

Leren *van /* *of / door* rapporten?

Hoe de gemeente Rotterdam leert van
raadsenquêtes en rekenkamerrapporten

**Nederlandse
School voor
Openbaar
Bestuur**

Mark van Twist
Hans Vermaak
Nancy Chin-A-Fat
Marije Huiting

prof.dr. M.J.W. Mark van Twist

Mark van Twist is decaan en bestuurder van de Nederlandse School voor Openbaar Bestuur. Hij is daarnaast hoogleraar Bestuurskunde, in het bijzonder bestuurs- en beleidsadvisering in publiek-private context, aan de Erasmus universiteit in Rotterdam. Tevens is hij wetenschappelijk directeur van de post-master opleiding internal auditing & advisory aan de Erasmus School of Accounting & Assurance.

dr. J.G. Hans Vermaak

Hans Vermaak is als senior research fellow verbonden aan de Nederlandse School voor Openbaar Bestuur. Hij is zelfstandig gevestigd als adviseur, docent en onderzoeker en combineert in trajecten vaak alle drie deze rollen. Hij is tevens geassocieerd partner bij Sioo en bij Twynstra Gudde en buitengewoon raadslid bij de Onderzoeksraad voor de Veiligheid. Hij heeft ruim honderd publicaties op zijn naam staan over veranderkunde, systeendenken, leerprocessen en onderzoek. Hij is bekend als auteur van de boeken 'Plezier beleven aan taaie vraagstukken', 'Iedereen verandert' en het handboek 'Leren veranderen'.

drs. N.M.H. Nancy Chin-A-Fat

Nancy Chin-A-Fat is manager onderzoek en onderwijs bij de Nederlandse School voor Openbaar Bestuur. Zij coördineert de verschillende onderzoeks- en onderwijsprojecten en is zelf als onderzoeker betrokken bij voornamelijk politiek-bestuurlijke, complexe vraagstukken. Tevens heeft zij ruim tien jaar ervaring als opleidingsmanager van Metropool, een ontwikkeltraject bestemd voor ambtelijke professionals die zich bezighouden met strategische vraagstukken op grootstedelijk niveau.

M.H. Marije Huiting MSc

Marije Huiting is onderzoeker en opleidingsmanager aan de Nederlandse School voor Openbaar Bestuur. Als bestuurskundige verricht ze onderzoek naar diverse thema's binnen het openbaar bestuur, zoals vraagstukken in het lokale bestuur en de verhouding tussen politiek, beleid en uitvoering. Als opleidingsmanager is ze onder andere betrokken bij de opleiding Strategisch Leiderschap in het Publiek Domein en de opleiding voor gemeentesecretarissen.

Inhoudsopgave

1. **Inleiding** → 4

2. **Leren van onderzoek: van aanleiding tot opvolging** → 7
 - 2.1 Hoe leert de gemeente nog voor extern onderzoek van start gaat? → 8
 - 2.2 Hoe leert de gemeente al tijdens de uitvoering van extern onderzoek? → 10
 - 2.3 Hoe leert de gemeente bij afronding van extern onderzoek? → 11
 - 2.4 Hoe leert de gemeente direct na openbaarmaking van extern onderzoek? → 16
 - 2.5 Hoe leert de gemeente bij het opvolging geven aan extern onderzoek? → 18
 - 2.6 Conclusie → 19

3. **Dynamiek bij leren van onderzoek: omgaan met versmallen en verbreden** → 23
 - 3.1 Leerdynamiek voor het onderzoek start: omgaan met perspectiefversmalling → 24
 - 3.2 Leerdynamiek tijdens onderzoek: omgaan met perspectiefverbreding → 26
 - 3.3 Leerdynamiek bij afronding onderzoek: omgaan met perspectiefversmalling → 29
 - 3.4 Leerdynamiek na openbaarmaking: omgaan met lichte perspectiefverbreding → 30
 - 3.5 Leerdynamiek tijdens opvolging: omgaan met stevige perspectiefverbreding → 33
 - 3.6 Conclusie → 35

4. **Bevelen opvolgen of lessen delen?** → 40

- Bijlage 1: Overzicht bestudeerde rapporten en documenten** → 44

Een veelgebruikte en gedegen methode om te komen tot een selectie van geschikte casus om te onderzoeken is om te kiezen voor een extreme, opvallende casus. In deze casus zijn lessen vaak duidelijker en de dynamieken helder. Dezelfde dynamieken spelen ook in gemiddelde casus, maar zijn daar minder uitvergroot. De versmalling bij de start van het onderzoek is zodoende functioneel: er is een rijke, complexe praktijk en door afbakening van het onderzoek is het mogelijk om in een bepaalde casus de diepte in te gaan en om waardevolle lessen te oogsten. Dat hebben wij voor deze audit ook gedaan: in gesprekken hebben we ingezoomd op enkele casus, om van betrokkenen te horen wat ze daar zagen gebeuren. Op deze manier kan in onderzoek de balans gevonden worden tussen inspanning en opbrengst: om onderzoek-inflatie te voorkomen, is functionele versmalling nodig.

Versmalling kan echter ook disfunctioneel zijn en daardoor leren in de weg staan of kansen om te leren laten liggen. Hiervan is sprake als in onderzoek alleen die extreme casus uitgelicht worden, waar zaken mis zijn gegaan (in tegenstelling tot extreme casus waar onderzocht kan worden wat maakte dat het juist heel goed is gegaan). Vertrekpunt van onderzoek is dan bijvoorbeeld ophef in de media over wat er zoal mis is gegaan bij een project, waardoor het onderzoek makkelijk in een negatief frame terecht komt: er is sprake van veel extra kosten, burgers komen in de knel of er is sprake van fraude. De ontstane maatschappelijke ophef leidt dan vervolgens tot het besluit om een extern onderzoek te starten. Risico hierbij is dat er een bias ontstaat in het onderzoek dat gericht is op de vraag waarom het nu is misgegaan. Hierdoor gaat een stevig deel van de rijke praktijk verloren. Terwijl er evenveel, andersoortige lessen te trekken zijn uit positieve casus: als uit deze casus diepgaand geoogst kan worden waardoor het in de casus goed ging, worden patronen blootgelegd die als handreiking kunnen dienen voor het versterken van professionaliteit. Door zowel aandacht te hebben voor casus die mis zijn gegaan als voor succesvolle casus, kan in onderzoek worden blootgelegd welke patronen en mechanismen behulpzaam zijn en welke juist belemmerend werken.

Wat in de door ons bestudeerde onderzoeken daarnaast opvalt, is dat onderzoek vooral gericht is op onderzoek doen achteraf, of in ieder geval pas op het moment dat er zaken mis zijn gegaan. Er zijn echter ook voordelen te behalen door onderzoek te verrichten tijdens het project. Zo geeft het meer mogelijkheden voor dataverzameling (want het project loopt nog), bijvoorbeeld door mee te lopen of overlegmomenten bij te wonen. Ook geeft het de mogelijkheid om al tijdens het project te leren van het onderzoek; de getrokken lessen kunnen dan al in de looptijd van het project worden meegenomen. De link tussen onderzoek en praktijk wordt daarmee versterkt.

Bij de start van onderzoek vindt er dus onvermijdelijk, maar weloverwogen versmalling plaats. Afbakening zorgt ervoor dat het zoeklicht wordt gericht op relevante casus waar lessen en inzichten geoogst kunnen worden. De versmalling is medebepalend voor wat er in een later stadium wordt geleerd. Versmalling is functioneel, maar kan ook disfunctioneel zijn, bijvoorbeeld als succesvolle casus geen aandacht krijgen in onderzoek. En het is een gemiste kans als niet ook de aandacht wordt gericht op nog lopende projecten, om ook gaandeweg van projecten te leren.

