Noorwegen, drie keuzevakken gevolgd op het CML. Het CML, onder leiding van professor Udo de Haes, is een interfacultair departement van de universiteit, diens hoofdtak het onderzoeken en het lesgeven is in de gevolgen van en oplossingen voor milieuproblemen. Het interfacultaire karakter reflecteert zich in de achtergrond van de vijftien-vijftig werknemers, zoals scheikundigen, antropologen, biologen, sociologen en voor een paar maanden dus één bestuurskundige.

De basis voor het milieukunde-onderwijs aan de Universiteit Leiden werd in 1975 gelegd met een interfacultaire milieucursus. De huidige Oriëntatiecursus Milieukunde/Milieu & Ontwikkeling is daaruit voortgekomen. Het was onder andere deze cursus waarbij ik assisteerde. Wanneer een student keuzevakken wil volgen aan het CML, dan moet hij of zij eerste deze - zeer intensieve - oriëntatiecursus volgen. Ook was deze cursus verplicht voor tweedejaars biologen en antropologen.

Tijdens mijn verblijf in Noorwegen kreeg ik een brief waarin het CML mij vroeg of ik wilde solliciteren naar de functie van student-assistent bij

deze cursus. Al snel verliet een sollicitatiebrief het land en ik volgde er snel achteraan. De vrijdag na de donderdag dat ik thuis kwam had ik gelijk een gesprek met de cursuscoördinator Gerard Barendse en 's middags werd ik gebeld dat ik aangenomen was.

In augustus kreeg ik vervolgens - samen met drie andere aangenomen student-assistenten - een week lang een cursus lesgeven van het ICLON. De week hierna startten de (verplichte) introductiedagen van de oriëntatiecursus, die tot doel hebben de studenten kennis te laten maken met zowel inhoudelijke aspecten van het vak, als met de speciale omstan-

digheden bij het werken in groepen met studenten van verschillende studierichtingen. De ruim zestig studenten werden ingedeeld in groepen van tien - deze vormden dus zes werkgroepen, aangevoerd door een student-assistent of CML-medewerker. Ik had de leiding over één psychologe, één sinologe, vier antropologen en vier biologen. Drie dagen lang, van 9 tot 5, moest ik hun, door middel van opdrachten, een beeld geven van wat hun tijdens de cursus te wachten zou staan. Het waren zware dagen - voor zowel de docent als de studenten.

Na deze introductie, kwamen deze werkgroepen, naast de twee hoorcolleges per week, vervolgens elke week (verplicht) drie uur lang bij elkaar (Leids kwartiertje is hier onbekend). Iedere keer liet een student zijn of haar referaat horen, waarna vervolgens de opdrachten, die de studenten thuis voorbereid dienden te hebben, behandeld. Mijn taak was dus het beoordelen van de referaten en de inzet van de studenten in de werkgroepen en het uitleggen van de opdrachten en de literatuur. Echt een schooljufidee kreeg ik hiervan, vooral als een student zijn 'huiswerk' niet gedaan had en ik hem of haar daarop moest wijzen. Van binnen moest ik vaak heel hard lachen, om de serieuze houding die ik ten tonelen voerde.

Elke week kwamen de docenten bij elkaar om de voortgang en eventuele probleemgevallen te bespreken en het volgende werkcollege voor te bereiden. Dit waren vergaderingen van ongeveer vier uur. Eind oktober werden door de studenten de tentamens afgelegd. Elk van de docenten keek

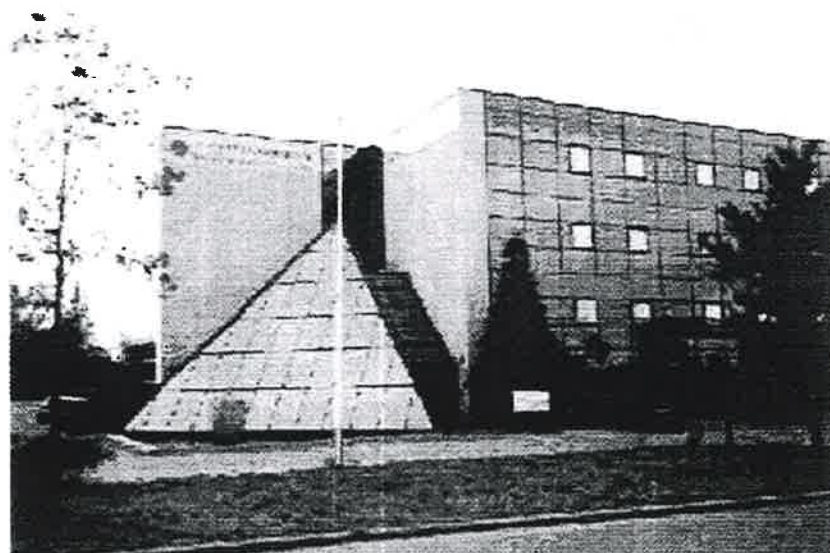
echt een schooljuf-idee kreeg ik hier- van

twee vragen na, waarna we wederom bij elkaar kwamen om eventuele opvallende zaken te bespreken. In november kon ik een punt achter dit assistentschap zetten.

Naast het geven van deze cursus, deed ik van juli tot en met oktober, literatuuronderzoek voor de vervolgcursus Mondiaal Milieubeleid. Ik werd kort na mijn andere aanstelling aangenomen voor deze cursus, vanwege mijn studie en de verschillende cursussen die ik in Noorwegen heb gevolgd op het gebied van milieubeleid. De cursus Mondiaal Milieube-

leid was geheel nieuw en moest dus van onder af helemaal opgebouwd worden. Van het CML kreeg ik een eigen werkplek, waardoor het mogelijk werd mijn eigen chaos te creëren. Ik kreeg van de cursuscoördinator een lijst met onderwerpen voor de colleges. Mijn taak was het zoeken van literatuur voor deze colleges en eventuele gastdocenten. Het eindresultaat was een berg informatie in mijn hoofd en een dikke syllabus, waarna in november de cursus begon. Toen zat mijn taak erop. Ik vond deze vijf maanden een plezierige tijd. Vooral het lesgeven was mij erg goed bevallen, maar ook het vele lezen voor het literatuuronderzoek was erg interessant. Het meest bevredigende is eigenlijk het gevoel dat ik kreeg, toen ik 'mijn' studenten hun tentamen zag maken en deze vervolgens nakeek en toen de syllabus warm van de pers bij mij op het bureau lag, wetende dat andere studenten hem ook zouden lezen. In november begon ik, na een jaar afwezig te zijn geweest bij bestuurskunde, met het volgen van seminars. Dat was het enige nadeel: na een student-assistentschap is het weer moeilijk op gang komen.

Iris Overduin
Vierdejaars studente Bestuurskunde
Leiden



Het CML is gevestigd in het Van Steenisgebouw

The United Nations International Student Conference of Amsterdam (UNISCA) is a UN simulation project. The culminating highlight of this project is a week-long UN simulation conference in Amsterdam from the 13th until the 18th of November, 2000. UNISCA is an international, interdisciplinary

universitycourse. This means you will receive study credits from the University of Amsterdam. UNISCA will broaden your international horizon and deepen your insight into international relations. You will meet and become friends with people from all over the world.

<http://www.unisca.org>

unisca@pscw.uva.nl
+31 (0) 20 525 29 63



Managen?

Managen betekent het geven van leiding aan een bedrijf of organisatie. Een manager is dus iemand die leiding geeft aan een bedrijf of organisatie. Hoe komt het dan dat we tegenwoordig zo veel managers hebben? Officemanagers, communicatiemanagers, crisismanagers, internetmanagers, opleidingsmanagers, locatiemanager enz., enz., enz. Een officemanager heette vroeger directiesecretaresse en communicatiemanagers waren voorlichters. En geeft de opleidingsmanager (vroeger conrector) leiding aan een opleiding? Nee toch dat doet een docent. Iedereen weet toch dat de conrector roosters plant en conrector is geworden omdat hij een slechte leraar was die de klas niet kon managen, pardon voldoende gezag had om orde te houden.

Hebben we nu iedereen tot manager benoemd omdat de functies zwaarder werden en er hogere kwaliteits-eisen werden gesteld? Dat mag betwijfeld worden. Neem nou de locatiemanager. Vroeger was dat een filiaalchef die veel door de zaak heenliep en waar je als klant je vragen en klachten kwijt kon. Hij kende daarvoor de klanten en wist wat die van je verwachtten. De locatiemanager zit in een hokje (office) zit met de deur dicht te werken en weet wat de klant wil via surveys die vanuit het hoofdkantoor door de general manager via intranet worden gecommuniceerd. Omdat hij nu zelf een manager is geworden beschikt hij over een officemanager die bij problemen met het intranet de contacten onderhoudt met de internet (of is het intranet) manager.

Gaat er iets mis met de communicatie dan wordt de communicatiemanager ingeschakeld, sterker nog deze figuur schakelt zichzelf wel in want publiciteitsmanagement beheerst hij als geen ander. Ook in het

overheidsmanagement heeft deze taalvervuiling haar intrede gedaan en zien we naast bestuurders steeds meer managers. Bestuurders lijken het besturen verleerd en gaan en masse naar managementtrainingen (en trainingen in communicatiemanagement, crisismanagement e.d.). Om zich heen verzamelen zij steeds meer managers. Wie is toch die onbekende figuur naast (of voor de minister) die als wethouder Hekking (creatie van Kees van Kooten) prominent in beeld is indien de camera's draaien? Dat is dus de communicatiemanager. Hij is degene die de premier adviseert Prins Claus

**Officemanager
communicatiemanager
crisismanager internet-
manager opleidings-
manager
locatiemanager
publiciteitsmanager
overheidsmanager
managementtarining
management consultant
treasurymanager
managementberaad
managementcrisis
interimmanager**

ongesteld te verklaren als hij de griep heeft en adviseert de Hare Majesteit gewoon naar Lech te laten vertrekken op het moment dat de FPO in de regering komt. Iedere publiciteit voor het Koninklijk Huis is goed, als het de pers maar haalt! Dat is communicatiemanagement. Alweer een jaar geleden werd mij door een overheidsorganisatie advies gevraagd (ik ben management consultant) voor het inrichten van treasurymanagement. Deze verzelfstandigde overheidsorganisatie vond het verstandig om reserveringen voor investeringen te beleggen. Ik vond dat niet

zo verstandig en raadde ze het af. Niet getreurd, de besluitvorming duurde zoals gewoonlijk erg lang en na een half jaar, daags na berichtgeving over de CETECO-affaire van de provincie Zuid-Holland, werd ik weer gebeld met de mededeling dat men er toch maar vanaf zag. Het had wel geleid tot managementberaad en tot een managementcrisis. Omdat ik een goed advies had geleverd werd mij gevraagd als interim-manager op te treden om de crisis te bezweren. Was ik nu interim-manager of crisismanager? Ik kreeg ook nog de opdracht mee het concept van integraal management in te voeren. Een kolfje naar mijn hand! Ik begon met het afschaffen van het communicatiemanagement en de personal manager werd weer hoofd personeelszaken, mijn office manager werd hoofd van het secretariaat en de financieel manager werd weer chef financiën. Maar dat was niet de bedoeling! Ik was buiten mijn boekje gegaan en had het concept niet ingevoerd. Nou dacht ik toch dat managen leiding geven aan een bedrijf of organisatie betekende en integraal management leiding geven in het kwadraat of zo. Nou weet ik ook wel dat leidinggeven in het kwadraat niet bestaat maar als de klant dat nou wil dan doe ik dat. Er is er maar een in de organisatie die leiding geeft aan het bedrijf of de organisatie en dat is de directeur dus dacht ik dan schaf ik die andere managers weer af en doe het weer helemaal zelf. Dat had ik dus verkeerd. Nu ik heb er veel van geleerd. Aan managen (interim, crisis of integraal, aan communicatiemanagers had ik al een hekel) doe ik niet meer maar als management consultant heb ik een nieuw concept bedacht. Ik ben nu de integrale management consultant. Wat het is weet ik niet maar het verkoopt goed.

De (integrale) management consultant

Renaissance of Public Administration

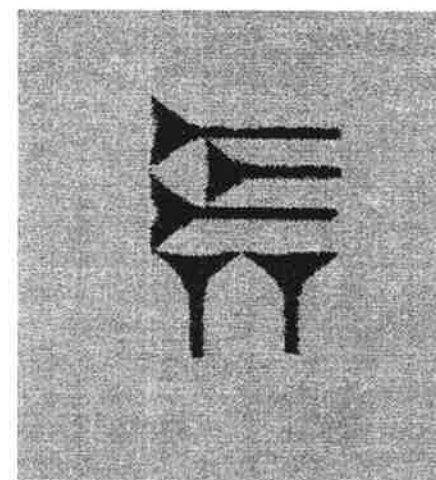
Joost van Halem

Op 1 oktober 1998 is het eerste bestuurskundige PIONIER-project The Renaissance of Public Administration gestart. De Leidse onderzoeker Mark Rutgers geeft leiding aan een groep onderzoekers die de oorsprong, diversiteit en ontwikkelingen in de begripsvorming van het openbaar bestuur in kaart brengen.