Paradox 1: Risicovol ondernemen en vernieuwen én verantwoord bestuur

De aard van het ontwikkelen van complexe projecten is dat dit gepaard gaat met het aangaan van risico's. Het past bij de Rotterdamse stijl om projecten te ondernemen die innovatief en baanbrekend zijn. Of zoals we tijdens de audit ook wel hoorden: *“Wij ontwikkelen de stad – er is geen geplaveid pad en we zijn geen beheerorganisatie. Dus we moeten risico's nemen. Dat is onderdeel van wie we zijn.”* Niet voor niets werd in 2004 ingezet op de campagne 'Rotterdam durft!'. Het is deze daadkrachtige aanpak, die ervoor gezorgd heeft dat Rotterdam inmiddels hoog op de ranglijsten staat als aantrekkelijke stad door iconen als de Erasmusbrug, de Markthal en de Rotterdam. Deze ondernemerscultuur, die vooral past bij het cluster Stadsontwikkeling, past echter minder goed bij de wens om alles onder controle te hebben en geen fouten te maken. Een cultuur waarbij men vreest om afgerekend te worden is funest voor de durf om te innoveren. Tegelijkertijd vindt het risicovol ondernemen plaats binnen het lokale, gemeentelijke bestuur. Verantwoord bestuur is dus ook nodig, ook al zou in de geest van het ondernemen meer risico soms wenselijk zijn. Anders gezegd vragen complexe projecten binnen de gemeente dus paradoxalwijs tegelijk om risicovol ondernemen en vernieuwen én verantwoord bestuur.

3.2 Leerdynamiek tijdens onderzoek: omgaan met perspectiefverbreding

Tijdens de uitvoering van extern onderzoek wordt doorgaans gestreefd naar het schetsen van een nauwkeurig beeld van de gebeurtenissen: een feitenrelaas. De wens daartoe leidt tot verbreding na de start van het extern onderzoek. In de meeste rapporten wordt nauwkeurig en chronologisch (soms van dag tot dag en zelfs van uur tot uur) beschreven wat er feitelijk is gebeurd. Aan de hand van een feitenreconstructie wordt het verloop van de casus gedetailleerd beschreven. Zo komt ook de bredere context van complexe projecten weer scherper in beeld.

Er worden meervoudige aspecten bekeken en diverse bronnen benut, om geen puzzelstukjes te missen. Ook brengt de verbreding met zich mee dat gekeken wordt naar de stakeholders die een rol spelen bij de centrale casus in het onderzoek, zoals bedrijven, maatschappelijke partners, de gemeenteraad, de ambtenarij, bestuurders, de landelijke politiek, enz. Natuurlijk wordt daarbij gebruik gemaakt van sampling om de grote hoeveelheid onderzoeksdata behapbaar te houden. Er wordt bijvoorbeeld met een diversiteit aan stakeholders gesproken, maar niet met iedereen. Ook wordt een grote hoeveelheid (kern)documenten geanalyseerd, omdat dit navolgbaar is en het feiten bewijsbaar maakt. Door de perspectiefverbreding valt de systeemgrens (dus wie of wat een belangrijke rol gespeeld heeft) binnen het onderzoek. Anders gezegd: de verbreding is hier functioneel. Het onderzoek wordt op deze manier stevig en kan stand houden tegen kritiek.

Het opstellen van een feitenrelaas zorgt voor een uitgebreid beeld van de betreffende casus en meer begrip voor de context waarin het zich afspeelt. Deze onderzoeksmethode zorgt er echter tegelijkertijd voor dat veel nadruk komt te liggen op zichtbare aspecten: die zaken waar controle vanuit lijkt te gaan en op papier terug te vinden zijn zoals de systemen, structuren, projectplannen, besluiten, financiën en contracten. Door de ‘en-toen’ benadering wordt weggebleven bij onderliggende patronen en dieperliggende mechanismen. Er wordt weinig gebruikt gemaakt van minder zichtbare en grijpbare databronnen, zoals informele verhalen, anekdotes van betrokkenen en ervaringen die tussen collega’s met elkaar gedeeld zijn. Hierdoor is er ook minder aandacht voor bijvoorbeeld de vaardigheden van ambtenaren of de historie en de cultuur van de afdeling. Of zoals tijdens de audit ook wel geconstateerd werd: *“Wat je ook vertelt over de context en hoe het ging, onderzoekers beroepen zich toch vaak op documenten en verslagen. Dat valt me elke keer op. Dus de kleuring komt heel beperkt terug in de rapporten.”*

Ook de verbreding naar relevante stakeholders draagt bij aan het in beeld brengen van de meervoudigheid van de casus. In de raadsenquêtes en rekenkamerrapporten lijkt de aandacht echter vooral uit te gaan naar het ambtelijk apparaat, terwijl het ook over de raad en andere partijen zou kunnen gaan – zeker waar het interactiespel tussen actoren een belangrijke rol speelt (zoals in de dualistische verhouding tussen raad en college) in het verloop van de casus. Een voorbeeld waar dat relevant is, is bij onrealistische verwachtingen bij projecten waardoor niet-realisatie minder een functie is van een foute projectgang, maar vaak meer van een onrealistische startpositie. Dit geldt ook voor het stellen van deadlines en budgetten alsof het gaat om voorspelbare, maakbare, uitrolbare klussen. Controle bij emergente, innovatieve opgaven is niet goed denkbaar middels een simplistische lineaire kijk op projecten.

Tijdens het onderzoek wordt het werk niet alleen verricht door de onderzoekers, maar ook door het ambtelijk apparaat. Er moeten documenten worden verzameld, archieven worden geordend, gesprekken worden gevoerd, etc. Dit proces draagt ertoe bij dat betrokkenen reeds gaan nadenken over hun eigen bijdrage aan het verloop van het project. Betrokkenen profiteren zodoende ook van de verbreding; er wordt tussentijds geleerd. De ondersteuning in het onderzoek doet echter ook een groot beslag op de organisatie. Het reguliere werk moet immers ook doorgezet worden. Voor de lopende werkzaamheden is het niet wenselijk om te vaak een raadsenqu ete of rekenkameronderzoek uit te voeren. Ook is het nodig om met elkaar ervoor te zorgen dat de spanning van extern onderzoek de organisatie niet verlamt. Die zorg kan ook binnen het ambtelijk apparaat betracht worden: we horen mooie voorbeelden van hoe men elkaar coacht als verhoren mensen persoonlijk raken en van slag brengen, hoe men elkaar voorhoudt dat het niet om hen persoonlijk gaat. Onderzoek brengt ook ongemak en onzekerheid met zich mee. Het helpt om hier ook aandacht voor te hebben en ondersteuning bij te bieden, naast de aandacht voor de inhoudelijke opgave van onderzoek om alle informatie boven tafel te krijgen. Zo wordt het doenbaarder dat betrokkenen zelf ook onderzoekend participeren in een raadsenquete of rekenkameronderzoek.

Paradox 2: Focussen op hoe een project verlopen is, vraagt om kijken naar wat er zich in de context van een project heeft afgespeeld.