NWO (Nederlandse organisatie voor Wetenschappelijk onderwijs) heeft voor dit bestuurskundige grondslagenonderzoek ruim 1,4 miljoen gulden ter beschikking gesteld.

Wat houdt dit onderzoek in? Wie doen mee en hoe ziet een dergelijk onderzoek er in de praktijk uit? Vragen als deze worden hier beantwoord, op basis van een interview met dr. M. Rutgers.

Bestuurskunde bestaat als wetenschap meer dan 100 jaar. Veel gebruikte begrippen zijn echter nog steeds vaag of dubbelzinnig. Het doel van het onderzoek is reflectie en analyse van de gebruikte begrippen sinds midden negentiende eeuw. Wat bedoelen we bijvoorbeeld met Openbaar Bestuur? Waar komt het vandaan? Hoe is het begrip veranderd?



Wat een ambtenaar is lijkt bijvoorbeeld heel duidelijk, maar zelfs het begrip ambtenaar is niet 100 procent duidelijk. Is een universitair medewerker bijvoorbeeld nog steeds een ambtenaar. Een ander begrip van ambtenaar kan veel tot gevolg hebben. Zo is de ambtenaren-CAO vaak heel anders dan een 'gewone CAO'. Het onderzoek is vooral theoretisch, maar heeft praktische relevantie. Centraal staan drie dichotomieën - ofwel tegenstellingen -: Staat versus Samenleving, Politiek versus Bestuur en Publiek versus Privaat. Deze theoretische begrippen zijn voor de praktijk van belang. Bij bestuurskunde zijn theorie en praktijk immers nauw verweven. Het onderzoek is in eerste instantie nuttig voor bestuurskundigen. Vele begrippen die zij gebruiken staan in verhouding tot de drie tegenstellingen of dichotomieën. Met een zelfde term kunnen twee wetenschappers echter verschillende concepten bedoelen. Een organisatie kan juridisch privaat zijn maar economisch gezien een publieke handeling verrichten. Behoort een dergelijke organisatie tot het openbaar bestuur of niet?

Bestuurders hebben in hun praktijk toch ook veel te maken met theorieën, zo blijkt bijvoorbeeld uit bovenstaande voorbeelden. Voor hen is begripsvorming ook relevant. Zij bepalen aan

de hand van concepten over het openbaar bestuur bijvoorbeeld of een medewerker die in een juridisch private maar economisch gezien publieke organisatie wel of niet onder de genoemde ambtenaren-CAO valt.

wat bedoelen we met openbaar bestuur

In het kader van de Euregio's vond er een paar jaar geleden een overleg plaats tussen Duitsland en Nederland. Het onderwerp was de lokale grenspolitiek. Namens Nederland kwamen lokale politici opdagen. Namens Duitsland stond een groep ambtenaren op de stoep van het hotel waar het overleg plaats vond. Het ging toch over 'Politik'? Conceptualisering van hetzelfde begrip bleek totaal verschillend. Het Duitse Politik is gelijk aan het Nederlandse Beleid. Het probleempje was in dit geval snel opgelost. Een dergelijk verschil kan soms wel problematisch zijn. Verheldering van begripsverschillen is een belangrijk doel van het onderzoek.

Aan begrippen wordt in verschillende



landen ook verschillende waarde gehecht. Mark Rutgers zelf is het afgelopen half jaar bezig geweest met de Trias Politica. In Nederland is deze scheiding tussen uitvoerder, wetgever en rechtspreker welbekend onder bestuurskundigen. Het wordt geassocieerd met Montesquieu en de Verenigde Staten. In de V.S. is de uitdrukking 'Trias Politica' echter volkomen onbekend. Voor een Amerikaanse bestuurskundige is de 'Golden Rule' juist een begrip dat 'iedereen' kent. In Nederland is het onbekend. Europees en Amerikaans denken is een tegenstelling die door de drie dichotomieën heen loopt. Waar kort gezegd in Europa de staat centraal staat is voor de V.S. het individu het uitgangspunt.

Multidisciplinair

Het onderzoek is multidisciplinair. Bestuurskunde, filosofie, politicologie en economie maken het onderzoek in potentie tot een ontzettend breed pro-

ject. Elke medewerker houdt zich bezig met een beperkt deel van het project. Door de verschillende achtergronden van de medewerkers is zo een brede opzet goed mogelijk, maar wordt het tegelijkertijd ingeperkt. Paul Nieuwenburg houdt zich bezig met de dichotomie Staat versus Samenleving. Alleen al over het begrip Staat zijn boekenkasten vol geschreven. In de twintigste en eenentwintigste eeuw heeft bureaucratie een negatieve bijklank. De grote humanisten uit de Renaissance waren echter Superbureaucraten, om *morele redenen*. Een ambtenaar moest naar hun mening gehoorzaam zijn aan de leiding, waar die ook uit bestond. Om het begrip Staat helder te krijgen is Paul Nieuwenburg op dit moment bezig met het bestuderen van de Renaissance. Hij is bezig met historisch-filosofisch onderzoek. Dit geeft wel aan hoe breed het PIO-NIER-project is. Udo Pesch is ingenieur in de Wiskunde. Ook hij heeft

zich veel bezig gehouden met filosofie. Als technisch filosoof is de tegenstelling Publiek versus Privaat zijn onderzoeksonderwerp. Als natuurwetenschapper heeft hij een hele eigen inbreng. Goed abstract kunnen denken is het belangrijkste. De derde tegenstelling, Politiek versus Bestuur, wordt onderzocht door S.Y. Malkin. Hij heeft beleid en bestuur van internationale organisaties gestudeerd en is dus internationaal organisatiekundige. Aan de hand van de drie deelonderzoeken gaat antwoord gegeven worden op de vraag wat Openbaar Bestuur is. Petra Schreurs is, samen met Mark Rutgers, hiermee bezig. Zij is de enige echte bestuurskundige in het team. Haar proefschrift - over Rationaliteitsdenken - is filosofisch getint. Elders in dit blad vindt u haar verhaal. Filosofie, is wel duidelijk, krijgt zo een sterke nadruk in het onderzoek. Gezien het onderwerp, begripsvorming, is dat ook wel logisch.

Onderzoeksgroep

Bestuurskundigen, filosofen, een natuurwetenschapper en een internationaal organisatiekundige, de onderzoeksgroep is breed opgezet. Hoe ontstaat zo'n team? Er zijn vacatures geplaatst en mensen hebben gesolliciteerd. Mark Rutgers heeft zelf ook actief gezocht. Nu voorjaar 2000 alle plaatsen in het onderzoek gevuld zijn gaat meer tijd zitten in het overleggen en discussiëren. Een keer in de veertien dagen heeft de onderzoeksgroep een werkoverleg annex discussiegroep. Dat zijn de momenten dat op elkaar afgestemd wordt en resultaten worden uitgewisseld. In principe hebben de onderzoekers grote autonomie. Tijdens het werkoverleg wordt de groep echt een team.

Op het departement zijn meerdere onderzoeksgroepen bezig, zoals de onderzoeksgroep 'Crisis en hervorming in beleidssectoren'. Het fenomeen discussiegroep is door deze onderzoeksgroepen en hun werkwijze bekend. Een andere groep is bezig met de bestudering van Max Weber. Een groep medewerkers leest dan een stuk literatuur en bespreekt dat gezamenlijk. Onderzoek is dus enerzijds een individuele activiteit, anderzijds ben je samen met anderen bezig. Samenwerking is vaak internationaal. Over een specifiek onderwerp als Trias Politica wordt wereldwijd geschreven, terwijl in Nederland maar enkele wetenschappers er mee bezig zijn. Publicaties over het onderwerp zijn bedoeld voor dit soort internationale onderzoeksgroepen en

Mark Rutgers heeft na zijn HBO-studie museologie gewerkt in het huidige Museum in Den Haag. Een studie filosofie volgde met bijvakken bestuurskunde. Zijn wetenschappelijke carrière is begonnen als student-assistent bij professor van Braam. Het nu nog gelezen boekje over filosofie van de bestuurskunde is met medewerking van hem tot stand gekomen. In 1988 werd hij een full-time medewerker bij het departement Bestuurskunde. In september 1993 promoveerde hij cum laude op de stelling 'Tussen Fragmentatie en Integratie. Over de bestuurskunde als kennisintegrerende wetenschap. Verder was hij onder andere lid en voorzitter van de commissie voor Studium Generale van de universiteit Leiden.

vandaar bijna altijd in het engels. Reizen hoort erbij, Mark Rutgers is bijvoorbeeld gevraagd om in Canada in Quebec deel te nemen aan een panel tijdens een congres van de International Political Science Association.

reizen hoort erbij...

Publiceren

Het onderzoek begint met vele maanden inlezen. Eigenlijk bestaat het hele eerste jaar uit inwerken. Pas dan volgen publicaties. Het uiteindelijke doel is een boek over Openbaar Bestuur een paar boeken over de deelonderwerpen. Het schrijven hiervan gebeurt in de loop van 5 jaar. Om een idee te geven over publiceren: Het publiceren van een artikel kan net zo lang duren als het schrijven van een boek. Zo een artikel schrijven kan al heel lang duren: een artikel waar dr. Rutgers een half jaar mee bezig is geweest bestaat ongeveer uit twee-en-twintig kantjes! Het snelste wat hij ooit internationaal heeft gepubliceerd was een publicatie na vijf maanden van een artikel geschreven in een maand. Het langste ooit was een artikel dat hij in 1995 heeft opgestuurd en pas werd gepubliceerd in dit jaar, 2000! Per jaar schat hij in dat het mogelijk is een groot en twee kleinere artikelen te schrijven. Soms ben je hard bezig geweest met een groot

artikel waar veel werk in is gaan zitten en wordt het keihard afgewezen. In de V.S. worden twee op de drie artikelen *niet* gepubliceerd.

Als initiator en hoofdverantwoordelijke voor het hele project speelt het Peter's Principle voor meneer Rutgers altijd in gedachte mee. Dit principe stelt dat je altijd 'eindigt' vlak boven je eigen werkelijke kunnen en dan dus niet meer goed functioneert. Dat zou komen omdat je altijd blijft promoveren tot je je niveau van incompetentie hebt bereikt. Het is altijd de vraag of je werkelijk *leiding* kunt geven aan zo een groep. Coachend samenwerken met AIO's (assistenten in opleiding) en Postdocs vindt hij zelf leuk om te doen. Zijn tijdsbesteding ziet er als volgt uit. Van de vier dagen dat hij bezig is met het onderzoek besteedt hij de helft aan organisatorische zaken als personeelszaken, sollicitaties en verslagen voor het NWO - financier van het PIO-NIER-project -. De andere helft is hij bezig met het onderzoek zelf. Daarnaast gaat er natuurlijk veel vrije tijd in zitten. Hobby en beroep lopen, zoals altijd wanneer je iets leuk vindt, door elkaar.

Het project wordt in september 2003 afgesloten. De geplande artikelen, boeken en seminars moeten dan resulteren in een beter inzicht in de grondslagen van het denken over openbaar bestuur en, wellicht een beetje overmoedig, bijdragen aan een nieuwe renaissance in het bestuurskundige en bestuurlijk denken in de 21^e eeuw.

Waarom Postdoc worden?

Joost van Halem

Bijna iedereen die is afgestudeerd gaat 'werken'. Dat er ook zoiets is als een wetenschappelijke carrière is voor velen onbekend. Zelfs wanneer je weet dat je ook op de universiteit kan blijven werken ligt de drempel om er serieus achteraan te gaan hoog. Petra Schreurs heeft na haar studie Bestuurskunde gekozen voor een wetenschappelijke carrière. Ze is nu postdoc bij het PIONIER-project The Renaissance of Public Administration.

Daarvoor was ze AIO aan het departement Bestuurskunde. Elders in dit blad vindt u over dit onderzoek een verslag. Dit artikel is een meer persoonlijk verhaal over het hoe en wat van het doen van onderzoek. Wat moet je doen om wetenschapper te worden?

Carrière op de universiteit

Onderzoek doen is mogelijk in verschillende hoedanigheden. Nadat je bent afgestudeerd bestaat de mogelijkheid om assistent in opleiding (AIO) te worden. Als AIO geef je ook les. Een OIO, onderzoeker in opleiding, geeft geen les, maar houdt zich alleen bezig met onderzoek. Na ongeveer vier jaar sluit je als het goed is je onderzoek af met een proefschrift: je promoveert en wordt doctor. Een mogelijk vervolg na je proefschrift is verdere specialisatie in onderzoek als postdoc.

Naast het college geven als AIO kan je college geven als Universitair Docent (UD), als Universitair Hoofddocent (UHD) of als hoogleraar. De meeste medewerkers van de universiteit zijn veertig procent van hun tijd bezig met onderwijs, veertig procent van hun tijd doen ze onderzoek en voor twintig procent zijn ze bezig met bestuurstaken. Dat houdt in dat je op een bepaalde wijze betrokken bent bij de organisatie.

Voor Petra Schreurs was het AIO-schap absoluut géén verlenging van haar studietijd. De vrijheid die je hebt als je studeert verdwijnt. Je hebt salaris, je bent de hele werkweek in dienst. De weg naar haar huidige functie is enigszins bijzonder te noemen. Rond haar twintigste is ze begonnen in de dienstverlening bij maatschappelijk en vrouwenwerk. Omdat ze steeds meer geïnteresseerd werd door dienstverlening, is ze de sociale

de vraag naar het waarom...

academie gaan doen. Met haar achtergrond in het vrouwenwerk koos ze als stage een plek in een 'blijf-van-mijn-lijf-huis', een huis waar mishandelde en bedreigde vrouwen veilig worden opgevangen, in Zwolle. Hier kwam ze voor het eerst bewust in aanraking met het openbaar bestuur. Uitkeringen van vrouwen moesten naar het 'blijf-van -mijn-lijf-huis' worden overgezet. De adreswijziging werd door de uitkeringsinstantie doorgegeven aan het oude adres. Hier woonde vaak de man die de vrouw mishandeld had. Gevolg was dat zo'n man met de adreswijziging in de hand op de stoep stond van het 'blijf-van-

mijn-lijf-huis'. De uitkeringsinstantie dacht kennelijk niet aan de gevolgen van een op zich logische doorname van een adreswijziging. Het gevolg was vaak een bedreigende situatie voor de vrouw. Aan deze bureaucratische handeling van het doorgeven van de adreswijziging moest iets gebeuren. Dit bleek moeilijk te gaan. Ze kon zich hier over opwinden en vroeg zich af waarom de overheid zo moeilijk deed. De vraag van het waarom resulteerde in een interesse in het openbaar bestuur. Nu is ze zich bewust van het feit dat deze vraag naar het waarom als een rode draad door alles wat ze doet heen loopt. Toen was ze gewoon benieuwd. Dat ze nu wetenschappelijk medewerker is aan een universiteit hoeft, achteraf gezien, eigenlijk niet te verbazen.

Weber

Op haar drieëntwintigste begon ze de studie bestuurskunde, om meer te weten te komen over het waarom van de overheid. Omdat ze geen studiefinanciering meer had werkte ze naast haar studie en speelde het klaar in zes jaar klaar te studie af te ronden. Ze vatte tijdens haar studie interesse op voor Rationaliteitsdenken zoals dat onder andere door de welbekende Weber werd weergegeven. Door professor van Braam, oprichter van de vakgroep bestuurskunde,

werd ze geïnspireerd om met Rationaliteitsdenken verder te gaan. Waarom niet promoveren? Maar wat moet je doen om te promoveren? Er was immers geen AIO-plaats vrij voor een onderzoek naar rationaliteit. En voor AIO-plaatsen zijn slechts een beperkt aantal vacatures. Je moet echt solliciteren naar een AIO-plaats om te kunnen promoveren als je als medewerker van de universiteit betaald wilt worden. Petra Schreurs schreef haar eigen AIO-voorstel over onderzoek naar rationaliteitsdenken bij Weber, dat ze indiende bij het faculteitsbestuur. Het bestuur beslist over aanstellingen van nieuwe AIO's en keurde het voorstel goed. Ze creëerde als het ware haar eigen vacature. Zoals voor elke AIO-plaats werd een vacature geplaatst in de Volkskrant. Ze kon vervolgens op haar eigen voorstel solliciteren! Ze kreeg de plaats en na jaren werken is waarschijnlijk in de zomer van dit jaar klaar.

Op het departement van bestuurskunde schreef ze haar proefschrift. Het onderwerp was redelijk filosofisch getint. Mark Rutgers, met zijn filosofische achtergrond, had als vanzelfsprekend, al veel contact met haar. Zij kenden elkaar dus al een tijd toen hij in het voorjaar van 1999 langskwam met de vraag of ze het leuk vond om na haar proefschrift als postdoc mee te doen met een onderzoek. Het onderwerp was de betekenis van het begrip Openbaar Bestuur voor de bestuurskunde in de afgelopen honderd tot honderdvijftig jaar. Waarom is de bestuurskunde zoals ze nu is en hoe is dat te verklaren. Het onderwerp beviel haar zozeer dat ze ja zei. Vanaf 1 januari werkt ze voor dit onderzoek. Omdat ze nog bezig was met haar proefschrift heeft ze het afgelopen jaar extra hard gewerkt om het af te ronden zodat ze als postdoc kon beginnen. Ze is nu nog bezig te promoveren en werkt dus nog niet voltijd voor het PIONIER-project.

De onderzoeksgroep bestaat uit een filosoof, een natuurwetenschapper, een bestuurskundige en een internationaal organisatiekundige. Hoewel je als bestuurskundige bij uitstek geacht wordt links te kunnen leggen en interdisciplinair te kunnen denken heeft ze er niet een groot voordeel mee boven de rest dat ze de enige 'echte' bestuurskundige is. Het onderzoek is

grote gemene deler is de filosofische achtergrond

breed, dat wel, maar juist door de verschillende achtergronden van de onderzoekers komt deze breedte goed tot uiting. Een ingenieur heeft andere inzichten dan een filosoof, een bestuurskundige ziet weer geheel andere dingen. Grote gemene deler van de betrokken onderzoekers is toch wel de filosofische interesse. Bij een onderzoek naar de betekenis van het begrip Openbaar Bestuur is dat wel nodig. Veel mensen zouden niet nadenken over dit begrip, filosofen wel. Waarom is bestuurskunde geworden zoals het nu is. Wat houdt het begrip eigenlijk in? De hoofdvraag is opgedeeld in drie deelvragen.

Alle onderzoekers hebben hun eigen deelonderzoek: Paul Nieuwenburg doet Staat versus Samenleving, Udo Pesch doet Publiek versus Privaat en S.Y. Malkin doet Politiek versus Bestuur. Petra Schreurs doet samen met Mark Rutgers het hoofdonderzoek. Gezamenlijk hebben ze één keer in de twee weken PIONIER-overleg waarin ze discussieren en per keer een stuk bespreken. Er bestaat niet echt concurrentie omdat ieder toch zijn of haar eigen deelonderwerp

heeft.

Wat ze zo leuk vindt aan onderzoek is 'dat je iets in je vingers krijgt'. Na veel praten, lezen, artikelen schrijven en het geven van presentaties zie je steeds helderder waar de discussie écht over gaat. Omdat ze bijna klaar is met promoveren ligt Rationaliteit voorop haar tong. Ze legt uit hoe je dit inzicht ook kunt gebruiken.

"Rationaliteit is een manipulatief begrip. Het is een applausbegrip. Is iets gebaseerd op rationaliteit, dan is het 'goed'. Neem de V.N.. De Verenigde Naties reorganiseert onder leiding van Kofo Annan met als doel meer efficiency. Met behulp van rationaliteitsonderzoek is aan te tonen dat het daar eigenlijk niet om gaat. Het blijkt te gaan om waarden en om legitimiteit van de organisatie."

De opmerking dat ze lol heeft in Max Weber of Herbert Simon geeft wel aan hoe gemotiveerd ze is. Soms lukt het wel eens niet. Tijdens het schrijven van haar proefschrift was het wel zwaar dat ze er niet altijd uit kwam. Onderzoek kan ook wel eens allesoverheersend zijn. Zo had ze een keer vlak voordat ze naar de bioscoop ging een 'ingeving'. Ze zette haar fiets aan de kant van de weg, pakte papier en pen en móést eerst opschrijven wat haar te binnen was geschoten.

‘Wir sind das Volk!’ Duitsland slimmer dan Nederland?

Iris Overduin

Sinds mensenheugenis worden in Nederland de burgemeesters benoemd. Hoewel de aanstelling via benoeming een lange tijd op deze manier geschied, is de indruk dat het daarbij om een onomstreden onderwerp gaat, verre van onjuist. De Nederlandse politiek raakt er maar niet over uitgediscussieerd: moet een burgemeester nu benoemd of gekozen worden? In Duitsland weten ze het wel: de burgemeester behoort gekozen te worden.

Regelmatig prijkt het onderwerp ‘burgemeester’ weer op de politieke agenda. Zo was dit bijvoorbeeld het geval bij de vorming van Paars-II. Voor D66 waren nieuwe afspraken over de benoeming van de burgemeester een voorwaarde voor de deelname aan een nieuw Paars kabinet. De VVD zou liever het huidige patroon handhaven, maar om Paars-II mogelijk te maken, was de zij tot een compromis bereid. Het resultaat was het onderzoek van de Staatscommissie Dualisme en Lokale Democratie (Commissie Elzinga) en de publicatie van haar rapport, begin dit jaar. Binnen het openbaar bestuur brak hiermee golf van commotie los. Kranten vulden hun pagina’s met meningen van personen uit de politieke, de ambtelijke en de academische wereld. Waarom toch al deze drukte in dit koude kikkerlandje? In Duitsland kiest men al jaren de burgemeester - daar zijn toch ook geen problemen?

Echter, wanneer wij de Nederlandse burgemeester met de Duitse burgemeester gaan vergelijken, kunnen we vaststellen dat dit een onmogelijke opgave is. Daar gaan we hier ook geen pogingen naar doen. Wij richten ons hier uitsluitend op de Duitse lokale inrichting - en misschien kunnen wij hier iets van leren. Wellicht het kopiëren waard?

Burgemeester in Duitsland

In Duitsland laat de federale grondwet op basis van twee richtinggevendende principes de Duitse deelstaten vrij om op eigen wijze het lokale bestuur te regelen. - namelijk het *Bundesstaatsprinzip* en de *Kommunale Selbstverwaltung* -. Dit leidt tot een zeer gedifferentieerd lokaal bestuur, die van oudsher in vier verschillende gemeentelijke bestuursmodellen opgedeeld kan worden - namelijk de *Norddeutsche* en de *Süddeutsche Ratsverfassung*, de *Magistratsverfassung* en de *Bürgermeisterverfassung*.. Van oorsprong zijn deze modellen na het einde van de Tweede Wereldoorlog door de geallieerden - ieder in hun eigen bezettingszone - ingevoerd. Enerzijds is dit onderscheid nu toch grotendeels achterhaald, doordat tijdens de afgelopen tien jaar vele hervormingen zijn doorgevoerd (Commissie Elzinga, 1999: 133-134). Anderzijds heeft zij nog niet geheel haar betekenis verloren, met name in de gevallen waarin een direct gekozen burgemeester werd ingevoerd, zonder verdere aanpassingen van de bestuursinrichting. Vanaf begin jaren negentig hebben deze hervormingen zich in alle deelstaten voorgedaan. Deze veranderingen werden veroorzaakt door twee belangrijke impulsen - namelijk de Hereniging met het voormalige DDR

en de volksraadpleging van de deelstaat Hessen die resulteerde in een massale vraag naar een directe verkiezing van de burgemeester. De hervormingen gingen dus vooral om de directe verkiezing van de burgemeester door de bevolking, alsmede het referendum. Alleen de deelstaten Beieren (*Bayern*) en Baden-Württemberg, waar van oorsprong de *Süddeutsche Ratsverfassung* gold en dus al een gekozen burgemeester hadden, hebben hun gemeentewetten ongewijzigd gelaten. Dit laatste model heeft model gestaan bij de gemeentelijke hervormingen.

De burgemeester (*Oberbürgermeister* - niet te verwarren met de *Bürgermeister*) wordt hier rechtstreeks door de kiesgerechtigde burgers voor een periode van acht jaar gekozen. Hij vervult binnen *Süddeutsche* model drie verschillende functies (Commissie Elzinga, 1999: 137-138). Zijn eerste functie is die van stemgerechtigd voorzitter van de gemeenteraad en haar commissies. Ten tweede is hij leider van een aan hem ondergeschikt bestuur. Ten derde bekleedt hij een ceremoniële rol - als representant van de gemeente.

In de grotere gemeenten wordt de burgemeester ondersteund door *Dezementen* of *Beigeordnete*, die door de gemeenteraad voor eveneens een periode van acht jaar gekozen

worden, maar niet lid zijn van de raad. Deze soort ‘wethouder’ is juridisch ondergeschikt aan de burgemeester en dienen dus altijd zijn aanwijzingen op te volgen. Daarnaast kan de gemeenteraad een ‘bijraad’ instellen die de burgemeester bij zijn leiderschap van het gemeentebestuur adviseert. De burgemeester is voorzitter van de bijraad en roept deze bijeen, wanneer hij dit nodig vindt. Voorts bezit de burgemeester de bevoegdheid raadsbesluiten te schorsen en te vernietigen, indien zij wederrechtelijk zijn of ingaan tegen het algemeen belang (Norton, 1992: 267). In samenwerking met de burgemeester beslist de gemeenteraad over de benoeming en ontslag van de gemeenteambtenaren. De burgemeester is alleen dan bevoegd voor deze taak, wanneer formeel bevoegdheid aan hem of haar is gegeven. Indien dit niet het geval is en er onenigheid heerst tussen de raad en de burgemeester, dan kan de raad alleen met een tweederde meerderheid besluiten. De gemeenteraad blijft formeel het hoogste orgaan van de gemeente.