Bij verantwoord bestuur hebben toezichthoudende partijen een onmisbare rol. Het is de wettelijke taak van de rekenkamer om onafhankelijk onderzoek te doen naar de doelmatigheid, doeltreffendheid en rechtmatigheid van het door het gemeentebestuur gevoerde bestuur. Vanuit dit vertrekpunt worden door de rekenkamer jaarlijks enkele centrale thema's gekozen voor onderzoek. Wat opvalt is dat de onderzoeken zich vooral richten op hoe een projecten zijn uitgevoerd. Middels feitenreconstructies en gesprekken wordt dan gekeken wat verklaart wat goed of fout uitpakte. Wanneer blijkt dat de Rotterdamse Standaard voor Projectmatig Werken (RSPW) niet nauw gevolgd is, is het echter van belang om de achterliggende redenen te kennen: wat waren de redenen om de RSPW niet op te volgen? Er kunnen binnen of rondom een project allerlei factoren meespelen die gemaakte keuzes (al dan niet productief) beïnvloeden. De politieke druk kan toenemen, tegenvallers kunnen aan het licht komen, partners kunnen zich anders gedragen dan bedacht. Om te begrijpen 'wat er is gebeurd waardoor het zo is gegaan' binnen een bepaald project, is er paradoxalerwijs ook juist aandacht nodig voor wat er buiten een project speelt: focussen op hoe een project verlopen is, vraagt om kijken naar wat er zich in de context van een project heeft afgespeeld en hoe daarop is ingespeeld.

3.3 Leerdynamiek bij afronding onderzoek: omgaan met perspectiefversmalling

Na de verbreding die nodig is voor de feitenreconstructie die in onderzoeken wordt gedaan, worden de bevindingen teruggebracht naar conclusies en daarop volgende aanbevelingen. Die bieden antwoord op de centrale onderzoeksvraag, die vaak gericht is op het trekken van lessen en het opdoen van inzichten over de centraal gestelde casus. Een poging tot het formuleren van een antwoord helpt de ontvangende partij om zicht te krijgen in wat de belangrijkste bevindingen van het onderzoek zijn en wat er uit het onderzoek over te nemen en te leren valt. Versmalling is hierbij functioneel. Lange lijsten met oorzaken en acties overvragen immers het systeem, en zonder enige focus verdwijnt ook de diepgang van de discussie erover. Onderzoekers kunnen de conclusies en aanbevelingen zodoende gebruiken om waardevolle inzichten en lessen uit het onderzoek uit te lichten. Dit kunnen zowel trotsmakende lessen als confronterende inzichten zijn. Conclusies en aanbevelingen dienen dan als vehikel om deze onder de aandacht te brengen.

De aangebrachte versmalling werkt ook door in de aanbevelingen, aangezien deze gefundeerd horen te zijn op de conclusies. Door aanbevelingen te doen kunnen onderzoekers aangeven wat volgens hen, op basis van het verrichte onderzoek, aandachtspunten en handreikingen zijn voor de ontvangende partij. Op deze manier kan de brug geslagen worden tussen de onderzoekers en de ontvangende partij. De versmalling helpt hierbij. Risico is echter dat aanbevelingen alleen met enige abstractie vertellen wat te doen, maar geen aandacht hebben voor hoe je dat slim doet of waardoor het werkt. Dan hebben aanbevelingen minder het karakter van diepgaande inzichten die ingebed kunnen worden in de organisatie, maar blijft het bij een lijst van tips en hints. Hierdoor is het lastig om aan anderen over te dragen en te snappen wat ze aan en af te leren hebben. Dan ervaren betrokkenen ook weinig handreikingen voor hoe je ervan kunt leren en hoe je het daadwerkelijk kunt verbeteren. *“Als de raad of de rekenkamer het leren belangrijk vindt en wil omarmen, moeten ze ook bedenken hoe ze verbeterpunten brengen. Vanuit de connotatie ‘dat en dat’ doe je niet goed, dan denk je ‘pfoe, dat kun je ook anders brengen’. C’est le ton qui fait la musique.”* Er vindt, anders gezegd, lastig verbreding plaats, terwijl dit wel nodig is wil de organisatie ervan leren. Er is een koppeling nodig tussen aanbevelingen en de rijke praktijk: hoe zijn aanbevelingen op te vatten, over te nemen, te vertalen naar de context waarin ze terechtkomen? Wat betekent nu eigenlijk de aanbeveling: ‘houd politiek en bestuurlijk een vinger aan de pols’ voor de langere termijn? Anderzijds kunnen te concrete aanbevelingen ook disfunctioneel zijn: dan zijn ze te casusspecifiek geformuleerd en verliezen ze hun waarde voor soortgelijke praktijken in andersoortige situaties.

Hier ligt een opdracht voor onderzoekers: doen zij conclusies en aanbevelingen met het oog op de verbreding die nodig is om deze te laten landen? De nadruk in de conclusies en aanbevelingen zou daarbij niet zozeer moeten liggen op ‘wat te doen’, maar op ‘waardoor het werkt’. Dit zorgt ervoor dat achterliggende dynamieken zichtbaar worden en onderzoeken meer het karakter krijgen van handreikingen dan voorschriften. Daarmee wordt professioneel oordeelsvermogen van betrokkenen niet gelimiteerd maar juist versterkt. Hier speelt ook een dilemma: waar eindigt de verantwoordelijkheid van onderzoekers en waar begint die van de ontvangende partij om deze verbreding- en verdiepingsslag zelf te maken?

Paradox 3: In conclusies en aanbevelingen worden vaak grote woorden gebruikt, maar deze vragen óók om precieze taal.

Wanneer uit een onderzoek blijkt dat er geen heldere rol- en taakverdeling is, met als gevolg dat wordt aanbevolen dat dit helder moet zijn, wat betekent dit dan eigenlijk? Betekent dit dat de rol- en taakverdeling van meet af aan vast moet liggen, of dat er juist ruimte moet zijn om deze gaandeweg indien nodig aan te passen? De op het oog heldere taal roept zodoende verwarring op: hoe dan?! Abstracte aanbevelingen maken het mogelijk dat uitkomsten van een onderzoek naar specifieke casus ook toepasbaar zijn buiten specifieke casus, maar brengen ook het risico met zich mee dat aanbevelingen gemakzuchtig aanvaard worden zonder dat er scherpte komt in het gesprek hierover. Anders gezegd: Als er geen precieze taal is over de werkingsprincipes die vertaling naar de eigen context mogelijk maken, worden grote woorden ongrijpbaar. Dat brengt ons bij de volgende paradox: in conclusies en aanbevelingen worden vaak grote woorden gebruikt, maar deze vragen paradoxalerwijs voor benutting in de praktijk juist óók om precieze taal om de koppeling naar de rijke praktijk te kunnen maken.

3.4 Leerdynamiek na openbaarmaking: omgaan met lichte perspectiefverbreding

De openbaarmaking van een onderzoek is functioneel: onderzoeken fungeren immers als een vorm van tegenmacht. Daarbij hoort een confrontatie met de betrokkenen, ten gunste van verspreiding van kennis en een verbreding van de voornemens voor verandering of verbetering. Of zoals we tijdens de audit ook wel gehoord hebben: *“De Rekenkamer heeft een eigen manier van vragen en antwoorden, dat hoeft helemaal niet aan te sluiten bij de leefwereld van de ambtenaar. Maar je kunt er wel dingen uithalen, die dan waardevol zijn om met elkaar over in gesprek te gaan.”*

Het achteruitkijken (de conclusies) dient als serieuze basis om vooruit te kijken (de aanbevelingen). Conclusies vormen de basis en de legitimatie om dingen anders te doen dan gebruikelijk en aanbevelingen zijn niet een opiniespel of een krachtmeting, maar dragen bij aan het leren van de eigen historie waarop doorgebouwd kan worden. Hierbij past een lichte verbreding: het leren is gebaat bij het bevragen, verkennen en begrijpen van de conclusies en aanbevelingen. Dat vraagt dat onderzoekers een punt maken van conclusies en aanbevelingen en de agenderingskracht hiervan gebruiken.

Het college wordt geacht een reactie te geven op de uitkomst en aanbevelingen van het onderzoek. In deze openbare reactie geeft het college aan of aanbevelingen worden overgenomen, waarbij de voorkeur ernaar uitgaat om daarbij meteen aan te kunnen geven dat bepaalde acties en maatregelen reeds in gang zijn gezet. De reactie beperkt zich tot de vraag of de aanbevelingen wel of niet zijn overgenomen, en niet zozeer tot de vraag hoe en waarom er op een bepaalde manier is omgegaan met de aanbevelingen en of er dus van geleerd is. We onderscheiden vier patronen in de reactie van het college:

	WE ZIJN HET EENS MET DE (CONCLUSIES EN) AANBEVELINGEN	WE ZIJN HET ONEENS MET DE (CONCLUSIES EN) AANBEVELINGEN
ER WORDT WEL OPVOLGING GEGEVEN AAN DE (CONCLUSIES EN) AANBEVELINGEN	<i>Het college zegt het eens te zijn met de (conclusies en) aanbevelingen en gaat er vervolgens mee aan de slag.</i>	<i>Het college zegt het oneens te zijn met de (conclusies en) aanbevelingen door externe druk, maar gaat er wel mee aan de slag.</i>
ER WORDT GEEN OPVOLGING GEGEVEN AAN DE (CONCLUSIES EN) AANBEVELINGEN	<i>Het college zegt het eens te zijn met de (conclusies en) aanbevelingen, maar gaat er niet mee aan de slag.</i>	<i>Het college zegt het oneens te zijn met de (conclusies en) aanbevelingen, en gaat er ook niet mee aan de slag.</i>

Voordat er kan worden geleerd, is er voor de gemeentelijke organisatie tijd en ruimte nodig om de confrontatie te verwerken, om te rouwen om slechte boodschappen en om feedback een plek te geven. “*Het gevoel van medewerkers [na verschillende externe onderzoeken] was heel erg ‘we zijn in de steek gelaten, met de te weinig mensen hebben we een te zware opgave moeten doen en nu wordt ons hoofd er afgehakt’. Het duurde wel even voordat mensen weer oprabbelden.*” Onderzoeken kunnen boosheid of verontwaardiging oproepen, omdat betrokkenen het idee hebben dat onderzoekers ‘het niet goed hebben begrepen’, dat de complexiteit van het project niet genoeg is onderkend of dat een collega is weggevallen als direct gevolg van de conclusies. Dit verwerken vraagt tijd. Dat gaat mis wanneer er nauwelijks reactie- of leestijd wordt ingecalculerd als het onderzoeksrapport er is of wanneer het rapport al bij de pers ligt

voordat betrokkenen hier weet van hebben. Dit soort situaties roept disfunctionele weerstand op in de organisatie, wat niet bijdraagt aan leren en juist pervers leren in de hand helpt. Onderzoeken hebben immers een grote impact op de organisatie, onder andere omdat deze soms als gevolg heeft dat ambtenaren van positie wisselen of (moeten) vertrekken. Hierdoor kan (pervers) geleerd worden dat risicomijding beter is, om problemen en escalatie te voorkomen (en daarmee de mogelijkheid van een onderzoek).

In de audit hebben we geconstateerd dat in de collegereactie conclusies en aanbevelingen bij een aantal onderzoeksrapporten van elkaar worden losgekoppeld. Zodra dit het geval is, gaat juist het samen voortbouwen op kennis onderuit. Hierdoor ontstaat een dynamiek waarbij vanwege het politieke spel conclusies extra scherp geformuleerd zijn, bestuurders die pijn ontwijken en de conclusies bestrijden maar wel de aanbevelingen overnemen. De weg naar de toekomst is dan niet gegrond op gemeenschappelijk inzicht waarop je kunt terugvallen en ook de werkzaamheid of uitvoerbaarheid van de aanbevelingen is dan te weinig onderwerp van gesprek. Er kan dan niet goed worden verwacht dat het ambtelijk apparaat met de aanbevelingen aan de slag gaat als je ontwijkt dat je de aanbevelingen plus onderbouwingen in de conclusies met elkaar – dus raad, bestuur en ambtenarij – doorspit, weegt en wikt, verkent op consequenties en vertaling naar de gemeentelijke organisatie.

Paradox 4: Er is zowel ruimte nodig om confrontatie te verwerken als dat er aandacht en urgentie nodig is voor agenderen.

Als een vertaalslag van aanbevelingen naar de gemeentelijke organisatie mogelijk is, dan kunnen onderzoeken en de daaruit vloeiende aanbevelingen hun doorwerking vinden in de organisatie: er ontstaat munitie om te leren. Wat dit leren echter in de weg kan zitten, is waar het onderzoek versmalt tot een schuldvraag of vervlakt tot gebiedende gedragslijstjes. De politieke logica bij een onderzoek is dan: als er geen schuld toe te wijzen valt en er niet krachtig gezegd wordt wat anders moet, hebben we niets aan het onderzoek. De schuldvraag zorgt in de ambtelijke organisatie echter vooral voor spanning en druk, waardoor er weinig ruimte is om te leren en te reflecteren op hoe het bij toekomstige, soortgelijke projecten anders kan. De ambtelijke logica bij het leren van onderzoek is dan ook eerder: juist als niet meteen schuld bij een actor of factor wordt gelegd, hebben we er iets aan. Want problemen zijn meer dan eens de resultante van een samenspel van actoren en factoren. Voor leren is bovendien een zekere mate van veiligheid, beschutting en rust nodig. Maar wat hierbij niet uit het oog verloren dient te worden, is dat tegenslagen incasseren, de rust verstoren om tegengas te geven of uit de beschutting stappen om tegenspraak te bieden hoort bij het werken aan complexe projecten. Dit vraagt om robuustheid, om →



tegen een stootje kunnen. Hier presenteert zich een volgende paradox: er is rust en ruimte nodig om lessen uit de confrontatie te verwerken, maar ook juist aandacht en urgentie voor het stevig agenderen van die confrontatie.

3.5 Leerdynamiek tijdens opvolging: omgaan met stevige perspectiefverbreding

Aanbevelingen krijgen waarde als ze naar de eigen context van complexe projecten en de organisatie vertaald kunnen worden. Of anders gezegd: er is een dynamiek van functionele verbreding nodig, om de betekenis van aanbevelingen op allerlei plekken in de organisatie te begrijpen en te testen. Leren is hier niet 'overnemen', maar 'vertalen' naar de eigen context, zodat er robuuste werkpraktijken kunnen ontstaan. Leren van aanbevelingen vereist daarbij dat de spiegel die het onderzoek voorhoudt, serieus wordt genomen. Er moet tijd en inspanning voor worden ingeruimd en men moet bereid zijn er consequenties aan te verbinden richting eigen projectuitvoering.

Deze verbreding geschiedt door aanbevelingen in te bedden in eigen leerinspanningen en initiatieven. Aanbevelingen en opvolging zijn dus losjes gekoppeld, omdat de aanbevelingen niet zeggen hoe je het leerbaar en uitvoerbaar maakt. Het staat dus vrij om te bepalen of hier intervisie of casusbesprekingen nodig zijn of juist een andere bemensing binnen een team. Ook gaan aanbevelingen zelden in op de verwachte ambtelijke professionaliteit, de contexten waarin je moet opereren of het handelingsrepertoire dat je moet verbreden. Er is kortom veel ruimte binnen de aanbevelingen om in te vullen. En die invulling wordt in eerste instantie vaak aangegrepen door wie er wat mee heeft, er energie van krijgt of erin wil steken. Die spelen liefst nadien een rol in de verdere verspreiding van het leren: mensen leren namelijk het meest van vakgenoten die ze respecteren, omdat die zich verdiept hebben en vooroplopen.