Indien de burgemeester een absolute meerderheid van de stemmen heeft weten te vergaren, is hij gekozen. Wanneer dit niet het geval is, vindt er een tweede ronde plaats, waarbij de kandidaat met de meeste stemmen wint. Iedereen tussen de 25 en 65 jaar kan zich verkiesbaar stellen als burgemeester. Kan dus - even banaal gezegd - iedere idioot burgemeester worden en verantwoordelijkheid dragen voor deze functie? Is het model eigenlijk wel zo fantastisch?

Of het Duitse model - of eigenlijk een van de Duitse modellen - het kopiëren waard is, kunnen we naar aanleiding van de voorgaande ‘samenvatting’ niet beoordelen. Wat we wel kunnen doen, is onderzoeken op welke manier het ambtelijk apparaat in Duitsland wordt aangestuurd, wat daarbij de rol is van de gekozen burgemeester en welke problemen zich hierbij voordoen. En dat is nu

precies wat ik tijdens mijn komende stage in Duitsland probeer uit te vinden.

Iris Overduin

Vierdejaars studente Bestuurskunde Leiden

email i_overduin@hotmail.com

Literatuur:

Norton,

Staatscommissie Dualisme en Lokale Democratie, *Rapport*

Hamburg - Moderne metropool met traditie

Vincent Dobbe

„Die Stadt ist von einer aufrecht schmuckvollen Schönheit. Ja, wer im August über die Alster gen Winterhude fährt, wenn die Blumen alle blühen, in den Gärten vor den Häuschen an der Flut - der weiß, daß Hamburg die schönste Großstadt in Deutschland ist.“ (Alfred Kerr, 1928)

Het lyrische gehalte waarmee deze Duitse theatercriticus Hamburg beschreef zal ik in dit artikel niet kunnen benaderen. Wel wil ik de lezer een indruk van deze noordelijke wereldstad geven. Begin januari van dit jaar wisselde ik mijn vertrouwde bestaan in Leiden in voor een onzeker bestaan in de - na Berlijn - grootste stad van Duitsland, Hamburg. Hier verblijf ik vier maanden om bij de afdeling Europapolitiek van de regering van Hamburg stage te lopen. Inmiddels ben ik ruim twee maanden verder en kan ik een beeld schetsen van

de stad en mijn ervaringen. In dit artikel wil ik niet alleen de stad Hamburg behandelen, maar ook een belangrijk politiek thema dat Duitsland momenteel bezighoudt, namelijk werkgelegenheid.

De bezoeker in Hamburg wordt vriendelijk verwelkomd door het bord „Wilkommen in der Freien und Hansestadt Hamburg“. Hamburg is trots op de Hanzetijd, waarin het in Hamburg een komen en gaan was van schepen die waren uit de wijde wereld haalden en brachten. Het

beeld van de haven heeft zich in de loop der eeuwen echter veranderd. De zeeromantiek is verdwenen. Al speelt de handel per schip nog steeds een grote rol, Hamburg heeft zich ontwikkeld van een havenstad tot een stad met haven. Als vestigingsplaats van verzekeringsmaatschappijen, banken, uitgeverijen en media vormt het een eersterangs dienstverleningscentrum.

Hoewel zwaar getroffen door de bombardementen aan het einde van de tweede wereldoorlog, zijn er nog diverse historische bezienswaardigheden in Hamburg te vinden. Centraal gelegen is het fraaie, in 1895 voltooide Rathaus (zie foto),

alwaar de burgemeester, de senaat en het parlement zetelen. Vanuit hier kan men via de Alsterarkaden (zie foto) de Jungfernstieg bereiken, die uitkijkt op het binnenmeer de Alster. Met name in deze buurt komt de welvaart van de stad het beste tot uitdruk. Diverse juweliers en kledingzaken van goede faam bieden hun waren aan, welke de gemiddelde studentenbeurs ruim overstijgen. Uit het straatbeeld wordt echter onmiddellijk duidelijk dat de welvaart niet iedereen bereikt. Geen straat in het centrum zonder daklozen of zwerwers. Ook na een paar maanden treft het me nog steeds, hoe deze mensen door het leven gaan. Sommigen zijn nauwelijks ouder dan ik zelf ben.

In een beschrijving van Hamburg mag de Reeperbahn niet ontbreken. Deze straat vormt het uitgaansgebied van Hamburg. 's Avonds is de straat in neonlichten gehuld, die een ieder uitnodigen binnen te treden. Hier is werkelijk voor iedereen wat te vinden: bars, disco's en peepshows. Wie Hamburg bezoekt, moet dan ook zeker de Reeperbahn opzoeken. Al 13 jaar lang wordt hier de musical Cats opgevoerd. Wie het zaterdagochtend tot in de vroege uurtjes uithoudt, kan 's winters vanaf 07.00 uur en 's zomers zelfs al vanaf 05.00 uur een bijzonder stukje Hamburg meemaken: de Fischmarkt. Hier komt in alle vroegte



de vis binnen en wordt aan de man gebracht. Vis is allang niet meer het enige wat aangeboden wordt. Een grote variatie aan stands is hier te vinden. Tot zover een korte beschrijving van de verschillende gezichten van Hamburg. Hierna zal ik ingaan op de wijze waarop het openbaar bestuur in Hamburg is vormgegeven.

Sinds de hereniging met Oost-Duitsland bestaat Duitsland uit 16 deelstaten, waarvan drie 'stadstaten', namelijk Berlijn, Bremen en Hamburg. Hamburg wordt bestuurd door de senaat, welke bestaat uit de eerste burgemeester, tweede burgemeester en hoogstens tien senatoren. De senaat vertegenwoordigt Hamburg tegenover de Bondsrepubliek Duitsland, de Duitse deelstaten en het buitenland. De leden van de senaat leiden de aan hen toegewezen Fachbehörden (soort ministeries) en senaatsambten en dragen daarvoor de verantwoording. De senaat heeft ter advisering en voorbereiding van zijn besluitvorming senaatscommissie's gevormd. De senaat wijst uit haar midden drie leden aan, die Hamburg in de Bundesrat vertegenwoordigen. De Bundesrat is het orgaan op nationaal niveau waarin alle deelstaten vertegenwoordigd zijn. Het feit dat vele regeringsvoorstellen ook door de Bundesrat goedgekeurd moeten worden, geeft aan dat de deelstaten ook op nationaal niveau invloed op de besluitvorming hebben. De senaat heeft een aantal ondersteunende diensten, waaronder de Senatskanzlei, deze bestaat wederom uit verschillende afdelingen, waaronder 'mijn' afdeling, Europapolitiek. Voor de verschillende beleidsterreinen zijn er de Fachbehörden, zoals Justizbehörde, Baubehörde, etcetera. Eén bestuursniveau lager staan de Bezirksämter, wiens taken beperkt zijn tot inschrijving, sociale dienst, bepaalde bouwen woonaangelegenheden, stadplanning en lokale gezondheidsdienst.

Het parlement

Het parlement in Hamburg is de Bürgerschaft, welke om de vier jaar door directe verkiezingen samengesteld wordt. Er is een kiesdrempel van 5%, waardoor een relatief klein aantal partijen vertegenwoordigd zijn. Zo haalden bij de laatste verkiezingen van september 1997 de liberalen (FDP) niet de kiesdrempel, evenals de 'Grijze Panter' (seniorenpartij). Een andere partij ging het er zelfs niet om, in de Bürgerschaft te komen,

Europa-politiek

Mijn stage vindt plaats bij de afdeling Europapolitiek. Deze afdeling is verantwoordelijk voor de coördinerende waarneming van de belangen van Hamburg bij alle vraagstukken van de Europese integratie, het aanleveren van stellingnamen van Hamburg over Europese aangelegenheden voor de Bundesrat, het Comité der regio's en andere organen, alsmede de voorbereiding van openbare evenementen



maar inkomsten te incasseren. Voor elke stem die een partij ontvangt, betaalt de regering van Hamburg namelijk één mark aan de partij. De hier bedoelde partij behaalde toch nog de nodige stemmen. De inkomsten zijn vervolgens opgegaan aan een groot feest. Grootste partij in het parlement is de socialistische SPD met 36% van de stemmen, daarna komen de christendemocraten (CDU) met 30% en de Grünen met 14%, de overige 20% ging dus naar partijen die de 5% niet haalden. Er is een rood-groene coalitie, de CDU voert oppositie. De Bürgerschaft kiest de eerste burgemeester, die vervolgens de senatoren benoemt met wie hij/zij regeren wil.

en publicaties. De afdeling wordt bemand door drie vaste medewerkers, die meestal ondersteund worden door een aantal stagiaires. Dat de Duitsers een andere, meer formele arbeidscultuur hebben, is bekend. Ook in de omgang met de medewerkers van deze afdeling komt dit naar voren. Collega's die elkaar al tien jaar kennen, blijven elkaar met 'U' en de achternaam aanspreken en over privé-aangelegenheden wordt niet zo snel gesproken. Daarnaast moet ik zeggen, dat ze erg behulpzaam zijn. Wat ik het meeste mis hier? De broodjes kroket (worsten vind je in alle soorten en maten hier, maar een eenvoudig broodje kroket...). Het grootste deel van mijn tijd besteed ik aan het opstellen van een

rapport over de rol van het Europees Sociaal Fonds (ESF) in Hamburg. Dit fonds is één van de Europese structuurfondsen, welke erop gericht zijn de verschillen tussen ontwikkelde en minder ontwikkelde regio's binnen de Europese Unie te verkleinen. Dit structuurbeleid vormt na het gemeenschappelijke landbouwbeleid de grootste uitgavenpost op de EU-begroting. In 1999 is de uitvoering van het structuurbeleid herzien als voorbereiding op de toekomstige uitbreiding van de Europese Unie. De ondersteuning vanuit de structuurfondsen is toen nog meer geconcentreerd op de gebieden die het het hardst nodig hebben. Daartoe zijn drie doelstellingen vastgesteld, welke zich op verschillende deeltherreinen richten. In het kader van doelstelling 1 (bevorderen van de ontwikkeling en structurele aanpassing van regio's met ontwikkelingsachterstand) ontvangen bijvoorbeeld de 'nieuwe' deelstaten in voormalig Oost-Duitsland ondersteuning uit de structuurfondsen. Doelstelling 3 richt zich op ondersteuning van de aanpassing van onderwijs- en werkgelegenheidsbeleid. Hiervoor komt ook Hamburg in aanmerking. Want ook al is het een stad met een enorme industriële bedrijvigheid en grote welvaart, tegelij-

kertijd bestaat er structureel een grote groep werklozen, waarvan een groot deel langdurig werkloos is. In Hamburg worden vele projecten georganiseerd welke zich op werklozen richten met als doel hen voor te bereiden op een vaste plek op de arbeidsmarkt. De ESF-ondersteuning wordt op lokaal niveau toegedeeld, dat wil zeg-

Duitse arbeidsmarkt een vastgepind kartel

gen dat projecten die overeenstemmen met de Europese richtlijnen een deel van de kosten (maximaal 45%) uit het Europees Sociaal Fonds vergoed krijgen. Hamburg heeft in de periode 1994-1999 bijvoorbeeld zo'n 125 miljoen Mark uit het ESF ontvangen. Uit de weergegeven werkloosheidscijfers van de deelstaten blijkt dat de werkloosheidssituatie in Hamburg geen uitzondering in Duitsland is. De situatie in de nieuwe deelstaten is het meest zorgwekkend.