De benodigde verbreding kan belemmerd worden als het opvolgen van aanbevelingen het karakter heeft van een checklist die naast aanbevelingen kan worden gelegd. In zo'n lijst staat meestal wat er allemaal formeel is gedaan om invulling te geven aan de aanbevelingen, zoals het nemen van een bepaald besluit, het ontwikkelen van een visie, het actualiseren van eerdere plannen. De nadruk ligt daarmee al snel op een papieren werkelijkheid. Uit een dergelijke afvinklijst wordt echter niet duidelijk of er ook sprake is van een *lerende* opvolging die veelal een informeler karakter heeft: denk aan het meelopen met ervaren collegae, het organiseren van tegenspraak, het bespreken van stokkende samenwerking, het elders op zoek gaan naar beter handelingsrepertoire, het experimenteren met betrokkenen, et cetera. Een vinklijst heeft vaak meer het karakter van zaken waar je klaar mee wilt zijn, een lerende

opvolging meer het karakter van zaken waar je meer mee bezig wilt zijn. Een lerende opvolging vindt plaats als er een doorlopend proces ontstaat met een variëteit aan leervormen die elkaar versterken, waardoor leren al tijdens het werk zelf een plek krijgt. Verantwoording wordt dan niet achteraf afgedwongen, maar al gaandeweg opgezocht middels tegendenken of tijdige escalatie. Dat vraagt van betrokkenen om niet meteen in de ‘dat had niet mogen gebeuren’-afrekenstand of in de ‘ik wil mijn handen niet eraan branden dus reageer liever achteraf’-stand te gaan, maar meer vanuit de houding ‘mijn vak beter in de vingers krijgen’ of ‘alles uit de kast te halen om meer voor elkaar te krijgen’. Het leren wordt daarmee verbreed als onderdeel van het dagelijks werk (in plaats als voorwaarde voor het dagelijks werk) en vindt tijdens en op het werk plaats (in plaats van naast het werk).

Risico voor de benodigde verbreding is dat leren te willekeurig of eenzijdig wordt georganiseerd, waardoor het bijvoorbeeld alleen leeft bij enthousiastelingen of voorlopers. *“Als je lessen wilt trekken dan moet je een heel rapport door. Ik heb zelf het rapport over Schiekadeblok doorgenomen en de lessen vertaald naar de praktijk. Ik heb ze in mijn hoofd zitten, dat is iets wat ik zelf doe.”* Binnen de gemeentelijke organisatie is er relatief veel nadruk op het vastleggen van werkwijzen en op trainingen. Er zijn binnen de gemeente nog veel meer leervormen te onderscheiden, maar die zijn zeker niet breed bekend en de samenhang daartussen lijkt te ontbreken. Leren wordt daarmee wat smal en willekeurig in vorm zowel als in participatie en kwetsbaar in regie en continuïteit.

Paradox 5: Het is nodig om gaandeweg projecten kwetsbaar kaarten op tafel te leggen (tegenspraak, escalatie) maar ook om tegelijk juist te staan voor goede prestaties en een stevig verhaal (reputatie, gezag).

Leren tijdens het werk is mogelijk indien de ruimte wordt gevoeld voor het betwijfelen van eigen handelen naast het overtuigd kunnen opereren. Dit gedijt bij reflectie, maar ook bij interne tegenspraak en tijdige escalatie. Dat vereist een zekere kwetsbaarheid van betrokkenen om transparant te zijn in het eigen denken en doen. Niet alleen wanneer het proces soepel verloopt maar juist ook wanneer dat niet het geval is. Het risico daarbij is dat de gedurfde transparantie tegen je gaat werken: je hebt als het ware toegegeven dat dingen misgegaan zijn. Maar dankzij deze openheid is er de mogelijkheid om nog bij te sturen en het proces indien nodig aan te passen. Gaandeweg leren impliceert dus niet dat er geen goede resultaten worden behaald, maar dat de weg ernaartoe niet voorspelbaar en routineus hoeft te zijn (en vaak ook niet is). De kwetsbaarheid is dus instrumenteel om steviger in het project te staan. Hiermee komen we tot een laatste paradox: gaandeweg projecten kwetsbaar kaarten op tafel leggen (tegenspraak, escalatie) én staan voor goede prestaties en een goed verhaal (reputatie, gezag).

HOE LEERT DE GEMEENTE ROTTERDAM VAN ONDERZOEK	DYNAMIEK VAN LEREN IN DE GEMEENTELIJKE ORGANISATIE	ILLUSTRATIEVE PARADOXEN
<p>Bij het opvolging geven aan extern onderzoek.</p> <p><i>“Als je lessen wilt trekken dan moet je een heel rapport door. Ik heb zelf het rapport over Schiekadeblok doorgenomen en de lessen vertaald naar de praktijk. Ik heb ze in mijn hoofd zitten, dat is iets wat ik zelf doe.”</i></p>	<p>Aanbevelingen krijgen waarde als ze naar de eigen context van complexe projecten en de organisatie vertaald kunnen worden. Of anders gezegd: er is een dynamiek van functionele verbreding nodig.</p> <p>Leren is hier niet ‘overnemen’, maar ‘vertalen’ naar de eigen context, zodat er robuuste werkpraktijken kunnen ontstaan. Er moet tijd en inspanning voor worden ingeruimd en men moet bereid zijn er consequenties aan te verbinden richting eigen project-uitvoering. Risico is dat opvolging geven aan aanbevelingen een afvinklijst wordt en dat leren te willekeurig of eenzijdig wordt georganiseerd.</p>	<p>Gaandeweg leren impliceert niet dat er geen goede resultaten worden behaald, maar dat de weg ernaartoe vaak anders moet verlopen dan in eerste instantie gedacht. Hiermee komen we tot een laatste paradox: gaandeweg projecten kwetsbaar kaarten op tafel leggen (tegenspraak, escalatie) én staan voor goede prestaties en een goed verhaal (reputatie, gezag).</p>

De professionele dilemma's en paradoxen die we hiervoor beschreven laten zich niet optellen tot een eenduidig verklarend inzicht over hoe er binnen het gemeentelijk apparaat van (en door) aanbevelingen geleerd wordt. Eerder illustreren ze enkele praktijken en patronen in de context van besturen, organiseren en veranderen. Ze nodigen uit om kritisch te kijken naar extern onderzoek en de gedane aanbevelingen, die overtuigend overkomen maar vaak ook eenzijdig zijn en daardoor dilemma's en paradoxen aan ons zicht onttrekken. De erkenning hiervan biedt toegang tot een rijke, meervoudige kijk op de werkelijkheid en voor een zoekende, speelse hantering van complexiteit.

4. Bevelen opvolgen of lessen delen?

Tijdens deze audit stellen we in elk interview de vraag waar de gemeente Rotterdam nu geholpen mee zou zijn als het gaat om het leren van aanbevelingen. Maar eigenlijk is het een vraag die we vooral ook aan onszelf stellen – en waar we mee worstelen. Wij zijn als onderzoekers gevraagd een externe audit uit te voeren. In die zin hebben wij hetzelfde patroon doorlopen als hiervoor beschreven: we hebben het onderzoek afgebakend, een documentstudie verricht, gesprekken gevoerd en geanalyseerd en conclusies geformuleerd. Volgens dat patroon zijn we nu beland bij het formuleren van aanbevelingen. Maar juist daar lopen we nu tegen onze eerder geformuleerde dilemma's en paradoxen aan. Moeten we nu net als andere onderzoeksrapporten met een lijst aanbevelingen komen? Met een soort quasi concreet vinklijstje of juist zo abstract geformuleerd dat de gemeentelijke organisatie er alle kanten mee op kan? Leveren we nu alleen dit essay op als papieren product? Hoe voorkomen we een risicovolle versmalling, en dragen we nu ook zelf zo goed mogelijk bij aan het lerend vermogen van de gemeente Rotterdam?