Werkloosheid

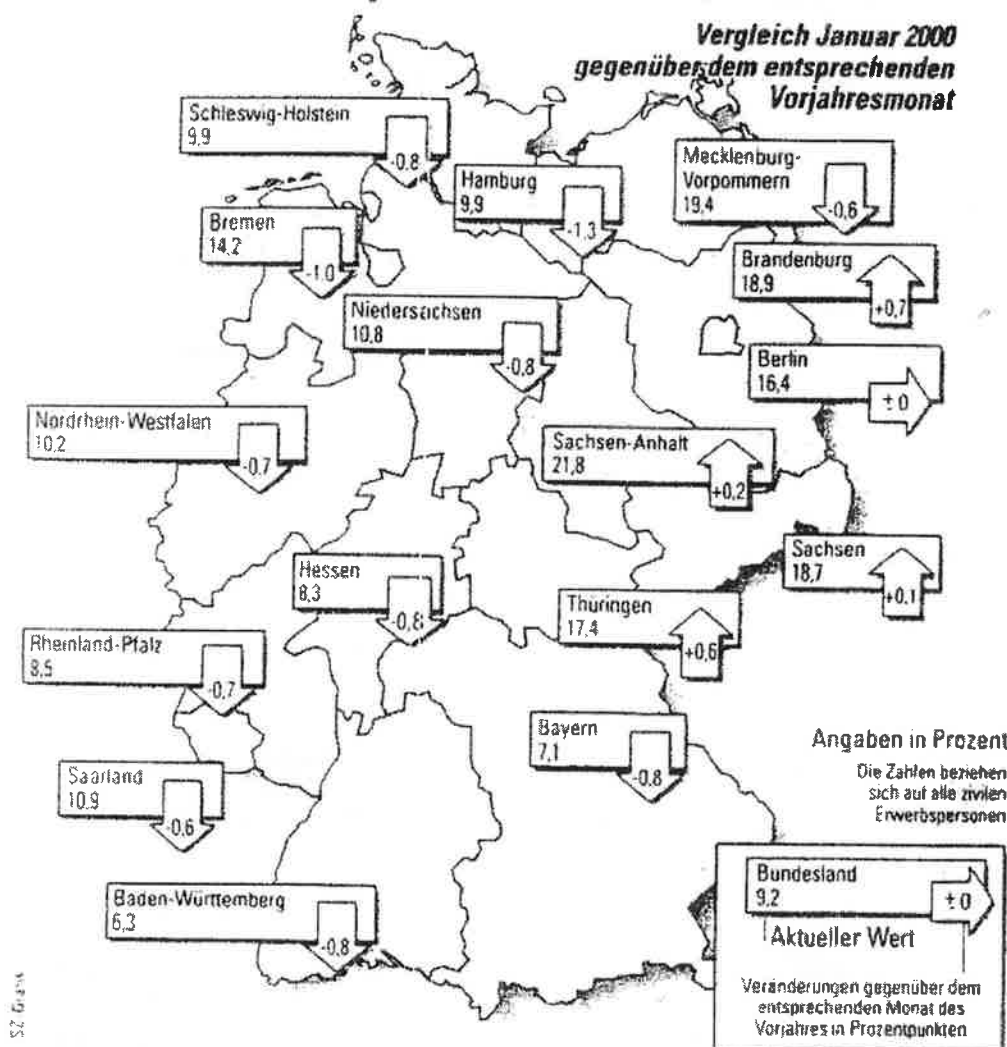
De werkloosheidscijfers van de lidstaten van de Europese Unie laten duidelijke onderlinge verschillen zien (zie landenoverzicht). Met afgunst kijken de Duitse politici naar de gunstige werkgelegenheid in ons land. Waarom is de situatie in Duitsland zo afwijkend van die in Nederland en wat zou er in Duitsland moeten veranderen? De achtergrond van de huidige situatie wordt gevormd door hoge lonen, het sociale systeem in Duitsland, onbenutte kansen en heeft wellicht ook wat met de mentaliteit in Duitsland te maken.

Een belangrijk verschil is dat onze oosterburen niet het poldermodel heb-

ben, zoals dat in ons land al enige jaren toegepast wordt. Tot de afspraken die in ons poldermodel gemaakt worden, behoren ook de loonafspraken, terwijl dit in Duitsland niet het geval is. Dit is een belangrijk aspect geweest bij de werkgelegenheidsontwikkeling in Nederland.

Hoge sociale lasten vormen een drempel voor werkgevers om in arbeidskrachten te investeren. Wanneer de staat de sociale lasten van degenen aan de onderkant van de arbeidsmarkt gedeeltelijk gaat subsidiëren, kan deze drempel verlaagd worden. Meerdere landen binnen Europa hebben deze hervorming met succes doorgevoerd. Duitsland zou dit voorbeeld moeten volgen. Daarnaast is de Duitse arbeidsmarkt niet flexibel genoeg. Te veel bedrijven zijn nog ingesteld op de mannelijke alleenverdiener als arbeider, terwijl het potentieel van werkende vrouwen duidelijk toeneemt. Investerings in crèches en flexibiliteitsmaatregelen zoals ouderschapsverlof of het recht op deeltijdarbeid zijn noodzakelijk. Duitsland heeft duidelijk een achterstand als het gaat om deeltijdarbeid. Wellicht gaat het tegen de Duitse perfectie-nastrevende mentaliteit in, een 'halve baan' te hebben. Wil Duitsland echter de werkgelegenheidssituatie verbeteren, zal het deeltijdarbeid veel meer moeten stimuleren. Verder heeft Duitsland in de afgelopen jaren bij het scheppen van arbeidsplaatsen in de dienstverleningssector kansen laten liggen. Het oprichten van een dienstverlenend bedrijf zou bijvoorbeeld vergemakkelijkt moeten worden. Veranderingen zijn niet eenvoudig te realiseren. Het dagblad 'Die Welt' omschreef de Duitse arbeidsmarkt als een vastgepind kartel, welke door vakbonden, bedrijfsraden, onderwijsvoorschriften, loopbaanplanningen, milieubescherming en een door perfectiewaan gedreven wetgeving versterkt wordt. Er wordt veel over mobiliteit gesproken, maar in de prak-

Die Arbeitslosenquoten in den Bundesländern



Bundesweit stieg die Zahl der Arbeitslosen im Januar auf 4 293 400, was einer Quote von elf Prozent entspricht. Das waren 161 000 Menschen weniger als vor einem Jahr, aber 246 000 mehr als noch Ende Dezember. Im Westen waren mit 2 826 900 Menschen 9,0 Prozent arbeitslos (Vorjahr 9,7); in Ostdeutschland mit 1 466 600 Arbeitslosen betrug die Quote 19,1 Prozent (Vorjahr 18,9). SZ

tijk stuit men op een woud van voorschriften en bepalingen die de mensen aan de arbeidsplek gebonden houdt. Dit alles geeft enig inzicht in de inflexibiliteit van de Duitse arbeidsmarkt.

Schröder

In samenhang met het eerder besproken werkloosheidsprobleem, is het dan ook op zijn minst opvallend, voor sommigen zelfs schokkend, dat Bundeskanzler Schröder kortgeleden

het idee lanceerde om 20.000 arbeidskrachten van buiten de EU naar Duitsland te halen. Wat is de achtergrond van deze publieke werving? Duitsland heeft een schrijnend tekort aan arbeidskrachten in de informatie- en communicatietechnologie. Schröder opperde het Amerikaanse concept van een 'Greencard' waarmee een buitenlander zich gemakkelijker in het land kan vestigen. Het is niet verbazingwekkend dat Schröder

van verschillende kanten forse kritiek op zijn oproep kreeg. Hoe kan de regeringsleider een dergelijk aantal buitenlandse werknemers uitnodigen, terwijl er ruim vier miljoen werklozen in Duitsland rondlopen. Deze werklozen zijn echter geen ICT-specialisten. Schröder ziet terecht in dat de sleutel van economische groei momenteel in de ICT ligt. Een achterstand in de ICT betekent een achterstand in de economie. Dit verklaart de haast die de Bundeskanzler heeft. Daarbij kan men zich wel afvragen of de consequenties op langere termijn goed overdacht zijn. Mochten deze werknemers op een slecht moment niet meer zo 'wanted' zijn, worden zij dan geacht het land weer te verlaten? Vooralsnog moet afgewacht worden of Schröder, gesteund door de werkgeversverbanden, de politiek voor zich weet te winnen voor dit grootschalige plan.

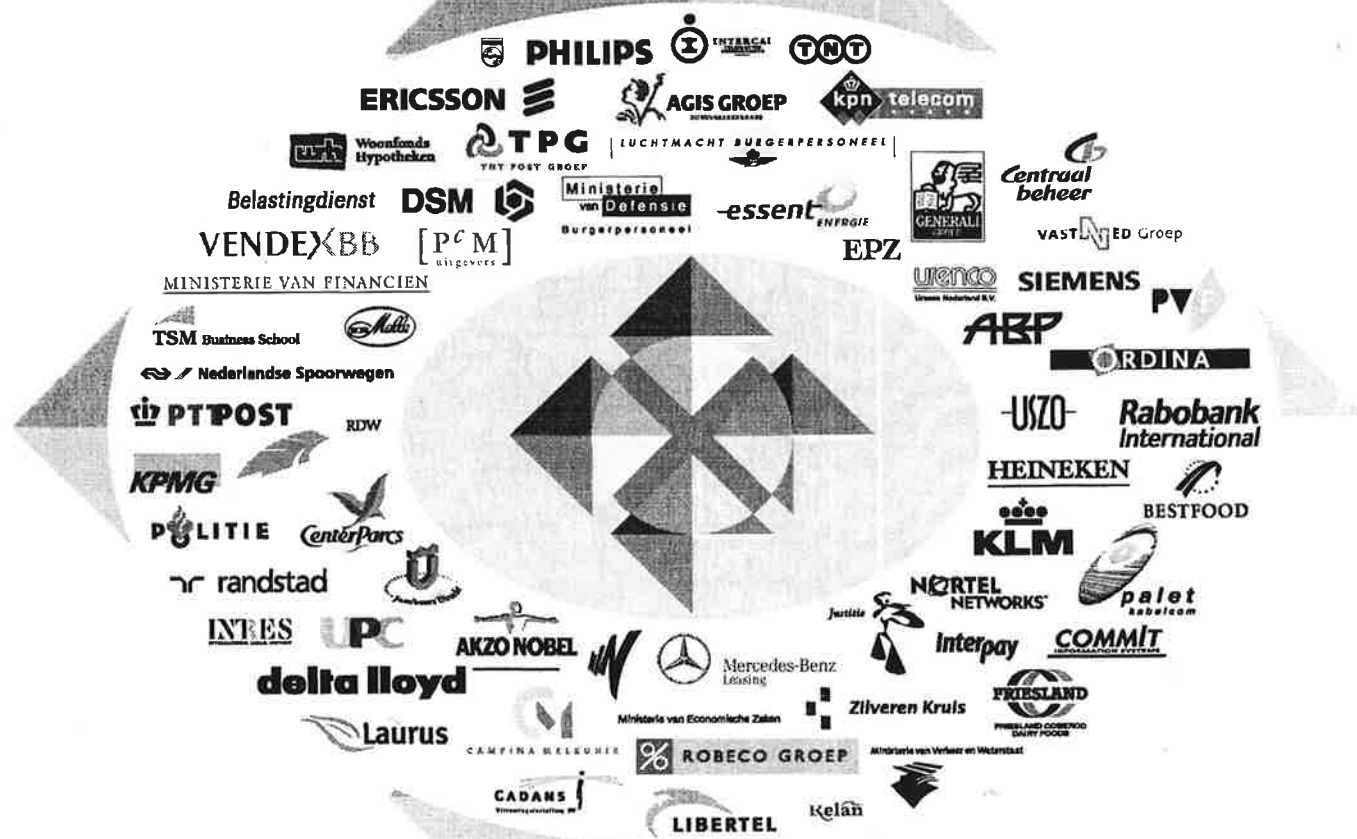
Maart 2000, Vincent Dobbe

Wie meer wil lezen over de stad Hamburg, surf naar www.hamburg.de.

Arbeitslosenquote Eurozone Januar (Angaben in Prozent)

	01/00	12/99	01/99
Eurozone	9,6	9,6	10,4
EU-15	8,8	8,8	9,5
Luxemburg	k.A.	2,6	2,8
Niederlande	k.A.	2,7	3,4
Dänemark	k.A.	4,1	4,9
Osterreich	4,2	4,2	4,6
Portugal	4,2	4,1	4,7
Irland	5,8	5,8	7,1
Schweden	6,4	6,5	7,7
Belgien	8,6	8,7	9,2
Deutschland	8,8	8,9	9,1
Finnland	10,0	10,0	10,7
Frankreich	10,3	10,3	11,5
Spanien	15,1	14,9	16,9
Großbritannien	k.A.	k.A.	6,3
Italien	k.A.	k.A.	11,7

Gezocht: Management Trainees (m/v). Aangeboden: Ideale carrièrestart met twee jaar ervaring binnen vier topbedrijven.



Dit is dé carrièrestart van je leven! Ben je een (bijna) afgestudeerde academicus en heb je affiniteit met vraagstukken op het gebied van organisatie, informatie, logistiek of telecommunicatie? Dan biedt ORMIT je de kans om 2 jaar als Management Trainee aan het werk te gaan bij 4 nationale of internationale toporganisaties. Zo doe je in 4 pittige projecten van 6 maanden ervaringen op waar je anders vele jaren voor nodig zou hebben. Je leert verschillende organisaties en bedrijfsculturen kennen. Je leert mensen kennen en bouwt een zeer interessant relatienetwerk op. Bovendien leer je jezelf én je capaciteiten kennen waardoor je een goede carrièrekeuze kunt maken.