We zijn deze diagnostische audit gestart vanuit de vraagstelling: *Hoe leert de gemeente van aanbevelingen uit raadsenquêtes en rekenkamerrapporten (in de periode van 2007 tot heden), die betrekking hebben op de ambtelijke organisatie en interne tegenspraak en het tijdig escaleren van problemen met betrekking tot het ambtelijk handelen in complexe projecten?* In de vorige hoofdstukken is beschreven dat leren binnen de gemeente op verschillende manieren plaatsvindt, afhankelijk van waar men zich bevindt in het onderzoeksproces. Dit is rijker dan 'opvolging van aanbevelingen' alleen, maar biedt desalniettemin ook veel ruimte voor versterking. De conclusies die op basis daarvan zijn te trekken, hebben we reeds aan het slot van elk hoofdstuk in tabelvorm samengevat.

Normaliter zouden nu dus op basis van deze conclusies per hoofdstuk aanbevelingen worden gedaan, waarvan dan vervolgens opvolging moet worden verwacht. Maar hoe congruent zou dat zijn als we op basis van deze audit constateren dat de gemeentelijke organisatie eigenlijk helemaal niet zomaar leert van rapporten, in de zin van het simpelweg overnemen van aanbevelingen? Leren vindt in praktijk vooral plaats *door* rapporten; dus door hiermee aan de slag te gaan en (vooral ook) zelf lessen te trekken, alles onder de voorwaarde dat betrokkenen zelf het leren organiseren door de verkregen inzichten aan te grijpen voor eigen reflecties en experimenten – soms met als gevolg dat aanbevelingen worden overgenomen, maar soms even goed met als

consequentie dat deze juist worden afgewezen of in de eigen context van een net wat andere invulling worden voorzien.

Vertaald naar dit hoofdstuk betekent het dat we aan het slot van dit hoofdstuk wel zelf aanbevelingen willen geven, maar dat deze wat ons betreft vanwege de vanzelfsprekende noodzaak tot situering in de specifieke Rotterdamse praktijk gerust met een korrel zout genomen kunnen worden. Waardevol is vooral om te kijken naar de betekenis die erachter schuilt: wat betekenen de inzichten uit hoofdstuk 2 nu voor ons eigen handelen? Herkennen we de dynamieken en paradoxen uit hoofdstuk 3 en zijn we het daar onderling ook over eens? Het antwoord hierop is alleen te verkrijgen door daar met elkaar over in gesprek te gaan, maar vooral ook door andersoortig handelen te oefenen dan wel in de praktijk hiermee te experimenteren, en dat ook weer te evalueren. Zo kan de gemeentelijke organisatie zelf een meer 'lerende manier van doen' organiseren en in de vingers krijgen, wat een belangrijke voorwaarde is voor het blijven delen van lessen in de gemeentelijke organisatie. Ons essay biedt daar munitie en legitimering voor.

Heel bewust kiezen we er overigens steeds voor om te spreken over de gemeentelijke organisatie, in plaats van de focus alleen te leggen op het ambtelijk apparaat. Het zou naar ons oordeel namelijk onrecht doen aan de kwestie als (een kritische bespiegeling over) leren van aanbevelingen uit raadsenquêtes en rekenkameronderzoeken zich alleen zou richten op de ambtenarij. Er is tenslotte sprake van een samenspel, waar het college, de raad en ook de onderzoekers zelf net zo goed onderdeel van uitmaken. Juist door gezamenlijk het gesprek aan te gaan, kunnen de lessen die uit ons onderzoek te trekken zijn worden vertaald en betekenisvol worden gemaakt voor de gehele gemeentelijke organisatie. Dit vraagt om 'met elkaar te praten' in plaats van enkel 'over elkaar'; om eigen 'huiswerk' in plaats van overmatig 'veranderen van anderen' en om niet alleen tijdens het onderzoek met elkaar te spreken, maar om ook bij de afronding van het onderzoek en bij het opvolging geven aan het onderzoek in gesprek te zijn met elkaar. Het kan leiden tot een beter begrip van – en samenspel tussen ieders rol, positie en afwegingen.

We hebben voor elke actor enkele voorzetten geformuleerd om als gemeente krachtiger te leren door onderzoek :

- Voor externe onderzoekers, zoals voor raadscommissies of rekenkamers:
 - In de huidige onderzoeken staan complexe projecten centraal die misgelopen zijn of waar politieke spanning op staat. Een interessante invalshoek voor onderzoek kan ook zijn om juist naar succesvolle projecten te kijken en te bezien welke lessen daaruit gehaald kunnen worden.

- Om conclusies en aanbevelingen aan te laten sluiten en ‘vertaalbaar’ te maken voor de rijke praktijk, is het raadzaam om lessen te trekken voor alle betrokken actoren (dus naast het ambtelijk apparaat, ook het college, de raad en eventuele andere partners).
 - Externe onderzoekers moeten niet stoppen bij de afronding van een onderzoeksrapport, maar ook beschikbaar zijn voor een vertaling naar de gemeentelijke organisatie. In het bijzonder wanneer er door de gemeentelijke organisatie anders wordt gedacht over de conclusies dan over de aanbevelingen, is het nodig om hierover het gesprek aan te gaan en samen te reflecteren op waarom dit het geval is.
- Voor het College van Burgemeester en Wethouders:
 - De bestuurlijke reactie op extern onderzoek is al snel gericht op nuancering, met daaraan verbonden het risico van een defensieve toon. Het leren is echter gebaat bij het bevragen, verkennen en begrijpen van de conclusies en aanbevelingen. Het valt daarom sterk te overwegen steeds het gesprek aan te gaan met externe onderzoekers en hen te bevragen op de achterliggende betekenis van de conclusies en aanbevelingen.
 - Voor het leren is het nodig om de aanbevelingen te vertalen naar de gemeentelijke organisatie. Deze vertaling is een taak voor de gehele gemeentelijke organisatie, dus voor het college, de ambtelijke organisatie en de raad. Het is aan het college om hiervoor het gesprek te faciliteren, bijvoorbeeld door het organiseren van een zogeheten ‘trialoog’. In een trialoog zitten het college, de ambtelijke organisatie en de raad aan één tafel om als gelijkwaardige gesprekspartners met elkaar de achterliggende dilemma’s en paradoxen bij het opvolgen van aanbevelingen uit te wisselen.
- Voor de ambtelijke organisatie:
 - Externe onderzoeken zoals raadsenquêtes en rekenkameronderzoeken kunnen een behoorlijke impact hebben op de ambtelijke organisatie. Het vergt veel energie en tijd en kan soms een gevoel van onveiligheid oproepen. Het omgaan met onzekerheid en ongemak is een basisvaardigheid voor elke ambtenaar die complexe opgaven oppakt, maar het is aan de ambtelijke leiding om hier oog voor te houden, genoeg beschutting te creëren zodat leren mogelijk blijft en ruimte te bieden voor eventuele rouwverwerking.
 - Bij externe onderzoeken vindt er pas na afronding van een project systematisch reflectie plaats. Het is voor de ambtelijke organisatie aan te raden om ook bewust tussentijdse momenten van leren te organiseren, zodat direct al tijdens het project eventuele aanpassingen kunnen worden aangebracht. Hoe meer dit zelfgeorganiseerd en

gevarieerd is, hoe beter. Te denken valt in ieder geval aan dwarskijk- of terugkijksessies. Het is aan de ambtelijke organisatie om ervoor te zorgen dat er onder werktijd ruimte wordt vrijgemaakt om onderling het gesprek aan te gaan over dilemma's en dynamieken die op dat moment spelen.