Zowel bij de deelnemende organisaties als bij ORMIT, waar je in dienst bent, word je persoonlijk begeleid, en wordt je carrièreontwikkeling ondersteund met een intensief programma van opleidingen en trainingen.

Wij zoeken ambitieuze academici met bij voorkeur een afgeronde studie bedrijfseconomie, bestuurlijke informatiekunde, (technische) bedrijfskunde of informatica. Persoonlijkheidskenmerken: flexibel, creatief, generalistische instelling, gevoel voor dienstverlening, goede sociale en communicatieve vaardigheden, sterk resultaatgericht, ondernemingszin en initiatiefrijk. Dat laatste kun je meteen bewijzen: schrijf ons wie je bent en waarom je Management Trainee wilt worden.

Richt je brief met CV aan ORMIT, Netwerk voor Management Development, t.a.v. Sandra Bouma, Postbus 3069, 3502 GB Utrecht. Of stuur een e-mail: werving@ormit.nl. Vermeld bij alle correspondentie ons referentienummer BB0400. Voor meer informatie bel je (030) 298 48 10. Of kijk op Internet: www.ormit.nl.



ORMIT IS EEN ONDERDEEL VAN DE ORDINA GROEP



Financiële planning ook voor u interessant!

De financiële markt is volop in beweging. De overheid biedt steeds minder financiële zekerheden. Daarnaast veranderen ook uw persoonlijke omstandigheden, zoals een huwelijk, geboorte, nieuwe baan, het kopen van een woning, etc. Redenen genoeg om uw totale financiële situatie eens in kaart te laten brengen. Door Wagner & Partners. De onafhankelijke adviesgroep bij u in de buurt. Wij zijn gespecialiseerd in hypotheek, beleggingen,

pensioenvoorzieningen, fiscaal advies en verzekeringen. Door integratie van deze zaken maken wij voor u een verrassend maar vooral persoonlijk financieel plan. Natuurlijk inclusief de uitvoering en nazorg van dit advies. Neem nú contact met ons op. Geheel vrijblijvend. Want financiële planning is ook voor u interessant! Bel voor de dichtstbijzijnde vestiging ons hoofdkantoor in Rotterdam [010] 242 32 00.



Gezo
Aang
ja

ie en z'n vriendjes

rhoeks

ver-
nder weer
Jantje natuurlijk.
gochie daar vooraan. Hij
wel brullen, anders..... Ja
wat anders? Anders zouden Francois
en Lothar en John je een lafaard vin-
den. Nou en! Je was toch gids? Loop
dan niet zo stom te brullen alleen
omdat al die grote jongens ook hun
bek opentrekken. Ja maar het is toch
een goede zaak waar ik voor brulde?
Oh, daarom deed je het. Geloof je het



zelf? Je bent bang Jantje. Want wat
is er nu goed aan brullen en loeien
tegen Jörg die niets kwaads gedaan
heeft. Is dat moraal? Heb jij nu
ruggengraat?

Kom nu niet aan met je drugsbeleid,
Jantje. Wil je aantonen dat je wel een
afwijkende mening durft te hebben?
Ja, als het om gekke voorstellen gaat,
ja dan ben je wel van de partij. Dan
heeft Jantje wel een grote mond. Ja,
ik weet het wel, dat je bij jou thuis
zoveel pillen mag slikken als je maar
wilt. Begin nou ook niet weer over

die gekke planten die je vader in zijn
achtertuin heeft. Ik weet het wel.
Maar als het aankomt op het hebben
van moraal, om ruggengraat, dan geef
je niet thuis.

Wat is Jantje stil! Dit is je kans! Kom
op nu moet je brullen. Waarom doe
je het nu niet, Jantje? Heb je echt zo'n
medelijden met beest Pinochet. Denk
je echt dat die man op sterven na
dood is en dat hij als door een won-
der opeens omhoog kan schieten uit
z'n rolstoel. Wat zeg je Jantje? Is het
wreed om zo'n oude man te vervol-
gen om z'n misdadig verleden? Nee,
z'n politieke tegenstanders maakten
het leukste moment uit hun leven mee,
toen ze in de lopen van het vuurpelo-
ton staarden. Je bent weer bang hè?
John is ook zo sterk.

Snap je nu zelf niet dat je niet meer
geloofwaardig overkomt? Wel je bek
opentrekken tegen een bruin-
gebrande, van de berg getuimelde
populist, die nota bene democratisch
gekozen is, maar nog niet durven pie-
pen tegen het besluit tot vrijlating van
Pinochet, die al
kan die niet
met Hitler con-
curreren toch
zonder moeite
met hem door
één deur kan
gaan.

Ik houd van
structuur, van
een bepaalde
lijn in acties en
voorstellen.
Daarom wordt
ik gek van
Paars! Er is

geen lijn! Ik snap het niet meer. Con-
sistent beleid en het stellen van prio-
riteiten dat maakt een regering ge-
loofwaardig. Maar jij hangt liever met
je "EU-maatjes" maar wat rond op
het pleintje in de buurt, hè Wim? Lek-
ker met z'n allen in de gaten houden
of buurman Jörg z'n rozen niet te kort
snoeit. Zou je niet eens naar huis ko-
men? Is het geen tijd om je eigen gras
te maaien, wat langer is dan ooit?
Vind je het ook niet eens tijd om, nu
het voorjaar wordt, nieuwe bloemen
in je tuin te zetten?

-Want Wim, zijn de wachtlijsten in de
zorg al wat korter?

-Nee, maar daar wordt hard aan ge-
werkt.

-Oh ja. Net zoals drie jaar terug. Ge-
lukkig dat stelt me gerust.

Maare Wim, is dat probleem met dat
tekort aan blauwe mensen op straat
al opgelost?

-Neeeee! Maar zeik nou niet zo. Ik
heb het druk. Want buurman Jörg
komt z'n tuin ingelopen.



Opinie

De Nederlandse institutionele poli- tiek rot weg

Ruud Houdijk

"Op 14 juli 1789 maakte Lodewijk XVI zoals gewoonlijk een aantekening in zijn dagboek. In dit geval was die heel kort. Ze luidde: 'Rien!' Niets!"¹ Heden ten dage vieren de Fransen diezelfde 14e juli 1789 nog steeds als de dag van de afrekening met het 'ancien regime', vanwege de bestorming en vernietiging van de Bastille.

Hoewel Lodewijks macht al langer
tanende was, bleek voor hem, als ul-
tieme vertegenwoordiger van dat
'ancien regime', die dag het begin van
het einde te zijn. Een einde dat volgde
op 21 januari 1793 onder de guillo-
tine. Of de Franse Revolutie voor
koning Lodewijk XVI geheel onver-
wacht kwam, valt te betwisten. Het
broeide immers al lange tijd in Frank-
rijk en onder druk van de enorme
staatsschuld had Lodewijk zelf de her-
vormingen al in gang gezet. Vóór
1789 zal Lodewijk echter nooit zijn
einde onder de guillotine hebben voor-
zien.² Had hij het misschien kunnen
voorkomen als hij het wel had voor-
zien?

In wat komen gaat, zal ik betogen dat
de Nederlandse institutionele politiek
zich momenteel bevindt in een zelfde
situatie als Lodewijk XVI aan de
vooravond van de Franse Revolutie.
De afbrokkeling van de Haagse
macht heeft namelijk al zichtbaar in-
gezet, maar geen enkele politicus lijkt
zich daarvan bewust te zijn. Zal de
institutionele politiek zich naar het
schavot laten leiden zonder zich te
verzetten?

Natuurlijk, van een 'echte' revolutie
zal in Nederland niet gauw sprake zijn.
Evenmin kunnen we verwachten dat
binnenkort de guillotine wordt opge-
steld op het Binnenhof en dat Wim

Kok en de zijnen onthoofd worden.
Er vinden echter wel dusdanige ver-
anderingen plaats dat de institutionele
politiek op den duur misschien wel
evenveel macht zal moeten inleveren
als Lodewijk XVI tussen 1789 en
1793. Met institutionele politiek doel
ik trouwens op de Haagse politiek en
niet op de politiek in bredere zin als
algemeen ordenend principe binnen
de samenleving.

politiek rot langzaam weg in de kerkers van het Bin- nenhof

Deterritorialisering

Verschillende ontwikkelingen en
trends kunnen aangedragen worden
als argument voor de tanende invloed
van de institutionele politiek. Aller-
eerst maak ik hier gewag van de ge-
volgen van Informatie- en Commu-
nicatie Technologie, zoals die ook in
het vorige nummer van de *Bestuur-
kundige Berichten* zijn behandeld.
De herdefiniëring van tijd en ruimte,

ofwel *time-space distantiation*³, leidt
tot globalisering. Tegelijkertijd vindt er,
in reactie op deze schaalvergroting,
ook lokalisering plaats, omdat de lo-
kale gemeenschap en de eigen (deel-
)identiteit door de wereldwijde unifor-
mering in het gedrang komen. Bas
van der Bilt concludeerde in de vo-
rige *Bestuurskundige Berichten* al
dat deze twee processen van schaal-
vergroting en -verkleining, samen ook
wel aangeduid als *glocalisering*⁴, er-
voor zorgen "...dat de betekenis van
de nationale schaal afneemt."⁵ Peter
Geluk stelt op zijn beurt dat de
"...Nederlandse overheid oog [heeft]
voor deze gevolgen van ICT..."⁶ En
inderdaad, de politiek lijkt in toene-
mende mate het belang van aandacht
voor deze ontwikkelingen in te zien,
getuige verschillende rapporten en
nota's. De Wetenschappelijke Raad
voor het Regeringsbeleid stelt bijvoor-
beeld over ICT dat "bij het vinden van
nieuwe evenwichten er soms onver-
mijdelijk sprake [zal] zijn van een uit-
ruil tussen fundamentele principes."⁷
Dat bij een dergelijke uitruil de insti-
tutionele politiek zelf wel eens op het
spel zou kunnen staan, lijkt niemand
te beseffen. Treffend is dat een ka-
merlid desgevraagd antwoordde dat
er veel kan gaan veranderen door
informatisering, maar dat de huidige
politieke instituties zelf het wel zullen
overleven. Een dergelijk blind ver-
trouwen doet mij onmiddellijk terug-

denken aan de lotgevallen van de 'arme' Lodewijk XVI. Kunnen politici zich blijven permitteren te geloven in de goede afloop zonder zich daarvoor in te zetten? In het licht van de door ICT gevoedde deterritorialisering en horizontalisering van de samenleving en het met beide samenhangende afnemende sturingsvermogen van de Haagse politiek, lijkt een (voor de politici) goede afloop immers niet altijd even plausibel.

Europese integratie

Voeg aan het voorgaande het voortschrijdende proces van Europese integratie toe en het wordt nog evidentier dat de nationale institutionele politiek aan macht verliest. De Europese lidstaten (met de nationale politiek voorop) bepalen wel voor een groot deel de inhoud en voortgang van de Europese integratie, maar feit is dat veel ministeries in toenemende mate zich richten op Brussel.⁸ Dit is een ontwikkeling waar de institutionele politiek toch wel enigszins oog voor lijkt te hebben. Meer althans dan voor deterritorialisering en horizontalisering. Op diverse niveaus wordt er namelijk gediscussieerd over de toekomst van de natiestaat in het Europese verband, maar is een droge discussie wel voldoende als de integratie voortschrijdt? Een interne markt, de EMU, wat volgt? Een politieke unie? Velen zien dat als onmogelijk, gezien de diversiteit binnen Europa en de weerstand die te verwachten valt van de nationale politiek. Maar wat staat ons te wachten als straks de meeste nationale bevoegdheden zijn overgedragen aan Brussel zonder dat het zogenaamde Europese 'democratisch gat' gedicht is? De dan inmiddels van binnen weggerotte en uitgeholde nationale politiek zal in ieder geval geen redding meer kunnen bieden.

Politieke betrokkenheid

Elke keer dat er verkiezingen wor-



den gehouden, dan klagen de politici weer steen en been. De politieke participatie zou zo schrikbarend laag zijn. Maar is dat ook zo? Of is alleen de participatie aan de institutionele politiek aan het afnemen? Voor dit laatste hoort men tegenwoordig steeds meer argumenten. De politieke participatie en interesse van de Nederlander zijn helemaal niet afgenomen, maar hebben alleen een andere vorm en inkleuring gekregen. Men verkiest nieuwe vormen van politiek bedrijven boven de institutionele politiek, aldus het kiezersmandaat van de politici verzwakkend.

'Ancien regime'?

Alle voorgaande ontwikkelingen en tendensen in beschouwing genomen, wat voor beeld krijgen we dan voor ogen? Wat mijn ogen zien, dat zijn Haagse politici die niet goed de pas kunnen houden. Haagse politici ook, die zo ervan overtuigd zijn dat de huidige institutionele politiek altijd zal overleven, dat ze hun tanende macht niet opmerken. Daarmee loopt de institutionele politiek de kans om een 'ancien regime' te worden. Dit brengt ons weer terug bij Lodewijk XVI. Hij zag de schaduw van de guillotine niet op tijd om nog in te kunnen grijpen. De Nederlandse politici merken de vooruitgeworpen schaduw van een dergelijk einde eveneens niet op. En dat terwijl het nu nog niet te laat is

om in te grijpen. De processen die ik heb geschetst zijn weliswaar langzamer van aard dan hetgeen Lodewijk XVI in 1789 op zich af zag komen, maar ze schrijden immer voort. Het lot van de institutionele politiek zal ditmaal niet door een snelle revolutie bezegeld worden. Geen snel einde onder de guillotine zal de politici ten beurt vallen. De Nederlandse institutionele politiek rot gewoon langzaam weg in de kerkers van het Binnenhof, zonder dat iemand aandacht besteedt aan de sterke geur van verrotting.

De redactie daagt u uit te reageren op dit stuk. In het volgende nummer zal de auteur de discussie aangaan en uw reacties onder de loep nemen, aan de hand waarvan tevens getracht zal worden een karakterisering te geven van een mogelijk 'nouveau regime'. Misschien wordt uw reactie wel in zijn geheel in het volgende nummer geplaatst. Geef dus snel uw mening en stuur deze op naar Bestuurskundige Berichten, p/a B.I.L., postbus 9555, 2300 RB Leiden. Mailen kan ook: bil@fsw.LeidenUniv.nl.

¹ Grimberg, C., Svanström, R., *Wereldgeschiedenis* (J. Aries e.a.), deel 13, Amsterdam, Amsterdam Boek, 1968 (org. titel: *Världshistoria*), p.19.

² Afgezien van het feit dat vóór 1789 de guillotine nog niet in gebruik was genomen.

³ Giddens, A., *The consequences of modernity*, Stanford, Stanford University Press, 1990.

⁴ Dijk, J.A.G.M. van, *Nieuwe media en politiek*, Houten/Diegem, Bohn Stafleu Van Loghum, 1997.

⁵ Bilt, B. van der, "ICT: hoe en wat?", *Bestuurskundige Berichten*, 2000, jaargang 15, nummer 1, p.3-4.

⁶ Geluk, P., "ICT en de toekomst van de grondrechten: wat valt er nog te regelen?", *Bestuurskundige Berichten*, 2000, jaargang 15, nummer 1, p.9-11.

⁷ *Staat zonder land*, Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid, Den Haag, Sdu Uitgevers, 1998.

⁸ Berg, J.Th.J. van den, c.s., *Inleiding Staatskunde*, Deventer, Kluwer, 1995.

Opinie

Voorlichting, verhulling en propaganda

Wim van Noort

Voorlichting betekent eigenlijk 'informatie'. De overheid stelt de burger op de hoogte van voor hem of haar belangrijke regelingen. In de praktijk heeft 'voorlichting' vaak een heel ander doel. Zo zouden sommige voorlichtingsdiensten beter 'verhullingsdiensten' kunnen heten. Dat geldt bijvoorbeeld voor de Rijks Voorlichtings Dienst (RVD), die uitmunt door nietszeggende informatie over het Koninklijk Huis te verstrekken. Niet dankzij maar ondanks de RVD weten we nog wat over het Koninklijk Huis. Pas als media berichten over de lotgevallen van koningin Beatrix en de haren, voelt de RVD zich genoopt een of ander - veelal vaag - communiqué uit brengen. De RVD stelt zich officieel zo terughoudend op vanwege respect voor de privacy van de leden van het Koninklijk Huis. Ik vind dit een onzinnig argument. Hare Majesteit is niet alleen tijdens kantooruren maar dag en nacht vorstin. De vele schandalen en schandaaltjes waarin prins Bernard zich verweekt heeft, hebben repercussies gehad voor de positie van het Koninklijk Huis en zijn daarom van publiek belang. De vader van de wellicht toekomstige gemalin van onze kroonprins, Maxima, is minister geweest van een bloeddorstig regime en zal bij een eventueel huwelijk ook op het bordes verschijnen en de toeschouwers minzaam toeschuiven. Daarom is het van belang de rol van dit heerschap te onderzoeken.

Het lijkt er echter op dat de leden van het Koninklijk Huis, met de minister-president en het

hoofd van de RVD als trouwe lakeien, wel de lusten maar niet de lasten willen dragen. Als het gebrek aan privacy zo erg is, kan de kroonprins altijd nog afzien van de troon. Voor het geld hoeft hij het niet te laten, want de Oranjes hebben de afgelopen tweehonderd jaar een enorm fortuin vergaard.

Een tweede doel van voorlichting is propaganda, men geeft dan geen neutrale informatie maar probeert het beleid zo goed mogelijk te 'verkopen'. De vooraanstaande Duitse nationaal-socialist Goebbels was een uitstekende propagandist. In westerse democratieën gaat men lang niet zo ver als in het Derde Rijk, maar ook hier is voorlichting vaak tevens propaganda. Men denke aan de NAVO-voorlichting tijdens de Kosovo-oorlog, toen diverse 'voorlichters' verhalen verspreidden over



tienduizenden omgebrachte Albanezen die achteraf onjuist bleken te zijn maar bedoeld waren om acceptatie van het NAVO-ingrijpen te vergroten. In Nederland hebben we bijvoorbeeld Dig Itha, die 'voorlichter' was van Schiphol en zich als een gedreven PR-functionaris ontpopte, hetgeen hem er niet van weerhield tegelijkertijd journalistieke activiteiten te ontplooien. De scheiding tussen journalistiek en voorlichting is vaak niet scherp. Journalisten treden als media- en communicatieadviseur op. Kees Gravendaal was als journalist uiterst kritisch over politici. Zodra hij voorlichter was van het ministerie van Landbouw was, bekte hij journalisten op een weergaloze manier af.

Een derde doel is: verandering van attitude en gedrag. De overheid roept de burger door middel van spotjes op het milieu te sparen, respect te hebben voor 'medelanders' en een stem uit te brengen voor verkiezingen. Het haalt allemaal niets uit. Misschien komt dat ook wel door de dubbelzinnige opstelling van de overheid. Het is vreemd de burger aan te spreken op de effecten van zijn gedrag op het milieu en tegelijkertijd Schiphol en het vliegverkeer geen strobreed in de weg te leggen. Men zegt regen burgers: 'De maatschappij, dat ben jij', maar wanneer buschauffeurs de daad bij het woord voegen door op te treden tegen vernielzuchtige jongeren, vervolgt justitie niet de jongeren maar de chauffeurs.

Voorlichting is tegenwoordig: glossy magazines en ronkend taalgebruik, kortom: Hoedt u voor de voorlichting!

Persoonlijke Berichten

Mirco Rossi

Naam: Bart Singeling

Geboortedatum: 29-8-1947

Functie: Voorlichter van twee wethouders in de gemeente Den Haag

Opleiding: o.a. Koninklijke Academie van Beeldende Kunsten, Den Haag, grafische vormgeving; geslaagd: cum laude

Kan niet zonder: alle im- en materiele zaken die het leven veraangenamen.

Beste CD: Still got the blues, Gary Moore

Film: laatste film in bisocooop gezien was "Dokter Zhivago", na 15 minuten in slaap gevallen.

Boek: goede herinneringen aan Arendsoog en Witte Veder.

Zou ik graag aan mijzelf willen veranderen: Ik ben aan mezelf gewend, dus laat ik het maar zo houden.

Zou ik graag willen veranderen in Nederland: Het poldermodel; zo saai.

Politieke partij: volgens velen in Nederland een achterhaald instituut; maar als het er niet meer zou zijn, zou men het missen

Politicus: Persoon die zegt dat hij het beste voor heeft met de maatschappij, dat ook meent, daar geweldig veel tijd energie in steekt, vervolgens daar nauwelijks waardering voor ondervindt, en bijna niets mag declareren.

Bureaucratie: blijkbaar een noodzakelijk onderdeel binnen onze samenleving. Vrijwel iedereen zegt een hekel aan bureaucratie te hebben, vrijwel iedereen is op z'n tijd ook een bureaucaat.

Studenten: Goed voor de stad, maar zet er niet te veel bij elkaar.

Als ik in tijdnood kom dan.... schakel ik 'm in z'n overdrive. M.a.w. er is altijd wel tijd voor belangrijke zaken.

Politiek of Bedrijfsleven: Politiek is vaak interssanter, maar voor mij t is het niet dit of dat.

Ik zou wel eens willen zijn: archeoloog in Egypte, zonder gekheid.

Voorlichting:

tegenwoordig getiteld: overheidscommunicatie. Mijn vak: spannende bezigheid tussen mensen, organisaties en belangen. Gaat ook om democratie, legitimatie en transparantie.

Werken in de overheidscommunicatie wordt tegenwoordig ook goed betaald.

Zo ziet een gemiddelde werkdag er van mij uit:

Beginnen met het scannen van de kranten, het nieuws van de dag.

Overleg met de collega's hoe te anticiperen, reageren e.d.

Vervolgens de agenda van de dag vaststellen en kortsluiten met elkaar.

Meestal per dag meerdere overleggen/afspraken. Vaak dagelijks een persbericht maken/ persreacties voorbereiden, artikel maken of voorbereiden; begeleiden/voorbereiden van een interview met een bestuurder. Achtergrond overleg met een of meerdere journalisten. Iedere maandag stafoverleg met de bestuurder. Iedere dinsdag overleg college van burgemeester en wethouders bijwonen en het wekelijkse persgesprek daarna organiseren en voorbereiden.

Bijlage - Nieuwsbrief

Voorzitter

Waarde B.I.L.-leden,

Zo'n vijftig B.I.L. leden zijn op 14 & 15 februari naar Frankfurt geweest. Aldaar is de gemeente en de Europese Centrale Bank bezocht. Het was zeer geslaagde excursie, benieuwd wat de grote excursie ons zal brengen. Hopelijk wordt de kreet: 'en we gaan noch niet nach Haus' dan ook veelvuldig gebruikt. Maar ook is de gemeente Den Haag verblijd met een inhoudelijk zeer interessante excursie. Den Haag zoekt trouwens mensen die bij deze gemeente trainee willen worden (zie www.denhaag.nl).

In Leiden zelf hebben, mede dankzij de B.I.L., de excellenties Zalm en Benschop een lezing gegeven in het Groot auditorium. Het heeft zelfs de landelijke pers gehaald en binnenkort verschijnen in de *Sum* en in de *Bestuurskundige Berichten* interviews met de bewindspersonen. Deze zijn afgenomen door studiege-noten.

Op 25 april zal het B.I.L. bestuur de halfjaarlijkse A.L.V. houden om 19:30 uur in 't Keizertje. Kort daarna, in de week van 22- 25 mei, zal de Bestuurlijke Interfacultaire vereniging Leiden haar derde lustrum vieren. Aan deze bijzondere diesviering werken Lizet Aufderheijde en haar commissie al maanden. Dus komt u allen om van deze inspanningen te genieten. In de tussen tijd is er nog een excursie naar het ministerie van Buitenlandse Zaken op 27 april en de u welbekende bedrijvenborrel op de 3^e donderdag van de maand. Ook nog is er de LBD

te Nijmegen op 20 april en de IBA dag op 10 mei.

Rest mij u mede te delen dat Leiden het komend jaar in de persoon van Jan Jaap van Halem het voorzitterschap bekleed van het Landelijk Overlegorgaan voor studieverenigingen van Bestuurskunde (LOB). Tevens zullen in 2001 negen B.I.L. leden namens het LOB een tweedaags congres organiseren. Het congres zal de naam Landelijk Congres der Bestuurskunde dragen. Het LCB is een koppeling van het LOD en het LBD. De organisatie van deze twee congressen is in het jaar 2001 toegekend aan Leiden. Daarnaast is het LOB plaats in het bestuur de Vereniging van Bestuurskunde (VB) ingevuld door een Leidenaar.

Albert Jan van Zwieten
voorzitter

Excursies

Beste B.I.L. leden,

De binnen- en buitenlandse excursie commissie heeft de afgelopen tijd niet stil gezeten. We zijn 9 februari naar de gemeente Den Haag geweest. Samen met de studievereniging voor bestuurskunde uit Rotterdam, Cedo Nulli, hebben we daar een zeer interessant programma voorgeschoteld gekregen. Onder andere is er gesproken over het grote steden beleid, de moderne ambtenaar, interactief beleid in de praktijk, het gemeentelijk trainee programma en nog veel meer. Verder is ons een uitstekende lunch en borrel aangeboden. Er was nog een les Tae Bo in het fitness center voor

de liefhebber. Al met al een geslaagde dag.