- Voor de gemeenteraad:
 - Aanleiding voor deze audit is dat de raad zich afvraagt wat er met de aanbevelingen van externe onderzoeken wordt gedaan door de ambtelijke organisatie. Het beeld van de raad (zoals in hoofdstuk 1 beschreven) dat aanbevelingen keurig worden uitgewerkt en dan een aantal keer worden opgevolgd om vervolgens weer uit het systeem te verdwijnen, is te simpel en zelfs misleidend. Zo wordt er meer geleerd dan van rapporten alleen en speelt de raad zelf ook een rol. Het ligt kortom ingewikkelder, doordat er sprake is van specifieke omstandigheden en achterliggende dilemma's en paradoxen. Het is dan ook een verantwoordelijkheid van de raad om ervoor te zorgen dat aanbevelingen die zijn geformuleerd als tegelwijsheden, niet als toetslijst worden beschouwd maar als opmaat voor gesprek en vertaling naar de gemeentelijke organisatie.
 - De gemeenteraad is een bijzonder fenomeen: in ons democratische bestel wordt de raad elke vier jaar gekozen. Er vindt zodoende elke vier jaar vervanging plaats. Dit brengt met zich mee dat veel van het impliciete leren en reflecteren daar verdwijnt. Nieuwe raadsleden hebben het recht om alles opnieuw uit te vinden en te leren. Het risico is echter dat impliciete kennis door het vertrek van raadsleden verloren gaat. Als het gaat over het leren van de raad, vraagt dit om na te denken over manieren om de aanwezige kennis en ervaring in de raad over te dragen naar een nieuwe raad. Dit gaat ook over hoe de raad zijn rol vervult bij complexe projecten en hoe de raad kan leren van onderzoeken.

De lessen die wij hier hebben geformuleerd voor anderen gelden natuurlijk net zozeer voor onszelf; ook wij zijn hier als externe onderzoekers aan te merken. Met de oplevering van dit essay is ons werk formeel afgerond, maar graag blijven wij ook na uitvoering van deze audit nog beschikbaar om – indien gewenst – in samenspraak met de gemeente te reflecteren op de lessen die we aandragen, en zo een volgende impuls te geven aan het lerend vermogen van Rotterdam.

Bijlage 1: Overzicht bestudeerde rapporten en documenten

Rapporten enquêtecommissies

- Policy Research Corporation in opdracht van de onderzoekscommissie Museumparkgarage (2007).
Rapport onderzoekscommissie Museumparkgarage.
- Onderzoekscommissie Boompjeskade (2017).
Eindrapport enquêtecommissie Boompjeskade.
- Onderzoekscommissie Hoekse Lijn (2018).
Raadsonderzoek Hoekse Lijn. Eindrapport Februari 2018.
- Onderzoekscommissie Warmtebedrijf (2020).
Eindrapport raadsenquête Warmtebedrijf Rotterdam.

Rekenkameronderzoeken

- Rekenkamer Rotterdam (2010). *Hoogte van Unicum. Totstandkoming van een bouwplan.*
- Rekenkamer Rotterdam (2012). *Grond voor exploitatie. Onderzoek naar grondexploitatie in tijden van crisis.*
- Rekenkamer Rotterdam (2013). *Theater maken. Onderzoek naar het Cultuurhuis/Ons Huis.*
- Rekenkamer Rotterdam (2013). *Doortimmerd! Onderzoek naar de ontwikkeling van het Timmerhuis.*
- Rekenkamer Rotterdam (2013). *Onderhoud in de steigers. Onderzoek naar de onderwijshuisvesting in het primair en speciaal onderwijs.*
- Rekenkamer Rotterdam (2014). *Gemodder in de polder. Onderzoek naar gebiedsontwikkeling Oranjevuitenpolder en Bonnenpolder.*
- Rekenkamer Rotterdam (2016). *Zorg om Zuid. Onderzoek Nationaal Programma Rotterdam Zuid.*
- Rekenkamer Rotterdam (2017). *Een cultuur van vast goed. Bedrijfsvoering en organisatie rondom beheer en onderhoud van culturele panden.*
- Rekenkamer Rotterdam (2019). *Voor het blok gezet. Onderzoek naar erfpachtmaatregel Schiekadeblok.*
- Rekenkamer Rotterdam (2019). *Beoordeling vervolgstap herstelplan Warmtebedrijf Rotterdam (brief aan de gemeenteraad).*
- Rekenkamer Rotterdam (2019). *Een wereld te winnen. Onderzoek naar het beleid voor acquisitie van internationale bedrijven.*
- Rekenkamer Rotterdam (2019). *Druk op inhuur. Onderzoek naar externe inhuur.*

- Rekenkamer Rotterdam (2019). *Warmte zonder leiding.*
- Rekenkamer Rotterdam (2020). *Een opdracht voor de stad. Onderzoek naar de toepassing en resultaten van social return.*
- Rekenkamer Rotterdam (2020). *Onderzoeksbrief tussentijdse beoordeling collegetargets* (brief aan de gemeenteraad).
- Rekenkamer Rotterdam (2020). *Aandeel zonder belang. Onderzoek naar de financiële bijdrage gemeente in Feyenoord City.*
- Rekenkamer Rotterdam (2020). *Gefundeerd bouwen. Onderzoek naar nieuwbouw en renovatie van scholen.*

Onderzoek in opdracht van het college

- Policy Research Corporation (2018). *Evaluatieonderzoek Het Open Venster.*

Andere (externe) onderzoeken en notities

- Audit Services Rotterdam Gemeente Rotterdam (2010). *Controlememo Programma- en projectbeheersing Onderhoud Buitenruimte en Milieu.*
- AT Osborne (2018). *Onderzoek realisatievermogen grote fysieke projecten.*
- Concern Auditing Gemeente Rotterdam (2017). *Notitie opvolging aanbevelingen Maastunnel fase 1.*
- Concern Auditing Gemeente Rotterdam (2017). *Projectaudit Maastunnel (Fase 1). Audits leiden tot verbetering.*
- Concern Auditing Gemeente Rotterdam (2017). *Projectaudit Maastunnel. Fase 2: het maatschappelijk belang.*
- Concern Auditing Gemeente Rotterdam (2018). *Projectaudit Maastunnel (Fase 3). Audits leiden tot verbetering.*
- Concern Auditing Gemeente Rotterdam (2018). *Concern Auditing Rapport. Toepassing RSPW Risicovolle fysieke projecten.*
- Concern Auditing Gemeente Rotterdam (2019). *Uitkomsten Kwaliteitstoets Herprognose 2019 Project Maastunnel.*
- EY (2017). *Gemeente Rotterdam. Onderzoek naar het inkoopproces en het proces van administratie & verslaglegging (inclusief checks & balances).*
- Gemeente Rotterdam (z.d.). *Bijlage 1 – Toelichting risico inventarisatie SB en SO.*
- Security Management Gemeente Rotterdam (2020). *Beleidsnotitie ‘Vaststellen beheersuitgangspunten voor de beveiliging van OT en IoT toepassingen’.*
- Tazelaar, J., Schönau, W., De Bruijn, J., Verheul, W.J. (2017). *Doorontwikkeling afdeling Vastgoed Gemeente Rotterdam.* Twynstra Gudde.
- Werkgroep OT Security Gemeente Rotterdam (2021). *De beveiliging van infrastructurele objecten.*

Eerder publiceerde de NSOB

2021

Tussen staat en menselijke maat

Handhaving in de sociale zekerheid

*Andrea Frankowski, Henk den Uijl, Wiljan Hendrixx, Paul Frissen,
Marije Huiting*

Aftreden of optreden

Over schuld en symboliek bij wethouders in problemen

Marije Huiting, Rixt de Jong, Paul Frissen, Martin Schulz

Evalueerkunst

Een praktische toepassing van het publieke waarde perspectief op het evalueren van beleid

Scott Douglas, Jorren Scherpenisse, Marije Huiting, Martijn van der Steen

Opgavegericht tegenwerken

Over het meetbaar en merkbaar maken van werken aan de opgave

Marije Huiting, Wiljan Hendrixx, Mark van Twist

Evaluatie Versnellingshuis Nederland Circulair!

Eindrapport

Rachel Greer, Roel van Raak, Laura Schröer, Jorren Scherpenisse

Aandacht voor het alledaagse: 50 jaar milieubeleid in beeld

*Martijn van der Steen, Mark van Twist, Nancy Chin-A-Fat, Jorren Scherpenisse,
Myrthe van Delden, Bruno Koopmans*

De wijsheid van traag bestuur

Provincie en ondermijning

Myrthe van Delden, Paul Frissen, Jorgen Schram, Mark van Twist

Het terugkerend verlangen naar regie

Over de vraag hoe belangen van landbouw, natuur en vitaal platteland stevig te behartigen zijn in vele spelen met vele andere legitieme belangen

Katrien Termeer, Geert Teisman, Martijn van der Steen, Laura Schröer

Onzichtbaar, maar onmisbaar

Lessen over samenwerking in de executieketen bij de implementatie van de herzieningswet Uitvoering Strafrechtelijke Beslissingen (USB)

Marije Huiting, Bruno Koopmans, Martin Schulz, Mark van Twist

Omgaan met onvoorspelbaarheid

Een bestuurskundige reflectie op gemeentelijke post-COVID-19 herstelplannen

Martin Schulz, Petra Ophoff, Annemarie van der Wilt, Nancy Chin-A-Fat, Mark van Twist

Actuele kwestie, klassieke afweging

Een verkenning naar de governance van het Nederlands digitaliseringsbeleid

Jorgen Schram, Henk den Uijl, Mark van Twist

Legitimiteit gezocht

Dilemma's van democratische afstand en nabijheid in het RES-proces

Martijn van der Steen, Geerten Boogaard, Pim Jansen, Joost Westerweel, Bruno Koopmans

Omgaan met verlies in transities

Voorbij een focus op koplopers

Andrea Frankowski, Martin Schulz, Martijn van der Steen, Laura Schröer

Meer waarde(n) van screenen

Beoordelen van betrouwbaarheid als vak

Jorgen Schram, Monique Brok, Martin Schulz, Paul Frissen

Samenhang vraagt sturing

Ontwerpdilemma's voor sturing in tijden van de energietransitie

Martijn van der Steen, Maarten Otto, Petra Ophoff, Reinier Simon Thomas, Jitske van Popering-Verkerk, Koen van Ramshorst, Bruno Koopmans

2020

Buiten-gewoon werk

Perspectief op de Expertise-unit Sociale Stabiliteit

Ilsa de Jong, Henk den Uijl, Martijn van der Steen

Kwaliteitsafspraken in het MBO

Andrea Frankowski, Martijn van der Steen

Rijker verantwoord, met regie

Verantwoording over politiewerk in een politiek-bestuurlijke context

Jorren Scherpenisse, Joost Vos, Mark van Twist

Naar een nieuw fundament

Opgavegericht sturen, leren en verantwoord, bij de aanpak van ondermijning

Jorren Scherpenisse, Jorgen Schram, Ilsa de Jong, Martijn van der Steen

Wethouder in en tussen politiek en netwerk

Omgaan met het politieke

Martin Schulz, Marije Huiting, Paul Frissen

Experimenteren en Opschalen

Hoe ministeries zoeken naar oplossingen voor maatschappelijke opgaven

Martin Schulz, Petra Ophoff, Marije Huiting, Hans Vermaak, Jorren Scherpenisse,

Martijn van der Steen, Mark van Twist

Post-NPM perspectieven

Achtergrondnotitie bij discussiepaper Kijk op Kaders

Marije Huiting, Mark van Twist

Kijk op kaders

Perspectieven op kaderstelling voorbij NPM

Marije Huiting, Mark van Twist

Grenzeloos samenwerken

Van A naar B, via B.

Martijn van der Steen, Jorren Scherpenisse

Draagvlak in transities

In het kader van het onderzoek naar sturing in transities van DRIFT en de NSOB, is een viertal essays verschenen over sociale dimensies van transities; draagvlak, gedrag, in- en uitsluiting en sociale innovatie

Derk Loorbach, Jorren Scherpenisse

Sturing in transities

Een raamwerk voor strategiebepaling

Gijs Diercks, Derk Loorbach, Martijn van der Steen, Jorren Scherpenisse,

Marleen Ladder, Sophie Buchel, Igno Notermans, Nena Bode, Roel van Raak

Oog voor het overige

Evaluatie van de totstandkoming van het incidentenoverzicht in de
Rapportage Vreemdelingenketen 2018

Mark van Twist, Myrthe van Delden, Ilsa de Jong

Leren Institutionaliseren

Reflecties bij het leren door de Rijksoverheid in de deal-aanpak

Martin Schulz, Eva Kunseler, Petra Ophoff, Martijn van der Steen

Verhoudingen Verhelderen

Onderzoek naar het functioneren van de welzijnsorganisaties van Xtra en
het samenspel met de gemeente Den Haag

Mark van Twist, Ilsa de Jong, Petra Ophoff, Menno Berens, Martin Schulz

Trends in organiseren: een signalement van overheidsorganisaties van de toekomst

Martijn van der Steen, Marije Huiting, Jorren Scherpenisse

Gemaakt Gewoon

Leiderschap in het programma Samen Noord-Holland

Martin Schulz, Jelle Rinzema, Frank Norbruis, Mark van Twist,

Martijn van der Steen

Eigenaarschap in het passend onderwijs

Reflecties op passend onderwijs als 'common'

Andrea Frankowski, Martin Schulz, Marije Huiting, Martijn van der Steen

Taal voor Transitie

Een reflectie op de sturing van het RES-proces

Martijn van der Steen, Petra Ophoff, Jitske van Popering-Verkerk,

Bruno Koopmans

Leren van doen

Ervaringen met samenwerken in het IBP

Martijn van der Steen, Myrthe van Delden, Petra Ophoff

Vorm geven aan verschil

Paul Frissen, Martin Schulz, Marije Huiting

Leren van Covid-19

Hans de Bruijn, Martijn van der Steen

Publicaties uit eerdere jaargangen zijn te vinden op www.nsob.nl

COLOFON

© 2021

ISBN NUMMER

978-90-831088-9-6

ONTWERP

Ontwerpwerk, Den Haag

Nederlandse School voor Openbaar Bestuur

www.nsob.nl

Over NSOB

De Nederlandse School voor Openbaar Bestuur (NSOB) is een hoogwaardig onderwijs- en onderzoeksinstituut in het hart van de hofstad. Binnen dit instituut worden wetenschappelijke kennis over en praktijkervaring met het Nederlandse openbaar bestuur met elkaar verbonden. De NSOB organiseert opleidingen, publieke debatten en verzorgt wetenschappelijke en professionele publicaties.