Op 14 en 15 februari hebben we een bezoek gebracht aan de Europese Centrale Bank en de gemeente Frankfurt. Met 48 personen vertrokken we 's ochtends vroeg (voor sommige mensen erg vroeg) richting Frankfurt. Na een lange, maar zeer gezellige busreis, kwamen we tegen de avond aan in Frankfurt. 's Avonds nog met de gehele groep enkele alcoholische versnaperingen genuttigd in de lokale kroeg(en). De volgende dag een bezoek gebracht aan de Europese Centrale Bank. Aldaar een erg interessante lezing gehad over de taken van de ECB en de toekomst van de Euro en Europese Unie. Hierna een erg goede lunch gekregen met alles erop en eraan. 's Middags een bezoek gebracht aan de gemeente Frankfurt. We zijn hier veel meer te weten gekomen over de historie en de toekomst van deze financiële metropool. 's Avonds kwamen we weer aan in Leiden.

Dit is wat allemaal geweest is en wat jullie misschien allemaal wel gemist hebben. Maar we hebben nog een aantal dingen voor jullie in petto. Zo gaan we bijvoorbeeld op **27 april** naar het **ministerie van buitenlandse zaken** om hier te spreken met de secretaris-generaal van buza en de directeur-generaal van ontwikkelings-samenwerking. Houd voor de exacte vertrektijd de posters op FSW in de gaten of kom even langs in de B.I.L.-kamer.

Verder hebben we **2 juni** een excursie naar **Cap Gemini**. We krijgen hier een nieuw concept voorgeschoteld.

Dit zal een combinatie zijn van een open dag en een business course.

Natuurlijk sluiten we het jaar weer traditioneel af met de grote buitenlandse reis. Deze zal dit jaar plaatsvinden van **2 tot en met 10 september** en de bestemming **Washington** hebben. In het kader van onder andere de presidentsverkiezingen in november van dit jaar natuurlijk erg interessant. Houdt in de gaten wanneer de inschrijvingen plaatsvinden want er is maar plaats voor 40 personen. Verder zal deze reis meer gaan kosten dan de andere jaren het geval is geweest, namelijk plus minus fl. 800,-. Er zal bij de inschrijving een aanbetaling gedaan moeten worden van fl. 200,-. Houdt hier dus rekening mee!

Verder kun je voor de laatste informatie natuurlijk ook op de vernieuwde B.I.L. website kijken (www.welcome.to/bil). Hierop kun ook foto's bekijken van de Frankfurtreis, de buitenlandse reis 1998 naar Praag, Boedapest en Bratislava en de reis van 1999 naar St. Petersburg.

Namens de binnen- en buitenlandse excursie commissie,

Jan-Kees Rem
Commissaris binnen- en buitenlandse excursies

ALV Algemene Leden- vergadering 25 april 19:30 't Keizertje

Fora & Symposia

Beste B.I.L.-er,

Op dinsdag 1 februari vond in Leiden voor het eerst een Strategy Course plaats. Deze middag vond plaats als inleiding op de Landelijke Strategie Dag (LSD). Een heel leerzame middag waar het draaide om lobbyen en strategische beleidsvorming. Op 3 mei zal in de Amsterdam Arena de LSD plaatsvinden. Voor meer informatie hierover kunt u altijd contact opnemen met ondergetekende. Ook waar het gaat om de scriptieprijs van 10.000 euro voor een doctoraalscriptie over ondernemingsstrategie, beschikbaar gesteld door Cap Gemini in samenwerking met de Vereniging voor Strategische Beleidsvorming (VSB).

Maandag 6 maart gaf minister Zalm een gastcollege in het Groot Auditorium van het Academieggebouw. Voor velen van u zal dit oud nieuws zijn, want de opkomst was enorm. Het was een bijzonder geestige lezing. Vooral zijn reactie op de mobiele telefoon van een fotograaf was sprekend. Tijdens de borrel maakte Zalm zich al snel los van de hotemetotems en mengde zich onder de studenten. Hij heeft ruim de tijd genomen voor een gesprek met studenten. Erg leuk. Tevens kunt u een interview met de heer Zalm tegemoet zien, want dit heeft hij toegezegd tijdens de borrel.

Onze nu vijf mensen tellende commissie gaat zich richten op de volgende activiteit die op stapel staat, namelijk de Lagerhuissimulatie. Deze lustrumactiviteit zal plaatsvinden op dinsdagavond 23 mei in het Academieggebouw. Zet alvast in uw agenda!! Het belooft een mooie avond te worden. Verder is onze commissie bezig met het zoeken naar een gastspreker in september. Dat zal alweer de laatste activiteit zijn van de

Commissie Fora & Symposia 1999-2000...

Vriendelijke groeten,

Liesbeth Augustijn.
commissaris Fora & Symposia

Lustrum & Almanak

Beste B.I.L.-ers,

Lustrum:

Over 2 maanden gaat het feest van start! Op maandag 22 mei viert de B.I.L. officieel haar 15^e verjaardag. Marian, Bob, Liesbeth, Nynke, Dennis, Audrey en ik zijn vanaf oktober druk bezig om een lustrumweek te organiseren. We steken er veel tijd in om een gevarieerd programma in deze Lustrumweek te krijgen. De geplande activiteiten krijgen steeds meer vorm. Het programma ziet er nu als volgt uit (onder voorbehoud):
Maandag 22 mei: vanaf 17.00 spectaculaire opening van de Lustrumweek op FSW.

Dinsdag 23 mei: om 20.00 Lagerhuissimulatie in het 'groot Auditorium' in het Academieggebouw. Hier kunnen we aan de hand van stellingen actief discussiëren met bekende en minder bekende mensen. Op deze activiteit zijn ook reünisten van de B.I.L. uitgenodigd, voornamelijk diegene uit de besturen en diegene die actief waren. Na afloop zal er een borrel met band plaatsvinden in Camino.

Woensdag 24 mei is er de mogelijkheid om rond het middaguur te vertrekken naar Spaarnwoude, waar we gaan paintballen. Eindelijk kan je schieten op je B.I.L. vijanden! Het hoogtepunt van deze week hebben we voor het laatst bewaart. Op *donderdag 25 mei* komen een bekende band en een D.J. ons een spectaculaire avond en nacht bezorgen.

Dit eindfeest heeft een thema, maar dit wordt pas later bekend gemaakt. Je mag introducés meenemen!

Jullie zijn allemaal van harte uitgenodigd om deel te nemen. Ik reken op jullie komst! Binnenkort horen jullie meer van mij!

Almanak:

Naast de drukke bezigheden om een lustrum te organiseren zijn we ook begonnen met het maken van een almanak. We hebben een aantal ideeën die alleen mogelijk zijn als jullie ook initiatief nemen. Wij willen dit jaar een huizenlijst maken, er zijn namelijk B.I.L.-ers gesignaleerd die bij elkaar in huis wonen. Wij vragen daarom iedereen een foto in te leveren, met de namen erbij en natuurlijk het adres, zodat we dit kunnen plaatsen in de almanak. Alvast bedankt!

Lizet Aufderheide
Commissaris Lustrum en Almanak

B.I.L. das

fl 15,-

Solliciteer

Waarde B.I.L.-leden,

Het B.I.L.-bestuur wil haar leden wijzen op het feit dat als zij volgend jaar het B.I.L. bestuur 2000-2001 willen vormen, dat zij voor 15 mei dit kenbaar moeten maken aan het huidige bestuur. Wij vragen aan een ieder die geïnteresseerd is een gemotiveerde sollicitatie-brief tezamen met een CV, gericht aan het B.I.L.-bestuur 1999-2000. Je wordt dan uitgenodigd voor een gesprek.

Albert Jan van Zwieten
voorzitter

Gezocht:

Wil jij namens jouw studievereniging in een FSW commissie dan zijn er twee mogelijkheden:

_ FSW feest commissie 2000
inl. bij voorzitter B.I.L.

_ FSW film Liga
inl. bij Quirine Slik (Labyrint)
Albert Jan van Zwieten
voorzitter

EL CID MENTOREN GEZOCHT!!!

De EL CID-week komt er weer aan. Daarom zijn we nu al op zoek naar leuke enthousiaste mentoren.

Als mentor heb je een groepje van ongeveer 10 eerstejaars onder je hoede en ga je met hen "OpStap in Leiden". Het is de bedoeling dat jij deze studenten kennis laat maken met alle facetten die Leiden en het studentenleven te bieden hebben; de opleiding, de Universiteit, de stad en de verenigingen.

Voorafgaande aan de EL CID-week is er een mentorenweekend, waarin alle mentoren een training krijgen, dus je hoeft je geen zorgen te maken als je nog geen ervaring hebt. Dit weekend is ook bedoeld om alvast in de stemming te komen. Er zal dan ook veel aandacht worden besteed aan gezelligheid.

Heb je zin in een gezellige feest-week en ben je beschikbaar op 12 en 13 augustus voor het mentoren en natuurlijk van 14 t/m 18 augustus tijdens de EL CID-week zelf? Geef je dan nu op als EL CID-mentor en bel: 071-5278327, elke werkdag bereikbaar tussen 13:30 en 16:30 uur.

Homepage

De ICT commissie (Jasper mos en Micheal Vos) hebben voor de B.I.L. op schitterende wijze de Homepage verbeterde en geactualiseerd.

www.welcometobil.com

Albert Jan van Zwieten
voorzitter

Agenda

19 april
bedrijvenborrel met ministerie van Defensie

20 april
Landelijke Bestuurskunde Dag in Nijmegen

25 april
halfjaarlijkse A.L.V.; 13-15 uur op FSW

27 april
excursie ministerie van Buitenlandse Zaken

29 april
H.M. de koningin bezoekt Leiden

10 mei
Informatiedag Bestuurskundige en Arbeidsmarkt (IBA)

18 mei
bedrijvenborrel met Panfox (ICT)

22-25 mei
III B.I.L. Lustrum

15 juni
bedrijvenborrel met ministerie van OC & W

Acquisitie

Beste studenten,

Acquisitie & Promotie loopt aardig. De bedrijvenborrels van de Academy for Young Executives en Andersen Consulting waren een succes. Op het programma staan borrels met de Krijgsmacht en Panfox. Binnenkort vieren we ons derde Lustrum en ook hiervoor hebben we de nodige ondersteuning kunnen vinden. De almanak en onze Lustrumreis zijn de volgende onderwerpen waar mijn commissie zich volledig op gaat storten.

Een paar weken geleden zijn we voor het eerst met de hele commissie op stap geweest naar onze hoofdsponsor: Cap Gemini. Hier werden we –als altijd- gastvrij ontvangen, waarna we nog gezellig in Utrecht zijn wezen eten. Verder zijn we bij de gemeente Den Haag en de Krijgsmacht geweest. Door de laatste werden we vanaf hun terrein met een sloep naar Amsterdam CS gevaren, wat ons wel gepast leek... Jullie horen hier binnenkort meer over.

Jan Jaap van Halem
Commissaris Acquisitie & Promotie

Penningmeester

Beste B.I.L.-leden,

Wat gaat de tijd snel! Dingen die je ver vooruit gepland dacht te hebben komen opeens razendsnel dichtbij. Zo ook tentamens en andere zaken die formeel nog een beetje verband houden met de studie; de eigenlijke reden waarom ik op deze faculteit rondloop. Dit zijn dingen die er wel eens bij inschieten. Maar ja, je ondervindt als bestuurslid dan ook snel hoe je kan verzinken in al het goede wat B.I.L.

heet. En wat wilt u ook, we zijn per slot van rekening de mooiste studievereniging van FSW!

Een blauw puntje aan de lucht is dat het weer lente is en we weten allemaal wat dat betekent: de warme truien uit en de terrasjes op. Als je wel in bent voor zulk vertier, zit je in Leiden in de juiste stad. Ik heb dan ook al een aantal Leidse terrassen met mijn aanwezigheid mogen verblijden!

Tot slot zou ik ook nog iets willen medelen omtrent de uittreksels en tentamenbundels. De afgelopen tijd is naar aanleiding van de beschikbaarheid van deze uittreksels en tentamenbundels wat irritatie ontstaan, in het bijzonder bij de avondstudenten. Ik moet inderdaad toegeven dat dit, in verband met meerdere redenen, de laatste tijd niet altijd even vloeiend gegaan is. Dit zal de komende tijd veranderen. Mocht het geval zich toch voordoen dat een uittreksel niet beschikbaar is, zou ik, met name aan de avondstudenten, willen meegeven dat het bestellen van uittreksels ook altijd mogelijk is via e-mail (bil@fsw.leidenuniv.nl); dit kan wellicht irritaties aan de balie voorkomen. Daarnaast wil ik u mededelen dat wij onlangs het uittreksel van Lammers, Mijs en Van Noort – Organisaties Vergelijkenderwijs hebben aangekocht. Dit boek wordt door alle jaren heen veel gebruikt. Kom het dus halen op de B.I.L.-kamer!

Voor nu, geniet een beetje van de lente en de liefde en tot ziens bij de B.I.L.!

Dammes Den Hartog
penningmeester

voor een

stormachtige

CARRIÈRE

moet je

goed kunnen

SURFEN



CAP GEMINI

Ideas People Technology

www.capgemini.nl